

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

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

Setelah peneliti melakukan pengumpulan data hasil penelitian yang diperoleh melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, maka selanjutnya peneliti akan melakukan analisis data guna untuk menajaskan lebih dalam mengenai hasil penelitian yang telah didapat oleh peneliti itu sendiri. Teknik analisa yang digunakan oleh peneliti adalah teknik analisa kualitatif deskriptif, dengan menganalisi data yang telah dihasilkan oleh peneliti melalui wawancara, observasi dan dokumentasi selama peneliti melakukan penelitian di MTs Assyafiiyah gondang dari hasil yang diperoleh ini melalui wawancara, observasi dan dokumentasi sesuai dengan fokus penelitian di MTs Assyafiiyah gondang.

Dalam pemaparan data dan penemuan fenomena ini, peneliti akan mengungkapkan dengan cara mendiskripsikan sebuah teks sebagai pendukung. Di samping itu peneliti juga menggunakan referensi sebagai sumber bahan trianggulasi data. Sedangkan alur pemaparan data peneliti sudah memaparkan sesuai dengan fokus penelitian.

#### **1. Paparan data lapangan terkait fokus penelitian yang pertama: Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Manajer dalam meningkatkan kinerja Guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung.**

Sebagai seorang manajer dalam peningkatan kinerja guru, kepala madrasah harus menguasai kemampuan manajerial (prinsip- prinsip

manajemen) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Terkait perencanaan peningkatan kinerja guru di MTs Assyafiiyah gondang, kepala madrasah menggunakan pertimbangan visi misi dan tujuan lembaga sebagai pijakan sekaligus pengukuran profesionalisme yang diharapkan akan diwujudkan para guru. Hal ini seperti yang diungkapkan Ibu Nikmatul Hasanah selaku kepala madrasah:

“Rencana saya buat, berdasar pada visi dan misi. Pada intinya kedisiplinan dulu sesuai bidang kerja masing-masing, saling menghormati, saling percaya dan hubungan kerja yang baik, memberikan pengajaran maksimal dan menjalin hubungan baik dengan siswa. Ini dulu yang penting sebelum bicara pelatihan-pelatihan. Karena visi misi itulah apa yang akan diwujudkan sekarang dan masa depan. Professional itu ya bagaimana bisa berkontribusi pada visi misi itu.”<sup>70</sup>

Terkait dengan visi misi MTs Assyafiiyah Gondang sebagaimana dimaksud kepala sekolah, sesuai dengan hasil observasi lapangan yang dilaksanakan oleh peneliti, yakni sebagai berikut:

Visi, Terwujudnya madrasah yang unggul, mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM yang berkualitas, guna studi lanjut di bidang IMTAK dan IPTEK yang berbudaya lingkungan. Sedangkan Misi, Mewujudkan peningkatan mutu pendidikan, Mewujudkan peningkatan IMTAK dan IPTEK, Mewujudkan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, Mengamalkan dan menyebarluaskan Ajaran Islam yang berpaham Ahlus Sunah Wal Jama'ah, Melaksanakan dan mewujudkan madrasah yang berwawasan lingkungan hidup untuk mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020.

<sup>71</sup> Observasi di MTS Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020

Berdasarkan pernyataan kepala Madrasah diatas, tujuan dari perencanaan peningkatan profesionalisme adalah kinerja guru dalam hal kedisiplinan, iklim kerja yang baik, kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang efektif, dan berkontribusi positif terhadap prestasi siswa dan lembaga.

Lebih lanjut tentang perencanaan peningkatan Kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang, kepala Madrasah menyusun program-program sebagaimana diungkapkan Ibu Nikmatul Hasanah sebagai berikut:

“memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, mengadakan pelatihan, yang mana pelatihan ini merupakan salah satu teknik pembinaan untuk menambah wawasan/pengetahuan guru-guru, dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Kegiatan pelatihan (Diklat), perlu dilaksanakan oleh guru dengan diikuti usaha tindak lanjut untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan. Mengikuti berbagai bentuk penataran dan ini merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berfikir dan bekerja bersama-sama baik mengenai masalah teoritis maupun praktis, dengan maksud untuk meningkatkan mutu hidup pada umumnya serta mutu dalam hal pekerjaan. Guru diharapkan akan memperoleh pengalaman baru dan menumbuhkan daya kreatifitas serta dapat memproduksi hasil yang berguna dari proses belajar mengajar.”<sup>72</sup>

Berdasar pernyataan tersebut, bentuk rencana kepala MTs Assyafiiyah Gondang dalam mengelola peningkatan kinerja guru adalah melalui pelatihan-pelatihan, penataran, pembinaan, dan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

---

<sup>72</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.00

Selanjutnya tentang pengorganisasian dari rencana peningkatan profesionalisme guru yang digagas kepala MTs Assyafiiyah Gondang, Ibu Nikmatul Hasanah mengungkapkan;

“untuk yang sifatnya uji kompetensi atau sertifikasi, saya koordinasi langsung dengan guru yang bersangkutan untuk cepat dipenuhi agar tidak mengganggu konsentrasi mengajar. Kalau bentuk workshop, penataran atau Diklat, saya koordinasi dengan waka kurikulum yang berhubungan langsung dengan guru mata pelajaran. Siapa guru mesti mengikuti. Jika sudah ada guru yang siap diberangkatkan, baru saya buat surat penugasan. Hasil workshop atau pelatihan nanti disosialisasikan agar semua guru mendapat Pengetahuan.”<sup>73</sup>

Lebih lanjut, Ibu Nikmatul hasanah mengungkapkan;

“Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kerja kepada guru untuk mengelola proses belajar mengajar dengan memberikan kebebasan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil belajar.”<sup>74</sup>

Keterangan serupa peneliti dapatkan dari Bapak Sudiby, salah satu guru serta waka kurikulum di MTs Assyafiiyah Gondang. Beliau mengungkapkan;

“...kepala sekolah menekankan pada guru atau atau terhadap kelompok kerja guru dalam penyamaan persepsi dan pentingnya peningkatan mutu belajar mengajar di sekolah. Dilakukan musyawarah, tentang peningkatan pembelajaran ataupun pemecahan masalah tentang masalah-masalah yang dihadapi guru mata pelajaran. Dengan adanya musyawarah tersebut diadakannya pelatihan, diklat atau workshop untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan”.<sup>75</sup>

Keterangan lebih lanjut tentang pengorganisasian kinerja guru, penulis dapatkan dari Bapak Sudiby sebagai berikut:

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.07

<sup>74</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.10

<sup>75</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 11.05

“untuk koordinasinya kepala sekolah dibantu waka menyusun klasifikasi keprofesionalan kinerja guru yang ada profesional, cukup profesional, atau perlu perhatian lebih. Yang profesional ditugaskan mengajar di kelas duabelas dengan tambahan tanggungjawab sukses UN. Butuh guru yang benar-benar siap mental dan berpengalaman. Bagi yang masih butuh perhatian lebih ini dilakukan tindakan lanjutan, seperti penugasan mengikuti diklat, penataran, workshop, harus aktif dalam MGMP dan lain-lain. Tujuannya agar cepat meningkatkan profesionalismenya.”<sup>76</sup>

Berdasar pernyataan kepala madrasah dan guru MTs Assyafiiyah Gondang tersebut dapat diungkapkan bahwa pengorganisasiann peningkatan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang diwujudkan dalam bentuk koordinasi langsung kepala madrasah dengan guru yang bersangkutan, kepala madrasah melalui waka kurikulum, dan melalui musyawarah untuk penyamaan persepsi dan mutu serta penentuan bentuk diklat atau workshop yang akan diselenggarakan atau diikuti.

Selanjutnya berkenaan dengan pelaksanaan upaya peningkatan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang, Ibu Nikmatul hasanah selaku kepala madrasah mengungkapkan;

“prinsipnya menegakkan kedisiplinan dulu. Kedisiplinan pimpinan, guru, tenaga pendidikan dan siswa. Kepala sekolah harus disiplin masuk, bila tidak akan ditiru guru-guru. Guru harus disiplin masuk, kalau tidak akan ditiru murid-murid. Murid-murid harus disiplin masuk, kalau tidak KBM akan terganggu. Demikian seterusnya sebagai cerminan profesionalisme. Salah satu contoh sederhana disiplin dalam mengikuti upacara. Disitu semua siswa dapat langsung menilai siapa guru yang disiplin dan tidak.”<sup>77</sup>

Lebih lanjut, kepala Madrasah MTs Assyafiiyah Gondang mengungkapkan;

---

<sup>76</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 11.10

<sup>77</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.12

“dalam meningkatkan kinerja guru, mengikut sertakan guru-guru dalam Workshop dan seminar tentang profesionalisme guru, selanjutnya diadakannya pelatihan- pelatihan atau diklat Pelatihan ini merupakan proses pengembangan dan pengarahan pengetahuan dan keterampilan sikap dan perilaku yang dapat direncanakan untuk dapat memenuhi kebutuhan baik saat ini maupun masa yang akan datang. Mengikut musyawarah guru mata pelajaran dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah guna mengetahui sejauh mana tiap-tiap guru bidang studi memahami dan menguasai mata pelajaran yang diampunya serta memberikan mereka tugas untuk membuat karya ilmiah tentang pendidikan dan tindakan kelas. Melalui metode langsung dalam bentuk teknik kelompok dan individual. Teknik kelompok melalui pelaksanaan rapat supervisi, teknik individual melalui kunjungan kelas dan ditindaklanjuti dengan pembicaraan individual. Pembicaraan tersebut bertujuan untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugasnya.”<sup>78</sup>

Dalam wawancara lebih lanjut, Ibu Nikmatul Hasanah juga mengungkapkan tentang pengaktifan kegiatan KKG dan MGMP sebagai berikut;

“..salah satunya guru harus aktif di KKG dan MGMP, wadah komunikasi antara guru-guru untuk mengembangkan kreatifitas, mengatasi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi guru terkait dengan proses belajar mengajar. Di KKG, para guru dapat bertukar pengalaman terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya. Ini penting bagi guru selaku pelaksana pembelajaran di sekolah, disamping ia harus menguasai materi pembelajaran, mereka juga dituntut memiliki kelengkapan perangkat pembelajaran sehingga guru dapat menyampaikan materi pembelajaran dengan baik.”<sup>79</sup>

Keterangan serupa juga peneliti dapatkan dari Bapak Sudibyo. beliau mengungkapkan.

“Setiap guru dianjurkan untuk mengikuti seperti workshop, seminar, diklat, agar kualitas guru semakin meningkat. Yang jelas ada komitmen dari bapak kepala sekolah untuk mengembangkan profesional guru dan karyawan ada yaa ada komitmen juga dari guru

---

<sup>78</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.15

<sup>79</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.18

dan karyawan untuk meningkatkan profesional dengan berbagai usaha-usaha itu tadi diklat, worksop, seminar dan lain-lain.”<sup>80</sup>

Dalam observasi yang peneliti laksanakan pada tanggal 20 oktober 2020, peneliti mendapatkan sejumlah documen foto kegiatan terkait upaya peningkatan profesionalisme kerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang sebagaimana ditunjukkan gambar-gambar berikut;



Gambar 4.1: Kegiatan upacara bendera di MTs Assyafiiyah sebagai pelatihan kedisiplinan guru dan murid sebagai dasar profesionalimes guru.<sup>81</sup>

Sebagaimana disampaikan Ibu Nikmatul hasanah kepala MTs Assyafiiyah Gondang di atas, penegakan kedisiplinan merupakan dasar dari upaya peningkatan Kinerja guru. Salah satu wujud kedisiplinan adalah

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan WAKA kurikulum MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 11.10

<sup>81</sup> Documentasi kegiatan upacara Bendera MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung

mengikuti upacara bendera bersama seluruh siswa sebagai keteladanan guru terhadap siswa dalam kedisiplinan



Gambar 4.2: Kegiatan training peningkatan profesionalisme guru dan Pelaporan kinerja di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung.<sup>82</sup>

Gambar di atas merupakan salah satu bentuk kegiatan penunjang peningkatan profesionalisme guru terkait wawasan dan pengetahuan kewirausahaan serta administrasi pelaporan kinerja guru.

Berdasarkan keterangan dari kepala Madrasah, guru serta document kegiatan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan upaya peningkatan Kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang sebagaimana direncanakan kepala Madrasah adalah penegakan kedisiplinan sebagai dasar profesionalisme, penyertaan guru dalam kegiatan diklat, workshop,

---

<sup>82</sup> Dokumentasi kegiatan peningkatan kerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung

pengaktifan guru dalam KKG dan MGMP, serta menyelenggarakan program-program training di sekolah.

Selanjutnya terkait evaluasi (controlling) upaya peningkatan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang, Ibu Nikmatul Hasanah mengungkapkan;

“melalui musyawarah guru mata pelajaran dan evaluasi guna mengetahui sejauh mana tiap-tiap guru bidang studi memahami dan menguasai mata pelajaran yang diampunya serta memberikan mereka tugas untuk membuat karya ilmiah tentang pendidikan dan tindakan kelas. Melalui metode langsung dalam bentuk teknik kelompok dan individual. Teknik kelompok melalui pelaksanaan rapat supervisi, teknik individual melalui kunjungan kelas dan ditindaklanjuti dengan pembicaraan individual. Pembicaraan tersebut bertujuan untuk membantu memecahkan permasalahan yang di hadapi guru dalam melaksanakan tugasnya.”<sup>83</sup>

Lebih lanjut Ibu Nikmatul Hasanah selaku kepala Madrasah MTs Assyafiiyah Gondang mengungkapkan;

“..memberikan pengawasan dan bimbingan serta bantuan kepada guru, melaksanakan teknik supervisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan keinginan guru- guru secara berkesinambungan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran. Termasuk bahan evaluasi adalah hasil penilaian dari tim penilai kedinasan.”<sup>84</sup>

Pernyataan kepala sekolah tersebut dikuatkan oleh pernyataan Sudibyo, salah satu guru MTs Assyafiiyah Gondang sebagai berikut;

“..Kepala Sekolah melakukan permusyawaratan tentang masalah guru mata pelajaran. Dengan adanya musyawarah tersebut diadakannya pelatihan, diklat atau workshop untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sikap perilaku pada saat melakukan melalui program perstifikasi guru. Profesionalisme guru juga dapat

---

<sup>83</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.23

<sup>84</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.26

di ditingkatkan melalui secara bersama-sama dengan jalan pendidikan maupun jalan pelatihan secara berkelanjutan”.<sup>85</sup>

Pernyataan kepala madrasah terkait evaluasi profesionalisme guru melalui musyawarah, supervise kelompok dan kunjungan kelas ini sesuai dengan hasil observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 20 oktober 2020 dimana kepala sekolah memberikan supervise kelompok dalam musyawarah guru dan evaluasi pembelajaran yang dilakukan kepala madrasah sebagaimana ditunjukkan gambar berikut:



Gambar 4.3: Rapar terbatas kepala sekolah dan guru terkait evaluasi dan praktik pembelajaran guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung.<sup>86</sup>

Gambar 4.3 merupakan kegiatan musyawarah dan supervise kelompok yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru terkait profesionalisme kinerja guru dalam mempersiapkan kelengkapan

<sup>85</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 11.14

<sup>86</sup> Dokumentasi Rapat evaluasi kepala sekolah dan guru di MTs Assyafiiyah gondang Tulungagung

pembelajaran (RPP dan silabus) berikut berbagai masukan-masukan tentang profesionalisme.

Berdasar pernyataan kepala Madrasah, guru dan hasil observasi lapangan peneliti lakukan di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi upaya peningkatan kinerja guru di Madrasah MTs Assyafiiyah Gondang dilakukan dalam bentuk; musyawarah, supervisi kelompok maupun individual, kunjungan kelas, dan evaluasi.

## **2. Paparan data lapangan terkait fokus penelitian; Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai *Supervisor* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung**

Kepala madrasah sebagai *supervisor* diharapkan mengetahui dan memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi dalam madrasah. Kepala madrasah harus dapat memberikan pelayanan kepada guru untuk mengembangkan mutu pembelajaran, memfasilitasi guru agar dapat mengajar dengan efektif. Melakukan kerjasama kepada setiap guru untuk meningkatkan proses pembelajaran agar berjalan dengan maksimal serta meningkatkan pertumbuhan profesionalisme dari setiap guru. Selain itu, bukan hanya guru saja yang di supervisi, tetapi juga mengawasi proses staf-staf yang ada dimadrasah mulai dari kesiswaan, sarana dan prasarana kurikulum dan lain sebagainya.

Dalam memerankan perannya, kepala madrasah juga harus memantau keadaan yang ada, mulai dari sebelum pembelajaran berlangsung, proses pembelajaran hingga akhir pembelajaran. Dari sini kepala madrasah harus

melakukan pengawasan untuk mengetahui sejauh mana keprofesionalisme guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Seperti yang sudah dikatakan oleh beliau sendiri dalam melakukan supervisor, Ibu Nikmatul hasanah mengatakan:

“Kalau dalam supervisi itu kan sudah ada aturan minimal 2 kali dalam monitoring oleh kepala madrasah, diawal semester dan di akhir semester, minimal itu, terus dievaluasi setiap gurunya sebelum mengajar, pada saat mengajar, dan sesudah belajar seperti apa, saya melakukan supervisi pada setiap guru maupun komite-komite yang lainnya. Setelah itu, dalam proses penilaiannya ketika ada yang kurang dalam proses belajar mengajar, kami melakukan evaluasi pada satu minggu sekali, Untuk mengetahui kekurangan dari guru tersebut.”<sup>87</sup>

Bapak Sudibyso selaku Waka Kurikulum, juga mengatakan hal yang sama :

“Kepala madrasah disini juga menjalankan peranya sebagai supervisor dengan baik. Beliau selain menerapkan kedisiplinan juga menerapkan supervisi pada setiap proses program berjalan ataupun proses belajar mengajar yang dilaksanakan di madrasah.”

Bapak Mustakim juga mengatakan hal yang sama selaku waka sarana dan prasarana juga mengatakan :

“Kepala sekolah memerankan peranya sebagai supervisor dalam mengawasi saran dan prasarana yang ada, misalnya ikut serta mengawasi barang-barang yang kurang maupun rusak, barang yang sifatnya kurang layak ataupun ikut berpartisipasi dalam hal lainnya yang menyangkut sarana dan prasarana. Tetapi beliau lebih menekankan pada kebijakannya untuk menerapkan pengelolaan sesuai dengan tupoksi dari setiap bidang, biasanya beliau mengarahkan kami pas diwaktu rapat bersama, ataupun pas evaluasi yang dilakuan seminggu sekali”<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.25

<sup>88</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 10.00

Setelah adanya pemaparan diatas perlu diketahui bahwasanya kepala madrasah di MTs Assyafiiyah Gondang ini melakukan peranya sebagai supervisor dengan baik, dengan mengarahkan guru maupun untuk menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Beliau juga melakukan supervisi terhadap proses pembelajaran, mulai dari sebelum pembelajaran, proses pembelajaran dan sesudah pembelajaran berlangsung. Dengan demikian, kepala madrasah mampu membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.

Pelaksanaan supervisi kepala madrasah lebih menekankan pada penilaian guru dalam proses pembelajaran, jadi melihat kekurangan serta kelebihan apa yang ada, lalu di bahas melalui rapat satu minggu sekali, untuk mengetahui dimana letak kekurangan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Setelah melakukan penilaian kinerja, kepala madrasah melakukan tindak lanjutnya dengan cara membuat program untuk membenahi apa yang perlu dibenahi dalam kinerja guru. Dalam pemaparan diatas dibuktikan bahwasanya kepala sekolah melakukan kunjungan pada setiap kelas sewaktu-waktu, seperti yang dikatakan Ibu Nikmatul hasanah sendiri, yaitu :

“Iya , melakukan kunjungan kelas, tapi tidak semuanya, terkadang pagi, setelah proses pembelajaran baru dimulai saya melakukan kunjungan kelas tentang bagaimana guru mengajar, setiap pagi keliling untuk mengetahui proses belajar mengajar saya juga mempunyai catatan dari proses guru mengajar, tetapi saya tidak melakukan pengarahan tentang cara memahami kepribadian peserta didik, karena saya sudah mempercayai keprofesionalisme guru yang ada”.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.27

Bapak Sudibyو pun juga mengatakan hal yang sama yakni;

“Iya, kepala sekolah melakukan kunjungan kelas, biasanya kalau pagi kan keliling untuk mengetahui proses belajar mengajar. Dan misalnya ketika ada kelas yang kosong, kepala sekolah langsung mencari guru yang mengajar, walaupun guru tersebut tidak ada maka kepala sekolah akan mencari informasi kemana guru tersebut, apa alasan beliau tidak masuk. Seperti itu mas.”<sup>90</sup>

Ibu Yuliana selaku kepala tata usaha juga mengatakan :

“pada saat pembelajaran berlangsung kepala madrasah melakukan kunjungan kelas dan kunjungan kantor guru, dengan cara memerhatikan suasana kelas seperti apa, penerapan pembelajaran sudah berjalan atau masih belum bisa maksimal. Apabila ada kurangnya pembelajaran, kepala madrasah memberikan arahan yang pas agar kelas menjadi efektif dan efisien”.<sup>91</sup>

Setelah adanya pemaparan diatas perlu diketahui bahwasanya kepala madrasah di MTs Assyafiiyah gondang ini melakukan peranya sebagai supervisor dengan baik, dengan mengarahkan guru maupun untuk menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Beliau juga melakukan supervisi terhadap proses pembelajaran, mulai dari sebelum pembelajaran, proses pembelajaran dan sesudah pembelajaran berlangsung. Dengan demikian, kepala madrasah mampu membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.

Pelaksanaan supervisi kepala madrasah lebih menekankan pada penilaian guru dalam proses pembelajaran, jadi melihat kekurangan serta kelebihan apa yang ada, lalu di bahas melalui rapat satu minggu sekali,

---

<sup>90</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 11.20

<sup>91</sup> Wawancara dengan Kepala Tata usaha MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 10.30

untuk mengetahui dimana letak kekurangan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Setelah melakukan penilaian kinerja, kepala madrasah melakukan tindak lanjutnya dengan cara membuat program untuk membenahi apa yang perlu dibenahi dalam kinerja guru. Dalam pemaparan diatas dibuktikan bahwasanya kepala sekolah melakukan kunjungan pada setiap kelas sewaktu-waktu, seperti yang dikatakan Ibu Nikmatul Hasanah sendiri, yaitu :

“...setelah proses pembelajaran baru dimulai saya melakukan kunjungan kelas tentang bagaimana guru mengajar, setiap pagi keliling untuk mengetahui proses belajar mengajar saya juga mempunyai catatan dari proses guru mengajar, tetapi saya tidak melakukan pengarahannya tentang cara memahami kepribadian peserta didik, karena saya sudah mempercayai keprofesionalisme guru yang ada”.<sup>92</sup>

Bapak Sudibyo juga mengatakan hal yang sama yakni :

“Iya, kepala sekolah melakukan kunjungan kelas, biasanya kalau pagi kan keliling untuk mengetahui proses belajar mengajar. Dan misalnya ketika ada kelas yang kosong, kepala sekolah langsung mencari guru yang mengajar, walaupun guru tersebut tidak ada maka kepala sekolah akan mencari informasi kemana guru tersebut, apa alasan beliau tidak masuk. Seperti itu mas”.<sup>93</sup>

Ibu Yuliana selaku guru mengatakan :

“...pada saat pembelajaran berlangsung kepala madrasah melakukan kunjungan kelas saya, dengan cara memerhatikan suasana kelas seperti apa, penerapan pembelajaran sudah berjalan atau masih belum bisa maksimal. Apabila ada kurangnya pembelajaran, kepala madrasah memberikan arahan yang pas agar kelas menjadi efektif dan efisien”.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 10.26

<sup>93</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum Assyafiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 11.17

<sup>94</sup> Wawancara dengan kepala Tata usaha MTs Assyafiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 10.34

Sesuai yang dilihat oleh peneliti sendiri, bahwasanya peneliti melihat langsung tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam melakukan observasi kelas, yakni ketepatan pada hari itu kepala madrasah melakukan observasi kelas dengan melakukan keliling pada kelas, memantau proses pembelajaran yang ada dikelas, dan kegiatan di dalam kantor guru maupun kantor Tata usaha, dari situ maka kepala madrasah tentunya akan mengetahui bagaimana proses pembelajaran berlangsung dan kegiatan guru, apakah sudah sesuai yang diharapkan ataukah belum. Adapun yang dilakukan kepala madrasah itu juga akan membantu proses pembelajaran, apabila ada guru yang memiliki kesulitan dalam pembelajaran kepala madrasah akan tau, apakah itu dari siswanya yang memang kurang, ataupun dari guru sendiri yang kurang efektif dalam menerapkan pembelajaran, dari situ kepala sekolah tentunya mampu memperbaiki hal tersebut.



Gambar 4.4: Kepala sekolah mengadakan kunjungan supervisi dalam kantor MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Dokumentasi kegiatan supervisi di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung

Gambar diatas merupakan bukti bahwasanya kepala madrasah terjun langsung dalam melaksanakan tugas dan peranya yaitu dengan melakukan kunjungan terhadap kelas perkelas untuk mengetahui proses pembelajaran berlangsung.

Dalam melaksanakan supervisi kepala madrasah menerapkan proses yang terjadi disana agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan menghasilkan proses yang maksimal, maka sangat perlu kiranya diterapkan proses supervisi oleh kepala madrasah., dan untuk mengetahui bagaimana proses guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di kelas.



Gambar 4.5: Kepala sekolah mengadakan kunjungan supervisi kelas MTs

Assyafiiyah Gondang Tulungagung.<sup>96</sup>

Dari gambar diatas menunjukkan bahwa kepala madrasah di MTs Assyafiiyah Gondang melakukan supervisi kelas dengan mengelilingi

---

<sup>96</sup> Dokumentasi kegiatan supervisi kelas di MTs Assyafiiyah gondang Tulungagung

setiap kelas perkelas untuk mengawasi proses kegiatan di madrasah berlangsung.

### **3. Paparan data lapangan terkait focus penelitian; Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung**

Kepala madrasah sebagai motivator harus memiliki kemampuan untuk memotivasi seluruh sumber daya yang ada di madrasah untuk menciptakan tujuan di madrasah itu sendiri. Kepala sekolah harus melaksanakan perannya sebagai *motivator* dengan secara optimal. Dengan adanya motivasi dari kepala madrasah tentu sangat menunjang kinerja dari setiap guru maupun staf yang ada di madrasah. Maka dari itu motivasi sangat penting untuk kemajuan ke arah profesionalisme guru.

Kepala madrasah juga harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para pendidik maupun dengan tenaga kependidikan serta siswa, agar lingkungan sekolah menjadi aman dan menyenangkan di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung kepala madrasah mampu menerapkan perannya sebagai motivator dengan baik, mulai dari motivasi kepada guru maupun terhadap sumber daya yang ada di madrasah.

Ibu Nikmatul Hasanah selaku kepala madrasah mengatakan bahwasannya :

‘‘Kalau secara keseluruhan tentu peran dari seorang Kepala Madrasah juga harus bisa memotivasi gurunya juga peserta didiknya. Yang bisa saya lakukan untuk memotivasi itu pertama motivasi dalam bentuk sederhana, mereka dipuji itu juga bagian dari motivasi untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih. Kemudian yang kedua kami juga melakukan seleksi-seleksi kepada teman-teman guru yang

kinerjanya bagus itu kami tetapkan menjadi guru teladan, kami berikan ya dalam bentuk uang meskipun tidak banyak dan piala dan piagam. Hal ini kami sampaikan di forum yang agak besar, kami punya kegiatan Harlah. Jadi setiap tahun di hari lahir Madrasah kami selalu ada guru teladan, siswa teladan, siswa peduli lingkungan. Itu bisa menjadi pemacu untuk menstimulate mereka, memotivasi mereka. Dengan seperti itu nantinya yang lainnya dimungkinkan akan tertarik untuk bisa menggapai pada posisi itu. Guru teladan itu juga merupakan supremasi yang bagus bagi seorang guru.”<sup>97</sup>

Dari pemaparan diatas bisa diketahui bahwasannya kepala madrasah menjalankan motivasinya pada saat ada agenda seperti Harlah untuk memilih guru teladan dan lain sebagainya atau secara *face to face* seperti memberi pujian sederhana dalam menciptakan lingkungan yang kondusif, oleh karena itu, pada saat-saat seperti itulah waktu yang tepat dalam melakukan motivasi menurut kepala madrasah guna untuk meningkatkan profesionalisme guru, karena pada saat bersama tidak hanya satu orang yang mendapatkan motivasi, tetapi semua mendapatkannya, dan dengan itulah kepala madrasah mampu mempegaruhi sumber daya manusia yang ada.

Bapak Sudibyo selaku waka kurikulum juga menyampaikan hal yang sama yaitu sebagai berikut :

“ Selama ini yang saya ketahui kepala madrasah memotivasi dengan memberikan penghargaan serta bagi guru atau staf yang tentunya mempunyai prestasi dan memberikan arahan baik bagi guru yang kurang disiplin, untuk waktunya melihat situasi dan kondisi yang ada, seperti pada waktu acara Harlah atau rapat dan bahkan yang saya alami ya ada secara *face to face*.”<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Wawancara dengan Kepala kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 09.33

<sup>98</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 20 oktober 2020 pukul 11.17

Hal tersebut juga diperkuat dari wawancara dengan Bapak Mustakim selaku WAKA sarana prasana mengatakan :

‘‘Kalau dalam memotivasi yang jelas kita ada evaluasi diri yang disampaikan oleh Kepala Madrasah untuk masing-masing Bapak/Ibu guru atau bahasa sederhananya ada raportnya. Jadi ada penilaian kinerja guru. Untuk datanya biasanya diberikan kepada Bapak/Ibu guru jadi kita bisa tahu masing-masing. Atau kalau tidak seperti itu biasanya ada evaluasi langsung, katakanlah saya dan Kepala Madrasah itu *face to face*. Kalau yang dinilai kan mulai dari proses kita mengajar, terus nanti bagaimana kondisi di kelas pada saat kita mengajar dan lain sebagainya. Pernah ada penilaian seperti itu juga yang saya ketahui. Bapak kepala madrasah juga memotivasi pada acara besar juga seperti Harlah, disitu akan ada penghargaan bagi guru teladan dan staf lainnya maupun siswa.’’<sup>99</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti selain penyampaian kepala madrasah sendiri waka kurikulum juga menyampaikan hal yang sama dalam peran kepala madrasah sebagai motivator di MTs Assyafiiyah Tulungagung. Selain kepala sekolah melakukan motivasi dalam acara seperti Harlah, kepala madrasah juga melakukan motivasi antara individu dengan melalui pendekatan kepada guru, pada saat guru mengalami masalah dalam pembelajaran, kepala madrasah mampu memberikan motivasi maupun solusi untuk memecahkan masalah yang dimiliki oleh guru tersebut.

Selain wawancara dengan pihak sekolah maupun dari kepala madrasah itu sendiri, pada saat peneliti datang ke tempat penelitian, peran dari kepala madrasah melakukan perannya sebagai motivator dari yang peneliti lihat langsung, bahwasannya kepala sekolah melakukan motivasi

---

<sup>99</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 10.00

terhadap guru dengan cara mendekati guru dengan seolah-olah tidak terlihat kalau yang dilakukan kepala madrasah itu adalah sebuah motivasi, yaitu dengan mengajak guru tersebut diskusi ringan untuk membahas pembelajaran, setelah diskusi ringan dan mengetahui cara mengajarnya guru tersebut, kepala madrasah memberikan arahnya terhadap guru tersebut, bahkan siswa pun diberi motivasi oleh beliau yaitu dengan memberikan motivasi agar siswa-siswa terus ditingkatkan dalam hal belajarnya, memang kepala madrasah disini mempunyai jiwa sosial yang baik, mulai dengan para komite, guru, bahkan siswa.

Berdasarkan hal tersebut, kepala madrasah harus mampu meningkatkan produktifitas/kinerja secara intensif serta mampu membina dan membimbing para guru, dan harus senantiasa menumbuhkan semangat dan motivasi agar terciptanya harmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang di pimpin, dengan demikianlah peran tersebut akan meningkatkan kualitas kerja yang tinggi sehingga akan terciptanya prestasi yang baik dalam kinerja guru.

Penilaian terhadap kerja merupakan faktor penting untuk mengetahui tingkat motivasi demi meningkatkan kinerja guru, oleh karena itu guru harus memiliki motivasi kerja untuk ikut menggeluti profesinya sebagai pengajar. Kepala madrasah selain melakukan motivasi terhadap guru dengan langsung, beliau juga mengadakan motivasi menggunakan strategi lain, misalnya dengan memberangkatkan guru apabila ada event di luar seperti seminar, workshop ataupun yang lainnya. Sesuai yang dikatakan oleh Ibu Nikmatul Hasanah selaku kepala madrasah yaitu :

‘’ Untuk yang pertama ya kemampuan standart mereka. Jadi kan ada 4 kemampuan standart yang harus dimiliki seorang guru mulai dari kemampuan mengajarnya, penguasaan materinya, seberapa banyak metode yang digunakan, kemudian juga bagaimana guru melakukan penilaian kepada siswa, baik dari segi penilaian sikap anak-anak maupun penilaian dalam hal materi-materi yang diberikan. Jadi intinya ada kegiatan seperti itu kemudian ada tindak lanjut jika ada kendala yang saya temui. Mereka saya panggil atau mereka diikutkan di MGMP dan sebagainya, jadi tindakan tindak lanjutnya itu ada meskipun untuk saya sendiri kurang menguasai karena media di atasnya itu seperti tidak ada ruang, MGMP hanya sekali, kalau workshop dan pelatihan ataupun sosialisasi itu juga tidak banyak yang kami ketahui. Jadi kalau mengikutkan mereka ke workshop atau ke diklat itu kalau diklatnya ada. Kalau kami harus mendatangkan narasumber sendiri itu sepertinya belum kuat, belum kuat untuk menghadirkan narasumber yang *capable*. Kalau mewakili, misalnya ada bimtek apa itu kita kirim ke sana, namun tidak untuk seluruh guru karena memang untuk medianya itu sedikit. Misalkan bimteknya itu A, namun tidak ada korelasinya, hanya beberapa guru saja yang punya potensi kesana, ya semoga kedepannya agenda-agenda semacam ini lebih meningkat untuk meningkatkan mutu yang lebih baik’’<sup>100</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dari kepala madrasah di atas bisa diketahui bahwasannya kepala madrasah sangat mendukung adanya seminar, workshop, sosialisasi dan lain sebagainya di luar maupun dalam untuk mengikutinya. Dengan adanya hal tersebut, maka guru tidak hanya memperoleh motivasi langsung dari kepala sekolah, tetapi lewat agenda-agenda semacam itu juga.

Dalam hal motivator kepala madrasah juga menggunakan sistem *reward* atau *punishment* pada setiap guru ataupun staf yang lainnya. Setelah kepala sekolah melakukan pengawasan pada setiap guru tentunya tau apa kekurangan maupun kelebihan yang di punyai dari individu masing-masing, beliau memberikan *riwerd* berbentuk penilaian terhadap guru yang

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan Kepala kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 09.44

melakukan kinerja dengan baik dan profesional. Sedangkan *punishment* berupa peringatan atau teguran kepada setiap guru yang melakukan kesalahan, misalnya kesalahan sering terlambat ataupun jarang masuk kelas. Seperti yang dijelaskan oleh Nikmatul Hasanah selaku kepala madrasah :

“Ya kalau *reward* dan *punishment* tentu ada, karena ini juga sebagai motivasi untuk para guru, staf maupun yang lainnya.”<sup>101</sup>

Hal ini juga diperkuat dari wawancara dengan Bapak Mustakim selaku WAKA sarpras:

“ Kalau *reward* dan *punishment* itu pasti. Jadi setiap tahun kita ada yang namanya guru teladan. Ada penobatan guru teladan, terus ada juga penobatan siswa teladan, ada penobatan siswa peduli lingkungan. Jadi ada *reward* juga ada *punishment*nya.”<sup>102</sup>

Dengan penerapan sistem ini maka guru akan lebih menanamkan kinerja dengan maksimal, karena ada *reward* bagi yang melaksanakan kinerja dengan baik, dan apabila melakukan kesalahan maka guru akan diberi hukuman berupa teguran atau peringatan oleh kepala madrasah. Hal ini tentunya sangat membantu proses kinerja guru.

Salah satu faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja guru adalah adanya motivasi dari para guru untuk meningkatkan profesionalismenya. Dengan adanya motivasi, guru akan memiliki semangat tinggi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Terkait

---

<sup>101</sup> Wawancara dengan Kepala MTs Assyafiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 09.45

<sup>102</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras MTs Assyafiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 11.13

dengan upaya memotivasi guru dalam meningkatkan kinerja guru, Ibu Nikmatul hasanah mengungkapkan;

“...saya berusaha menjalankan kepemimpinan dengan baik karena berpengaruh pada pengembangan mutu pendidikan dan semangat kerja guru karena dinilai dari tupoksinya masing-masing guru. Minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan profesionalisme guru juga di tentukan dengan kualitas kepemimpinan kepala madrasah adanya sertifikasi juga memacu semangat guru untuk memperbaiki diri, meningkatkan kualitas ilmu, dan profesionalisme dalam dunia pendidikan. Karena meningkatkan mutu hidup pada umumnya serta mutu dalam hal pekerjaan. Saya selalu memotivasi bapak ibu guru baik dipertemuan rutin maupun disela-sela jam istirahat gunanya juga agar bapak ibu guru di sekolah ini semakin semangat dan lebih berkualitas dalam bekerja dan memberikan ilmunya dan membantu proses sertifikasi guru.”<sup>103</sup>

Lebih lanjut Ibu Nikmatul hasanah mengungkapkan;

“Dalam menumbuhkan semangat kerja, saya memberikan motivasi berupa penghargaan dan kesejahteraan, serta memberikan kesempatan kepada kami untuk meningkatkan kualitas dengan mengikuti seminar-seminar kegiatan lainnya, meskipun kesempatan diberikan secara bergantian dengan guru lain.”<sup>104</sup>

Senada dengan pernyataan kepala sekolah di atas, Ibu Yuliana selaku kepala tata usaha MTs Assyafiiyah Gondang mengungkapkan;

“Sepanjang saya tahu, Kepala sekolah selalu menekankan itu entah nanti lewat seminar, workshop, diklat, yang dibiayai pemerintah atau mandiri yaitu dianjurkan untuk mengikuti seperti workshop, seminar, diklat, agar kualitas guru semakin meningkat. Yang jelas ada komitmen dari bapak kepala sekolah untuk mengembangkan profesional guru dan karyawan. Kepala sekolah juga meminta ada komitmen juga dari guru dan karyawan untuk meningkatkan profesional dengan berbagai usaha-usaha itu tadi diklat, workshop, seminar dan lain-lain.”<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 09.30

<sup>104</sup> Wawancara dengan kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 09.34

<sup>105</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, tanggal 22 oktober 2020 pukul 10.38

Dalam observasi lapangan yang peneliti lakukan pada tanggal 20 oktober 2020, peneliti menemukan dilaksanakan kegiatan rapat serta berbagai masukan dan motivasi dari kepala sekolah sebagaimana ditunjukkan gambar berikut;



Gambar 4.6 : Kegiatan Motivasi dan supervise kepala MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung.<sup>106</sup>

Berdasar pernyataan dari kepala madrasah dan guru MTs Assyafiiyah Gondnag Tulungagung di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah sebagai motivator dalam upaya meningkatkan kinerja guru diwujudkan dalam bentuk; kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung peningkatan profesionalisme, rutin memberikan motivasi pada

---

<sup>106</sup> Dokumentasi kegiatan motivasi kepala sekolah kepada para guru Mts Assyafiiyah Gondang Tulungagung

guru dan karyawan, meningkatkan dan membantu guru terkait sertifikasi guru yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan guru, memberikan kesempatan seluas-luasnya pada guru untuk mengikuti diklat, penataran atau workshop, menjanjikan komitmen peningkatan mutu dan profesionalisme sekaligus menuntut adanya komitmen yang sama dari para guru dan karyawan, dan memberikan penghargaan serta kesejahteraan.

## **B. Temuan Penelitian**

Berdasar paparan data tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung, dapat dikemukakan temuan penelitian sebagai berikut;

1. Temuan penelitian terkait fokus penelitian pertama: kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung
  - a. Fungsi perencanaan; rencana peningkatan kinerja guru disusun berdasarkan visi misi sekolah dengan tujuan peningkatan kinerja guru dalam hal kedisiplinan, iklim kerja yang baik, kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang efektif, dan berkontribusi positif terhadap prestasi siswa dan lembaga, dengan bentuk pelatihan-pelatihan, penataran, pembinaan, dan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
  - b. Fungsi organisasi; dilakukan dalam bentuk koordinasi langsung kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan, kepala sekolah melalui waka kurikulum, dan melalui forum musyawarah untuk

penyamaan persepsi dan mutu serta penentuan bentuk diklat atau workshop yang akan diselenggarakan atau diikuti.

- c. Fungsi pelaksanaan; dilakukan sebagai pelaksanaan dari rencana peningkatan kinerja guru diwujudkan dalam bentuk penegakan kedisiplinan sebagai dasar profesionalisme, penyertaan guru dalam kegiatan diklat, workshop, pengaktifan guru dalam KKG dan MGMP, serta menyelenggarakan program-program training di sekolah.
- d. Fungsi evaluasi; dilakukan dalam bentuk; musyawarah, supervise kelompok maupun individual, kunjungan kelas, dan evaluasi individual.

2. Temuan penelitian terkait fokus penelitian yang kedua: Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dalam meningkatkan Kinerja Guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung.

- a. Kepala madrasah melakukan kunjungan kelas (classroom visitation).
- b. Kepala madrasah mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru dan komite pada setiap minggu sekali.
- c. Kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.
- d. Kepala madrasah mengirim guru untuk mengikuti seminar/workshop, dan mengadakan kegiatan tersebut untuk meningkatkan profesionalisme guru.

3. Temuan penelitian terkait fokus penelitian yang ketiga: kepemimpinan kepala Madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung

Kepemimpinan kepala Madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung diwujudkan dalam bentuk;

- a. Kepala madrasah memberikan motivasi kepada setiap tenaga pendidik, tenaga kependidikan, maupun peserta didik, baik secara individu maupun saat ada acara besar seperti Harlah yang di dalamnya terdapat berbagai agenda.
- b. Kepala madrasah memberikan *reward* ataupun *punishment* terhadap guru berupa penghargaan yang bersifat membangun kearah profesionalisme guru, dan *punishment* yang berupa peringatan atau teguran dari kepala madrasah.
- c. Implementasi kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung peningkatan profesionalisme,
- d. Rutin memberikan motivasi pada guru dan karyawan dalam setiap pertemuan
- e. Senantiasa mengingatkan dan membantu guru terkait sertifikasi guru yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan guru
- f. Memberikan kesempatan seluas-luasnya pada guru untuk mengikuti diklat, penataran atau workshop.
- g. Menjanjikan komitmen sebagai kepala sekolah terhadap peningkatan mutu dan profesionalisme sekaligus menuntut adanya komitmen yang sama dari para guru dan karyawan.
- h. Memberikan penghargaan dan kesejahteraan.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### **A. Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Manajer Dalam Meningkatkan kinerja Guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung**

Berdasar temuan penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang adalah penerapan empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Pembahasan temuan penelitian tersebut dapat disajikan sebagai berikut;

1. Fungsi perencanaan dalam meningkatkan meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang adalah sebagai berikut; rencana peningkatan profesionalisme disusun berdasarkan visi misi sekolah dengan tujuan peningkatan kinerja guru dalam hal kedisiplinan, iklim kerja yang baik, kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang efektif, dan berkontribusi positif terhadap prestasi siswa dan lembaga, dengan bentuk pelatihan-pelatihan, penataran, pembinaan, dan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>107</sup> Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajemen atau administrasi. Tanpa perencanaan atau

---

<sup>107</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal 48.

planning, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>108</sup> Oleh karena itu, perencanaan dalam sebuah pendidikan menempati posisi yang strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan pendidikan itu memberikan kejelasan dalam usaha proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga perencanaan dalam sebuah pendidikan akan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien.

Kepala madrasah sebagai perencana pendidikan (peningkatan kinerja guru) dituntut untuk memiliki kemampuan dan wawasan yang luas agar dapat menyusun sebuah rancangan yang dapat dijadikan pegangan dalam pelaksanaan proses pendidikan selanjutnya,<sup>109</sup> meliputi langkah-langkah perencanaan;

- a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan
- c. Mengumpulkan data dan informasi- informasi yang diperlukan
- d. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan
- e. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.<sup>110</sup>

Rencana peningkatan kinerja guru yang telah dirumuskan kepala MTs Assyafiiyah Gondang di atas dalam konteks langkah-langkah penyusunannya telah mencerminkan sebuah perencanaan yang ideal. Hal

---

<sup>108</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*,... hal.32

<sup>109</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 46.

<sup>110</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*... hal. 16.

ini tercermin dari dituangkannya tujuan yang ingin diraih, yaitu peningkatan kinerja, iklim kerja, efektifitas pembelajaran dan prestasi serta dirumuskannya model-model atau langkah-langkah peningkatan profesionalisme guru. Akan tetapi dalam perencanaan ini, kepala sekolah belum merumuskan ruang bagi pemecahan masalah. Ruang yang disediakan hanya program pembinaan yang dalam konteks pendidikan identic dengan supervise pendidikan. Meskipun demikian, kelemahan perencanaan ini masih bisa teratasi dalam konteks fungsi pelaksanaan di mana terdapat ruang musyawarah guru untuk memecahkan masalah-masalah.

Terkait dengan visi dan misi MTs Assyafiiyah Gondang dengan seluruh indikatornya, perencanaan yang disusun oleh kepala madrasah telah dilakukan melalui tahapan penyelarasan dengan visi dan misi lembaga serta melakukan penilaian terhadap karakteristik profesionalisme masing-masing guru.

Visi dan misi merupakan acuan berpikir, acuan bertindak dan acuan berperilaku guru, siswa dan warga sekolah lainnya. Visi mengarah pada pembentukan citra atau identitas lembaga dan sebagai ikatan moral seluruh lembaga. Sedangkan misi merupakan interpretasi dari visi sekolah yang terimplementasi pada rencana kegiatan jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga misi merupakan dambaan tentang organisasi akan menjadi apa di masa depan. Artinya, misi mengarahkan sekolah dan anggotanya menuju citra organisasi yang didambakan. Dengan kata lain, misi adalah pencitraan bagaimana sekolah seharusnya berekstensi.<sup>111</sup> Artinya perencanaan yang

---

<sup>111</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi*..., 133-134

dibuat kepala MTs Assyafiiyah Gondang cukup menjamin bagi guru untuk bereksistensi sesuai dengan visi dan misi lembaga dalam meningkatkan profesionalismenya.

2. Fungsi organisasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang dilakukan dalam bentuk koordinasi langsung kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan, kepala sekolah melalui waka kurikulum, dan melalui forum musyawarah untuk penyamaan persepsi dan mutu serta penentuan bentuk diklat atau workshop yang akan diselenggarakan atau diikuti.

Pengorganisasian adalah kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian.<sup>112</sup> Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi

- a. Memiliki tujuan yang jelas
- b. Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c. Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab
- d. adanya pembagian tugas atau mpekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif

---

<sup>112</sup> Ibid..., 49

- e. Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- f. Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.<sup>113</sup>

Kinerja Profesionalisme masing-masing guru memiliki perbedaan dalam karakteristik maupun tingkatannya. Dalam pembinaan profesionalisme guru, kepala sekolah dituntut untuk mendengar (*listening*), yaitu mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru, bisa berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru, dan mengklarifikasi (*clarifying*), yaitu memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru. Jika pada mendengar, kepala sekolah mendengar mengenai apa saja yang dikemukakan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini kepala madrasah memperjelas apa yang diinginkan oleh guru dengan menanyakan kepadanya.<sup>114</sup>

Tindakan kepala MTs Assyafiiyah Gondang yang melakukan koordinasi langsung dengan guru yang bersangkutan, dan juga dengan waka kurikulum cukup tepat mengingat waka kurikulum merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap kesuksesan pelaksanaan kurikulum termasuk di dalamnya adalah profesionalisme guru. Dengan adanya koordinasi dengan pihak yang paling berkepentingan, yaitu guru yang bersangkutan dan waka kurikulum, memungkinkan terwujudnya kesatuan tindakan antara kepala madrasah, waka kurikulum dan guru bidang studi.

---

<sup>113</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hal. 17.

<sup>114</sup> Kunandar, *Guru Profesional*...hal. 135.

Salah satu prinsip kepala madrasah sebagai pembina profesionalisme guru adalah negosiasi (*negotiating*), yaitu berunding. Dalam berunding, kepala sekolah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.<sup>115</sup> Tindakan kepala MTs Assyafiiyah Gondang dalam membuka atau membentuk forum musyawarah untuk penyamaan persepsi dan mutu serta penentuan bentuk diklat atau workshop yang akan diselenggarakan atau diikuti mencerminkan keterbukaan kepala sekolah dalam membuka ruang negosiasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan peningkatan profesionalisme guru, baik dalam persepsi tentang profesionalisme maupun bentuk-bentuk upaya peningkatannya. Dengan kesepakatan-kesepakatan ini memungkinkan terciptanya kesatuan persepsi dan tindakan antara kepala sekolah, waka kurikulum dan guru yang bersangkutan.

3. Fungsi pelaksanaan dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang; dilakukan sebagai pelaksanaan dari rencana peningkatan profesionalisme guru diwujudkan dalam bentuk penegakan kedisiplinan sebagai dasar profesionalisme, penyertaan guru dalam kegiatan diklat, workshop, pengaktifan guru dalam KKG dan MGMP, serta menyelenggarakan program-program training di sekolah.

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.<sup>116</sup> Dorongan kepala sekolah di MTs Assyafiiyah Gondang agar guru

---

<sup>115</sup> Ibid..., hal. 137

<sup>116</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi*..., hal. 50.

aktif dalam Kelompok Kerja Guru (KKG) sangatlah tepat. Kelompok Kerja Guru (KKG) ini mempunyai tujuan untuk melatih dan mengembangkan kreatifitas guru, mencari solusi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan profesinya sebagai seorang pengajar. Kegiatan semacam ini akan sangat efektif dan efisien apabila di ungsikan secara baik, dengan berbagai agenda yang jelas berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab guru, misalnya penyusunan/pembuatan perangkat pembelajaran seperti: Silabus, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) Analisi Evaluasi dan lain-lain.

Disamping itu KKG juga berfungsi sebagai *refresing* guru-guru setelah mereka bertemu secara langsung dengan kawan-kawan guru yang lain, juga berguna untuk mengevaluasi kemampuan diri dan juga kemampuan sebagai tenaga profesional pendidikan yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan membuat RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran).

4. Fungsi evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang adalah sebagai berikut; dilakukan dalam bentuk; musyawarah, supervise kelompok maupun individual, kunjungan kelas, dan evaluasi individual.

Evaluasi merupakan sarana pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik, atau upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.

Model evaluasi terhadap program peningkatan kinerja guru yang ditentukan oleh kepala MTs Assyafiiyah Gondang mencerminkan adanya pelaksanaan evaluasi bersama dan evaluasi individual (antar pribadi). Sebagaimana disampaikan terdahulu bahwa profesionalisme masing-masing guru memiliki perbedaan dalam karakteristik maupun tingkatannya sehingga dibutuhkan kesediaan kepala sekolah untuk mendengar (*listening*) dan mengklarifikasi (*clarifying*),<sup>117</sup>

model evaluasi individual memungkinkan kepala madrasah dapat menjaga kredibilitas (harga diri) guru bersangkutan yang bermasalah di mata guru yang lain sehingga guru yang dievaluasi tersebut tidak merasa tertekan secara moral yang justru bisa menjatuhkan semangat (motivasi) dalam meningkatkan profesionalismenya. Evaluasi yang bertendensi menjatuhkan guru terkait dihadapan para guru yang lainnya juga berpotensi merusak iklim kerja.

Dapat disimpulkan bahwa pengendalian, kontrol atau pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mengukur dan meneliti juga mengoreksi pelaksanaan suatu rencana yang telah disusun agar berjalan dengan efektif. *Controlling* (pengawasan) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya.

---

<sup>117</sup> Kunandar, *Guru Profesional...*hal. 135.

## **B. Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan kinerja guru di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung**

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisi di MTs Assyafiiyah Gondang Tulungagung berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan apa yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan, beliau melakukan pengawasan dengan maksimal guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh madrasah. Seperti yang sudah dijelaskan dalam bukunya Andang yang berjudul Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah : Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.<sup>118</sup>

Berdasarkan dari hasil yang dipaparkan pada Bab IV adalah sebagai berikut :

1. Kepala madrasah melakukan kunjungan kelas (*classroom visitation*).

Kepala madrasah sebagai supervisor di MTs Assyafiiyah Gondang, melakukan kunjungan kelas pada saat pembelajaran berlangsung, dengan hal ini kepala madrasah tentunya mengetahui bagaimana proses pembelajaran berlangsung, apakah sudah efektif atau belumlah pembelajaran tersebut. Dan apabila belum diadakanya evaluasi untuk memperbaiki. Sesuai dengan yang diutarakan dalam

---

<sup>118</sup> Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan...*hal. 120-121

bukunya Hadarari Nawawi yang berjudul Administrasi Pendidikan : mengadakan kunjungan kelas atau (*class visit*) yang teratur : mengunjungi guru yang sedang mengajar, untuk meneliti bagaimana cara/metode mengajarnya, mengadakan diskusi dengan guru yang bersangkutan. Kunjungan kelas/sekolah dapat pula berarti kunjungan supervisor/kepala sekolah kepada guru-guru yang disupervisi. Hasil observasi digunakan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan guru dalam menjalankan tugasnya, termasuk didalamnya dipergunakan untuk mendorong agar guru mengembangkan kebaikan-kebaikannya yang dimilikinya.<sup>119</sup>

2. Kepala madrasah mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru dan komite pada setiap minggu sekali. Dari hal tersebut perlu diketahui bahwasanya setiap program yang di jalankan madrasah bisa berjalan dengan maksimal dari adanya rapat setiap minggu sekali, dengan mengevaluasi kekurangan-kekurangan yang ada dalam kegiatan belajar mengajar maupun program-program yang dijalankan oleh madrasah itu sendiri. Sesuai dengan teori yang ada dalam bukunya Hadarari Nawawi yang berjudul Administrasi Pendidikan : rapat dewan guru dan staf adalah cara yang efektif untuk meningkatkan ketrampilan guru dalam jabatannya. Banyak permasalahan dalam sekolah yang dapat diselesaikan dalam diskusi rapat, dalam kesempatan rapat ini guru dapat mengemukakan pendapat dan pemikirannya serta saran-saran lainnya.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Ibid..., hal. 106

<sup>120</sup> Ibid..., hal.

3. Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Kepala MTs Assyafiiyah Gondang, melakukan pengawasan guna mengetahui proses belajar mengajar dari setiap kelas perkelas. Seperti yang diungkapkan dalam Bukunya E Mulyasa yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* : kegiatan utama pendidikan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisisensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh kepala sekolah.<sup>121</sup>
4. Kepala madrasah menerapkan jenis supervisi inservis training dengan mengirim guru untuk mengikuti seminar/workshop, dan mengadakan kegiatan tersebut untuk meningkatkan *skill*. Sesuai dengan yang dikatakan dalam bukunya Ngalim Purwanto yang berjudul *Administrasi dan Supervisi pendidikan inservise training* atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian integral dari program supervisi yang harus di selenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan-persoalan sehari-hari yang mengendaki pemecahan segera. Hal ini juga diperkuat dari penelitian terdahulu yaitu upaya peningkatan profesionalisme guru meliputi : pembinaan kedislipinan kerja, pemberian motivasi dan penghargaan, menjalin hubungan kerja yang baik, pemberian dan pemenuhan kesejahteraan dan jaminan keselamatan kerja, menyediakan

---

<sup>121</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...* hal. 111.

kebutuhan aktualisasi diri dan pengembangan diri, mengikuti pelatihan kependidikan, ikut serta MGMP, seminar, workshop, diklat, pendidikan lanjut, dan program sertifikasi guru.<sup>122</sup>

### **C. Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Meningkatkan kinerja Guru di MTs Assyaffiyah Gondang Tulungagung**

Kepala madrasah memerankan tugasnya sebagai motivator menggunakan motivasi dengan memberikan penghargaan suri tauladan di acara seperti Harlah maupun secara face to face atau individual bahkan beliau memberikan motivasi dengan formal maupun nonformal. Seperti yang telah diungkapkan dalam bukunya Hadarari Nawawi yang berjudul *Administrasi Pendidikan* : sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.<sup>123</sup>

Berdasarkan dari hasil pemaparan bab IV sebagai berikut :

*Pertama*, Kepala madrasah memberikan motivasi kepada setiap tenaga pendidik, tenaga kependidikan, maupun peserta didik, baik secara individu maupun saat ada acara besar seperti Harlah yang di dalamnya terdapat berbagai agenda. Dalam memberikan motivasi kepala madrasah di MTs Miftahul Huda Ngunut Tulungagung memotivasi guru dan staf secara individual atau *face to face* maupun pada saat acara besar seperti Harlah yang di dalamnya terdapat berbagai agenda kegiatan salah satu dipilih guru, staf, siswa tauladan, dengan adanya motivasi ini dapat mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugasnya

---

<sup>122</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*,... hal. 49

<sup>123</sup> Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*,.....hal 120-121.

dengan maksimal. Seperti yang dikatakan dalam bukunya Hadarari Nawawi yang berjudul *Administrasi Pendidikan : dorongan, keberhasilan suatu organisasi atau lembaga di pengaruhi oleh beberapa faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja, bahkan memotivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.*<sup>124</sup>

Hal ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu yaitu kepala sekolah sebagai motivator melalui pemberian motivasi dan pembinaan disiplin pendidikan.<sup>125</sup>

*Kedua*, kepala madrasah memberikan *riwerd* ataupun *punishment* terhadap guru berupa penghargaan yang bersifat membangun kearah profesionalisme guru, dan *punishment* yang berupa peringatan atau teguran dari kepala madrasah. Kepala madrasah di MTs Miftahul Huda Ngunut Tulungagung memberikan penghargaan berupa penilaian dari kepala madrasah sendiri, dengan dinilai baik dalam catatan kepala madrasah. Sedangkan hukuman dari kepala madrasah berupa teguran yang sifatnya membangun kearah profesionalisme guru. Sesuai dengan yang dikatakan dalam bukunya Hadarari Nawawi yang berjudul *Administrasi Pendidikan : penghargaan (reward)* ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pemberian penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga

---

<sup>124</sup> *Ibid*,hal 120-121.

<sup>125</sup> Yofita Astrianingsih,*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 1 Darmakradenan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas*,(Purwokerto,2015)

kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.<sup>126</sup>

Selain itu Berdasarkan temuan penelitian, Kepemimpinan kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kinerja Guru di MTs Assyafiiyah Gondang adalah

1. Implementasi kepemimpinan kepala madrasah yang mendukung peningkatan profesionalisme kinerja guru
2. Rutin memberikan motivasi pada guru dan karyawan dalam setiap pertemuan
3. Senantiasa meningkatkan dan membantu guru terkait sertifikasi guru yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan guru
4. Memberikan kesempatan seluas-luasnya pada guru untuk mengikuti diklat, penataran atau workshop
5. Menjanjikan komitmen sebagai kepala madrasah terhadap peningkatan mutu dan profesionalisme sekaligus menuntut adanya komitmen yang sama dari para guru dan karyawan
6. Memberikan penghargaan dan kesejahteraan.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>127</sup> Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Dari sudut sumbernya motivasi dibagi menjadi dua, yaitu:

---

<sup>126</sup> Hadarari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, .....hal 120.

<sup>127</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*..., hal. 58.

1. Motivasi intrinsik berupa semua faktor yang berasal dari dalam diri individu dan memberikan dorongan untuk melakukan sesuatu
2. Motivasi ekstrinsik adalah faktor yang datang dari luar diri individu tetapi memberi pengaruh terhadap kemauan untuk belajar.

Sementara strategi memotivasi adalah;<sup>128</sup> menunjukkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentang bagaimana untuk sukses; membantu guru berprestasi dan memperoleh informasi; menguasai kekuatan pujian untuk guru; mengatakan kepada guru bahwa mereka kelihatan bagus; katakan sesuatu yang baik dengan guru; mengakui prestasi guru; mengagumi bila guru punya wawasan atau barang yang patut untuk dikagumi; memuji guru karena gagasan dan usahanya; bicaralah tentang apa yang baik dan tidak menggunjing; meneruskan pujian pada teman guru lain; bertekad untuk memajukan guru jangan pernah balas dendam.

Mengacu pada teori-teori di atas, tindakan kepala MTs Assyafiiyah Gondang dalam perannya sebagai motivator peningkatan profesionalisme guru telah mencerminkan tindakan-tindakan motivasi yang baik. Implementasi kepemimpinan yang mendukung profesionalisme pada dasarnya merupakan keteladanan dari kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme. Adanya keteladanan dari pimpinan cenderung membangkitkan semangat guru untuk melakukan kinerja serupa. Upaya kepala madrasah selalu mengingatkan arti penting sertifikasi dengan segala fasilitas finansial yang ada didalamnya merupakan bagian dari upaya kepala sekolah dalam menunjukkan kiat-kiat sukses dalam hidup sebagai guru. Demikian pula dengan penghargaan dan

---

<sup>128</sup> Ahmad Sohnaji. *Dasar dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bahan Perkuliahan; Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, 2005), hal. 67.

jaminan kesejahteraan. Penghargaan dalam hal ini tidak hanya berupa barang, tapi bisa berupa tindakan psikologis seperti ucapan terimakasih, ungkapan kekaguman ataupun pujian baik secara langsung kepada guru terkait terlebih secara terbuka. Meskipun peran sebagai motivator telah dijalankan dengan baik, kepala Madrasah Perlu mempertimbangkan kerjasama dengan motivator-motivator profesional dalam bidang peningkatan profesionalisme keguruan dan pendidikan pada umumnya. Hal ini karena dunia pendidikan bersifat dinamis, khususnya terkait metode pembelajaran sehingga guru-guru yang telah terlibat dalam program penataran, diklat ataupun workshop tidak mengalami kebosanan karena terjebak pada rutinitas dan materi serupa.