



## BAB IV PAPARAN DATA

### **A. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN I Tulungagung**

#### **1. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan Sarana Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 1 Tulungagung.**

Kelengkapan pembelajaran merupakan suatu hal yang sangat penting dalam proses belajar mengajar di sekolah. Pembelajaran akan berjalan dengan baik jika didukung dengan kelengkapan pembelajaran yang memadai. Dalam konteks kinerja guru, kelengkapan pembelajaran menjadi hal yang wajib yang harus disediakan oleh guru dalam melangsungkan proses belajar mengajar di kelas. Untuk memastikan bahwa semua kelengkapan pembelajaran telah disiapkan oleh guru maka dibutuhkan peran kepala sekolah untuk mengontrol dan memastikan hal tersebut. Apabila membahas peran kepala sekolah maka akan berhubungan dengan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah. Jika dikaitkan dengan konteks kelengkapan pembelajaran maka sejatinya berbicara mengenai kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah dalam menyediakan kelengkapan pembelajaran agar guru mampu memberikan pembelajaran dengan baik.

Berbicara mengenai implementasi kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah terkait penyediaan sarana pembelajaran, kepala sekolah MTsN 1 Tulungagung, Bapak Kahfi Nurudduja, menuturkan bahwa ada beberapa kebijakan yang diambil berkaitan dengan penyediaan kelengkapan pembelajaran guru. Berikut wawancara peneliti dengan kepala sekolah.

“Kelengkapan pembelajaran itu dilihat dari dua sudut pandang Mas. Yang disediakan oleh sekolah dan yang disediakan oleh guru. Nah, berkaitan dengan kelengkapan pembelajaran yang disediakan oleh sekolah saya bertekad untuk sebisa mungkin memenuhi segala kebutuhan guru. Ini menjadi modal saya, Mas. Jadi guru

fokus untuk mengajar. Tidak begitu banyak administrasi yang harus mereka kerjakan. Nah, berkaitan dengan kelengkapan pembelajaran, sebisa mungkin sekolah menyediakan. Jadi, kami ada rapat di awal semester untuk memastikan kelengkapan pembelajaran telah tersedia semuanya. Kalau secara garis besar ya pemenuhan sarana dan prasarana. Seperti ATK, buku-buku utama maupun penunjang, alat peraga/praktek, multi media dll. Semua sekolah yang menyediakan. Kalau yang harus disiapkan oleh guru, seperti RPP, silabus, prota, promes dll, setiap awal semester harus sudah siap.”<sup>1</sup>

Paparan di atas secara garis besar memberikan gambaran bahwa kelengkapan pembelajaran dilihat dari dua sudut pandang, yakni kelengkapan pembelajaran yang disediakan oleh sekolah dan kelengkapan pembelajaran yang disediakan oleh guru. Menurut paparan beliau, kelengkapan pembelajaran yang harus disediakan oleh sekolah, maka sebisa mungkin untuk dipenuhi. Sementara kelengkapan pembelajaran yang disediakan oleh guru seperti RPP, silabus dll, di awal semester harus sudah selesai semuanya. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan peneliti ketika melakukan observasi di ruang guru, peneliti menemukan beberapa buku administrasi mengajar guru yang terdiri dari silabus, RPP, daftar hadir, daftar nilai milik masing masing guru berada di meja masing masing guru.<sup>2</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung juga memaparkan bahwa kelengkapan pembelajaran khususnya dalam proses belajar mengajar bapak ibu guru MTsN 1 Tulungagung telah disediakan oleh sekolah. Kelengkapan pembelajaran menurut beliau dilihat dari dua sudut pandang, yakni kelengkapan pembelajaran yang disediakan oleh sekolah dan perlengkapan pembelajaran yang disediakan oleh bapak ibu guru sendiri.

Waka Sarpras selalu pelaksana dalam penyediaan sarana prasarana pembelajaran, Bapak Nurhadi ketika ditemui peneliti juga menyampaikan hal yang senada. Beliau menjelaskan bahwa sarana dan prasarana untuk menunjang proses pembelajaran guru memang sangat diperhatikan. Semua harus dipastikan bahwa selalu siap digunakan oleh guru dan siswa. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan beliau.

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 05 Oktober 2019.

<sup>2</sup> Observasi di MTsN Tulungagung, pada tanggal 05 Oktober 2019

“Kalau bicara tentang penyediaan sarana pembelajaran khususnya sarana dan prasarana, ini memang komitmen kami sejak awal Mas. Jadi, bapak kepala telah memprioritaskan hal ini. Beliau sering bilang ke saya, jangan sampai proses mengajar guru menjadi terhambat karena sarana prasarana. Jadi sudah menjadi tugas dan tanggungjawab saya untuk memastikan bahwa semua sarana prasarana selalu siap digunakan. Baik yang habis pakai, maupun yang tidak habis pakai.”<sup>3</sup>

Lebih lanjut Waka kurikulum MTsN 1 Tulungagung mengatakan.

“Kelengkapan pembelajaran bapak ibu guru ketika proses belajar-mengajar sepenuhnya difasilitasi oleh madrasah. Jadi bapak ibu guru tidak perlu repot atau bingung ketika proses belajar mengajar berlangsung. Ini memang sudah komitmen kami sejak awal. Seperti spidol, penghapus, kertas, absensi siswa, dan semua yang digunakan ketika belajar mengajar menjadi tanggung jawab sekolah. Kalau RPP silabus prota promes dan sebagainya sepenuhnya menjadi tanggung jawab bapak ibu guru”<sup>4</sup>

Kepala MTsN 1 Tulungagung memaparkan bahwa kelengkapan pembelajaran yang berkaitan dengan sarana dan prasarana menjadi prioritas dalam meningkatkan kinerja guru. Ruang kelas yang selalu siap digunakan dengan semua fasilitas di dalamnya, ruang laboratorium komputer dan laboratorium yang lainnya, ruang perpustakaan dll selalu dipastikan bahwa semuanya siap digunakan. Berikut penuturan kepada MTsN 1 kepada peneliti.

“Kelengkapan pembelajaran yang disediakan oleh sekolah baik sarana maupun prasarana, harus selalu siap digunakan. Ini komitmen kami sebagai pengelola madrasah ini. Jadi, saya selalu memastikan kepada yang bertanggungjawab baik sarana maupun prasarana bahwa ruang tersebut, alat tersebut selalu siap digunakan. Misalnya, di ruang kelas. Ada proyektor, ada *white board*, spidol, penghapus, dll. Nah ini wali kelas harus selalu mengontrol. Di lab. komputer misalnya, petugas lab harus selalu siaga dan memastikan bahwa semua komputer siap digunakan oleh guru dan siswa dalam proses belajar-mengajar atau ruang

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan WAKA Sarpras MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 21 Oktober 2019

<sup>4</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 3 Oktober 2019

perpustakaan juga sama. Petugas perpustakaan harus memastikan bahwa perpustakaan selalu siap digunakan”<sup>5</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Imam Widodo, salah satu guru MTsN 1 Tulungagung. Beliau membenarkan bahwa kelengkapan pembelajaran telah disediakan oleh madrasah. Baik itu yang sifatnya habis pakai ataupun yang tidak habis pakai. Berdasarkan pengamatan peneliti ketika melakukan observasi di ruang guru dan ruang TU, peneliti menyaksikan ada beberapa peralatan habis pakai yang dipergunakan untuk pembelajaran, seperti spidol, penghapus, kertas.<sup>6</sup> Hal ini menunjukkan bahwa madrasah menyediakan semua perlengkapan yang dibutuhkan oleh gur dalam pembelajaran. Berikut paparan Beliau ketika ditemui peneliti.

“Memang benar pak. Kelengkapan pembelajaran baik berupa barang habis pakai, seperti spidol, penghapus, kertas dll telah disediakan oleh madrasah, sehingga kami tidak kesulitan ketika tiba-tiba harus membutuhkan spidol, tidak perlu beli. Tinggal ambil ke TU. Begitu juga dengan media pembelajaran.”<sup>7</sup>

Untuk mendukung pemenuhan sarana dan prasarana pembelajaran, Kepala sekolah MTsN 1 Tulungagung mengadakan rapat persiapan pembelajaran di setiap awal semester. Rapat ini selain bertujuan untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran, juga untuk mendata kebutuhan yang dibutuhkan oleh bapak-ibu guru ketika melaksanakan proses pembelajaran. Ketika ditemui peneliti, Beliau menuturkan bahwa.

“Agar semua kebutuhan yang dibutuhkan oleh bapak-ibu guru terpenuhi, kami selalu mengadakan pertemuan di awal semester. Hal ini agar tidak terjadi kendala selama proses belajar mengajar di kelas. Kebutuhan setiap guru kami data dengan sangat detail”<sup>8</sup>

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung, Bapak Nurhadi selaku Waka Sarpras juga menyampaikan bahwa selalu ada rapat di awal semester. Salah satu agenda dalam rapat tersebut adalah pendataan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Khususnya yang berkaitan dengan proses belajar

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 5 Oktober 2019.

<sup>6</sup> Observasi Peneliti di MTsN 1 Tulungagung, pada tanggal 18 November 2019

<sup>7</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung, pada tanggal 18 November 2019

<sup>8</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung, pada tanggal 5 Oktober 2019.

mengajar. Sebagaimana dokumentasi foto yang ditunjukkan oleh kepala madrasah terkait kegiatan rapat dinas yang dilakukan di bulan ini.<sup>9</sup> Berikut penuturan Bapak Nurhadi ketika diwawancarai oleh peneliti.

“Memang betul Mas. Selalu ada rapat di awal semester. Salah satu agenda yang kita bahas adalah tentang kebutuhan bapak ibu guru dalam proses belajar mengajar. Apa saja yang mereka butuhkan, itu kita catat. Jadi selama satu semester itu sudah kami antisipasi sebelumnya. Sehingga ketika mereka membutuhkan, semua sudah tersedia”<sup>10</sup>

Pernyataan di atas juga dibenarkan oleh Pak Imam Widodo. Beliau memaparkan bahwa disetiap awal semester, selalu ada rapat dan ini bersifat wajib. Dalam rapat tersebut, salah satu agendanya adalah mendata kebutuhan bapak ibi guru. Berikut wawancara peneliti dengan beliau.

“Rapat awal semester ini menurut saya sudah wajib mas. Karena sudah menjadi agenda wajib bagi madrasah. Dalam rapat tersebut, kami bapak ibu guru menyerahkan kebutuhan yang akan kami butuhkan dalam proses belajar mengajar selama satu semester. Baik yang habis pakai, maupun yang tidak habis pakai. Di sana, kebutuhan itu terdata semuanya. Jadi ketika kami butuhkan, tinggal minta ke TU atau sarpras”<sup>11</sup>

Bapak Syihabuddin, Kepala TU MTsN 1 ketika ditemui peneliti juga memaparkan hal yang senada. Beliau menjelaskan bahwa terkait kebutuhan bapak ibu guru yang habis pakai selama proses belajar mengajar, TU diberi kewenangan untuk menanganinya. Ketika bapak ibu guru membutuhkan maka langsung mengambil di kantor TU. Berikut kutipan wawancaranya.

“Memang benar Mas. Jadi, TU yang diberi tanggung jawab untuk mengurus kebutuhan bapak ibu guru yang sifatnya habis pakai. Seperti spidol, kertas, penghapus, dll. Ketika mereka membutuhkan, maka tinggal minta ke TU”<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Dokumentasi di MTsN 1 Tulungagung.

<sup>10</sup> Wawancara dengan WAKA Sarpras MTsN 1 Tulungagung pada tanggal /21 Oktober 2019

<sup>11</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

<sup>12</sup> Wawancara dengan Kepala TU MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 Desember 2019

Peneliti kemudian mencoba menggali informasi terkait dengan media pembelajaran yang sifatnya insidental. Kepala MTsN 1 Tulungagung dengan gamblang menjelaskan bahwa kebutuhan yang bersifat insidental, langsung disiapkan oleh bapak ibu guru dengan berkoordinasi terlebih dahulu dengan bendahara dan Waka Sarpras. Pengadaannya langsung oleh bapak-ibu guru, sementara untuk, biaya nanti diganti oleh bendahara dengan menunjukkan nota belanja. Berikut penuturan beliau.

“Kalau untuk media pembelajaran yang sifatnya insidental, biasanya langsung dihendel oleh guru yang bersangkutan. Namun, tetap berkoordinasi dengan waka sarpras dan bendahara sekolah. Dan ini sudah disepakati ketika rapat di awal semester tadi Mas. Jika tidak langsung ditangani oleh guru bersangkutan, khawatirnya pembelajaran jadi terganggu”<sup>13</sup>

Waka sarpras juga membenarkan hal yang disampaikan oleh bapak kepala di atas. Beliau juga menjelaskan bahwa jika sarana yang bersifat insidental, maka langsung ditangani oleh guru yang bersangkutan dengan berkoordinasi terlebih dahulu dengan bagian sarpras dan bendahara. Ketika diwawancarai oleh peneliti beliau menjelaskan bahwa.

“Nah, kalau yang bersifat insidental, maka bapak-ibu guru kami persilahkan untuk melakukan pengadaan terlebih dahulu namun tetap berkoordinasi dengan kami dan bendahara. Biasanya, setelah kegiatan selesai, baru menyerahkan laporan ke bendahara”<sup>14</sup>

Senada dengan paparan di atas, Bapak Imam Widodo ketika ditemui peneliti juga memaparkan bahwa kebutuhan berupa kelengkapan pembelajaran yang bersifat insidental, terlebih dahulu ditangani oleh guru yang bersangkutan dengan berkoordinasi terlebih dahulu dengan sarpras dan bendahara. Semua pengeluaran yang dikeluarkan untuk mengadakan media pembelajaran tersebut akan diganti oleh bendahara. Sebagaimana hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di ruang guru, beberapa guru memiliki perangkat pembelajaran dan buku pegangan guru yang dibeli oleh madrasah.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 November 2019

<sup>14</sup> Wawancara dengan WAKA Sarpras MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 21 Oktober 2019

<sup>15</sup> Observasi di Ruang Guru MTsN Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

“Kalau yang sifatnya insidental, maka biasanya kami langsung menghendel sendiri Mas. Dan ini sudah sering kami lakukan. Biasanya koordinasi dulu dengan sarpras dan bendahara. Nanti semua pengeluarannya diganti oleh bendahara. Kami tinggal bawa nota dan melaporkan ke bendahara.”<sup>16</sup>

Ketika disinggung mengenai kendala dalam pemenuhan sarana prasarana dalam meningkatkan kinerja guru, Kepala MTsN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa belum mendapat kendala yang serius dalam pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran. Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa berkat komitmen yang kuat, pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran berjalan dengan baik. Di sisi lain, kerja sama bapak ibu guru MTsN 1 Tulungagung terbilang sangat kompak. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan beliau.

“Kalau kendala, alhamdulillah selama ini belum ada kendala yang berarti, Mas. Semua berjalan dengan baik. Karena memang ini sudah menjadi komitmen bersama sejak awal. Sehingga semua bisa di atasi dengan baik. Apalagi ditambah dengan kekompakan bapak ibu guru, ini menjadi modal yang sangat penting sehingga pemenuhan kebutuhan pembelajaran teratasi dengan baik”<sup>17</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, Bapak Nurhadi juga memaparkan hal yang seirama. Beliau menambahkan bahwa belum ada kendala karena semua tertata dengan baik. Hal itu sudah direncanakan sebelumnya melalui rapat dan dituangkan dalam RAPBS. Sebagaimana dokumentasi foto kegiatan rapat dinas.<sup>18</sup> Sehingga pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana berjalan dengan baik. Beliau menambahkan bahwa yang bersifat insidental pun tetap ada koordinasi terlebih dahulu. Berikut wawancara beliau:

“Selama ini belum ada kendala Mas. Alhamdulillah semua berjalan sesuai dengan perencanaan ketika rapat bersama awal semester yang dituangkan dalam RAPBS. Jika yang bersifat insidental, seperti yang saya bilang tadi bahwa semua tetap sesuai dengan prosedur yang ada

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

<sup>17</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 November 2019

<sup>18</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

dan harus ada koordinasi terlebih dahulu. Sehingga tidak menimbulkan salah paham atau sesuatu yang tidak diinginkan”<sup>19</sup>

Bapak Syihabuddin ketika ditemui peneliti juga memaparkan bahwa pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana khususnya dalam proses belajar mengajar belum mendapatkan kendala yang berarti. Semua masih berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan di awal semester. Selain perencanaan, beliau menambahkan bahwa koordinasi dan komunikasi yang baik juga turut memberikan sumbangsih dalam pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran.

“Alhamdulillah semua masih berjalan sesuai dengan rencana yang telah di rencanakan ketika rapat awal semester. Karena sudah dituangkan dalam RAPBS, maka tinggal dijalankan dengan baik. Kalau yang insidental atau di luar perencanaan, maka tetap dikoordinasikan terlebih dahulu. Nah, ini yang penting Mas. Koordinasi dan komunikasi. Ini yang kami bangun di sini. Khususnya di TU, karena saya sebagai kepala. Apapun itu, koordinasi dan komunikasi harus tetap berjalan dengan baik.”<sup>20</sup>

Salah satu kebijakan yang disampaikan oleh kepala sekolah ketika rapat bersama di awal semester adalah semua guru wajib menyerahkan perangkat pembelajaran sebelum pekan efektif berlangsung. Sebagaimana dokumen rekap guru yang sudah menyerahkan perangkat pembelajaran.<sup>21</sup> Hal ini bertujuan agar memudahkan bapak ibu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan beliau.

“Ketika rapat awal semester, satu hal yang saya wajibkan kepada bapak ibu guru adalah menyerahkan perangkat pembelajaran kepada Waka Kurikulum. Semua guru. Setelah dikumpulkan nanti dikoreksi oleh Waka Kurikulum. Jika sudah selesai, baru masuk ke meja saya untuk saya cermati kemudian saya validasi. Jadi, bapak ibu guru tidak punya alasan untuk tidak mengumpulkan karena memang itu sudah menjadi tugas dan tanggungjawab mereka. Ini dimaksudkan agar memudahkan bapak ibu guru ketika melaksanakan KBM”<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 21 Oktober 2019

<sup>20</sup> Wawancara dengan Kepala TU MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 Desember 2019

<sup>21</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>22</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 November 2019



Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung, Bapak Bambang Setiono ketika ditemui peneliti juga menjelaskan bahwa salah satu hal yang sangat ditekankan oleh kepala sekolah dalam rapat awal semester adalah bapak ibu guru wajib menyerahkan perangkat pembelajaran. Pengumpulan perangkat pembelajaran ditugaskan kepada waka kurikulum. Berikut kutipan wawancaranya.

“Salah satu hal yang diwajibkan oleh bapak kepala madrasah kepada bapak ibu guru dalam rapat awal semester tersebut adalah wajib menyerahkan perangkat pembelajaran. Nah, nanti saya koreksi. Jika sudah final di saya baru maju ke meja bapak kepala. Di sana beliau kemudian memeriksa ulang dan memvalidasi. Ketika sudah divalidasi oleh Beliau, maka perangkat pembelajaran tersebut siap untuk di gunakan”<sup>23</sup>

Di tempat yang berbeda, Pak Imam Widodo juga menjelaskan bahwa dalam rapat awal semester tersebut semua guru diwajibkan untuk menyerahkan perangkat pembelajarannya kepada waka kurikulum untuk diperiksa. Jika sudah sesuai dan layak maka langsung divalidasi oleh kepala sekolah. Jika harus direvisi maka direvisi terlebih dahulu. Sebagaimana hasil observasi peneliti di ruang guru, bahwasanya peneliti menemukan beberapa guru melakukan revisi perangkat pembelajarannya.<sup>24</sup> Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Bapak Imam Widodo.

“Ketika rapat awal semester, salah satu hal penting yang beliau sampaikan adalah bapak ibu guru wajib menyerahkan perangkat pembelajaran untuk di koreksi. Ini wajib, Mas. RPP, silabus yang sudah kami buat, kami serahkan kepada Waka kurikulum terlebih dahulu. Di sana diperiksa oleh beliau. Ketika sudah sesuai, maka akan divalidasi oleh bapak kepala. Jika harus ada perbaikan, maka diperbaiki terlebih dahulu.”<sup>25</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa salah satu hal yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran adalah mewajibkan bapak ibu guru untuk menyerahkan perangkat pembelajaran kepada waka kurikulum untuk diperiksa yang

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 13 Oktober 2019

<sup>24</sup> Observasi di MTsN 1 tulungagung pada tanggal 30 September 2019

<sup>25</sup> Wawancara dengan guru MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

kemudian divalidasi oleh kepala sekolah untuk siap digunakan. Jika terdapat kekeliruan maka akan dilakukan revisi terlebih dahulu.

Observasi yang peneliti lakukan di MTsN 1 Tulungagung juga memberikan jawaban yang senada. Ketika berada di ruang Waka kurikulum, peneliti melihat setumpuk dokumen. Dalam sesi wawancara, Waka kurikulum menunjukkan arsip perangkat pembelajaran yang telah dibuat oleh bapak-ibu guru kepada peneliti. Dokumen perangkat pembelajaran yang telah diarsip merupakan dokumen yang telah divalidasi oleh kepala sekolah.<sup>26</sup>

Selain mewajibkan bapak ibu guru untuk menyerahkan perangkat pembelajaran, salah satu poin penting dalam penyediaan sarana pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru menurut Kepala MTsN 1 Tulungagung adalah membangun koordinasi antarguru. Dalam sesi wawancara, beliau menuturkan bahwa agar kelengkapan pembelajaran baik yang disediakan oleh sekolah maupun yang disediakan oleh guru dapat terpenuhi maka harus ada koordinasi yang baik antarguru. Hal ini dilakukan agar tidak ada terjadinya tumpang tindih dalam penyediaan kelengkapan pembelajaran. Berikut wawancara beliau.

“Untuk yang terakhir adalah harus ada koordinasi antarguru. Ini yang harus benar-benar dilakukan. Jangan sampai bekerja sendiri-sendiri. Istilahnya *mlaku dewe-dewe*. Ini jangan sampai terjadi. Harus ada koordinasi yang baik agar tidak terjadi tumpang tindih, tidak terjadi *mis communication* dalam penyediaan sarana pembelajaran”<sup>27</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, waka kurikulum juga memaparkan bahwa dalam penyediaan sarana pembelajaran, koordinasi antarguru sangat dibutuhkan. Koordinasi ini selain untuk mempermudah sebuah pekerjaan, juga agar terbangun sebuah kerja sama yang baik.

“Koordinasi selalu kita lakukan mas. Apalagi berbicara tentang penyediaan sarana pembelajaran. Ini harus terus berkoordinasi agar semuanya menjadi mudah dan terbangun sebuah kerja sama yang baik. Guru A butuh ini, guru B butuh ini, ternyata yang dibutuhkan guru C sudah terdada di guru A. Nah, kalau tidak koordinasi, maka bisa-bisa dobel”.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 30 September 2019

<sup>27</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 November 2019

<sup>28</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 13 Oktober 2019

Ibu Esty Cahyani ketika ditemui peneliti juga memaparkan hal yang sama. Beliau menuturkan bahwa koordinasi antarguru selalu dilakukan oleh bapak ibu guru MTsN 1 Tulungagung. Selain mempermudah proses belajar mengajar, juga dapat membangun kerja sama yang baik antarguru. Sebagaimana dokumentasi foto kegiatan rapat dinas yang dilakukan di ruang guru.<sup>29</sup> Bahkan, koordinasi tersebut dilakukan sepanjang semester.

“Koordinasi antarguru selalu kami lakukan. Bukan hanya di awal semester, namun sepanjang semester, Pak. Ketika penyusunan perangkat pembelajaran, ketika pelaksanaan KBM dll. Selalu koordinasi. Akhirnya semua menjadi mudah. Melalui koordinasi ini, alhamdulillah terjalin kerja sama yang baik antarguru”<sup>30</sup>

Secara keseluruhan, paparan di atas memberikan kesimpulan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung dalam penyediaan sarana pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru. Pertama adalah pemenuhan sarana dan prasarana yang habis pakai maupun yang permanen. Pemenuhan sarana prasarana ini dilakukan agar memudahkan para guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Kedua adalah mengadakan rapat awal semester. Dalam rapat ini, dilakukan pendataan kebutuhan bapak ibu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Pendataan ini dilakukan agar semua kebutuhan *tercover* dengan baik dan tidak adanya tumpang tindih kebutuhan. Hal yang ketiga adalah mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran sebelum pekan efektif berlangsung. Proses pengumpulan ini diserahkan kepada waka kurikulum. Setelah dikoreksi oleh waka kurikulum dan dinyatakan lolos, maka divalidasi oleh kepala sekolah. Setelah divalidasi oleh kepala sekolah, perangkat pembelajaran tersebut dapat dilaksanakan. Hal yang keempat adalah koordinasi antarguru. koordinasi ini dilakukan agar terjalin kerja sama yang baik antarguru.

## **2. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Supervisi Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 1 Tulungagung**

Salah satu peran yang dimiliki oleh kepala sekolah adalah menjadi seorang supervisor. Sebagai seorang supervisor, kepala

---

<sup>29</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>30</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November

sekolah bertugas untuk memberikan supervisi kepada guru. Tujuan utama dilakukannya supervisi adalah memberikan pendampingan kepada para guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Hal itulah yang dilakukan oleh kepala MTsN 1 Tulungagung dalam meningkatkan kinerja guru. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa supervisi selalu dilakukan baik secara terencana maupun secara tidak terencana. Sebelum peneliti menggali data dari kepala madrasah, peneliti melakukan observasi di ruang guru dan ruang kepala madrasah. Peneliti menemukan beberapa guru yang mempersiapkan berbagai perangkat pembelajaran guna pelaksanaan supervisi yang akan dilakukan oleh kepala madrasah.<sup>31</sup> Beliau menuturkan bahwa.

“Berkaitan dengan supervisi, memang sudah menjadi salah satu tugas saya Mas. Seorang kepala sekolah mempunyai tugas untuk melakukan supervisi kepada guru dengan tujuan agar guru menjadi lebih baik. Memang sudah kita rencanakan sejak awal bahwa akan ada supervisi setiap tiga bulan sekali. Namun, sering juga saya melakukan supervisi di luar jadwal yang telah direncanakan”.<sup>32</sup>

Lebih lanjut beliau memaparkan bahwa supervisi yang paling pertama dilakukan adalah supervisi administrasi para guru MTsN 1 Tulungagung. Hal ini sebagaimana dokumen blangko supervisi yang sudah disiapkan oleh waka kurikulum.<sup>33</sup> Supervisi administrasi dilakukan ketika para guru menyerahkan perangkat pembelajaran kepada waka kurikulum. Beliau menuturkan bahwa.

“Supervisi pertama yang saya lakukan adalah supervisi administrasi. Ini saya lakukan ketika awal semester. Ketika para guru menyerahkan perangkat pembelajaran kepada waka kurikulum, maka di situlah saya melakukan supervisi administrasi. Seperti yang sudah saya sampaikan di awal tadi bahwa setelah waka kurikulum memeriksa perangkat pembelajaran bapak ibu guru, perangkat tersebut lalu di antar ke meja saya untuk saya koreksi lebih lanjut dan saya validasi”<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 November 2019

<sup>32</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 23 September 2019

<sup>33</sup> Dookumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>34</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 5 Oktober 2019

Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti menuturkan hal yang senada. Beliau menuturkan bahwa supervisi terhadap para guru MTsN 1 Tulungagung telah berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan. Supervisi awal yang dilakukan oleh bapak kepala adalah supervisi administrasi. Hal ini sebagaimana dokumen program supervisi yang dimiliki oleh kepala madrasah.<sup>35</sup> Supervisi administrasi dilakukan di awal semester ketika para guru menyerahkan perangkat pembelajaran. Berikut penuturan beliau ketika diwawancara oleh peneliti.

“Kalau supervisi selama ini berjalan dengan baik Mas. Sesuai dengan perencanaan. Supervisi pertama yang dilakukan oleh bapak kepala adalah supervisi administrasi. Ini berkaitan dengan perangkat pembelajaran para guru yang sudah saya koreksi terlebih dahulu. Setelah dari saya, perangkat tersebut akan saya kirim ke meja beliau untuk diperiksa dan divalidasi”<sup>36</sup>

Senada dengan apa yang disampaikan oleh waka kurikulum, Ibu Esty Cahyani ketika ditemui peneliti juga menuturkan bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru telah berjalan sesuai dengan rencana. Supervisi pertama yang dilakukan oleh Bapak Kepala MTsN 1 Tulungagung adalah supervisi administrasi para guru. Berikut penuturan Ibu Esty ketika ditemui peneliti.

“Kalau supervisi, selama ini sudah berjalan dengan baik Pak. Supervisi yang beliau lakukan pertama kali di awal semester adalah supervisi administrasi. Supervisi ini berkaitan dengan perangkat pembelajaran yang sebelumnya sudah kami serahkan ke waka kurikulum. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, beliau melakukan pemeriksaan ulang dan divalidasi oleh beliau. Jika sudah divalidasi baru kami laksanakan dalam kegiatan belajar mengajar”.<sup>37</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa supervisi terhadap kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan baik sesuai dengan perencanaan. Supervisi pertama kali yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung adalah supervisi administrasi. Supervisi

---

<sup>35</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>36</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 3 Oktober 2019

<sup>37</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

administrasi dilakukan pada awal semester dengan memeriksa perangkat pembelajaran yang telah dibuat oleh Para Guru MTsN 1 Tulungagung.

Ketika disinggung mengenai teknik dalam melakukan supervisi, Kepala MTsN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa teknik yang beliau lakukan adalah secara langsung maupun tidak langsung. Supervisi langsung dilakukan dengan melihat dan mengamati secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Sementara itu secara tidak langsung yakni dengan memeriksa kelengkapan administrasi guru, kehadiran guru serta bertanya kepada waka atau guru lain terhadap kinerja guru tersebut. Hal ini sebagaimana dokumen foto kegiatan supervisi yang rutin dilakukan oleh kepala madrasah.<sup>38</sup> Berikut penuturan beliau ketika diwawancara oleh peneliti.

“Supervisi yang sering saya lakukan adalah supervisi langsung Mas. Namun, juga supervisi tidak langsung. Supervisi langsung yang saya lakukan adalah dengan berkeliling ke kelas untuk melihat proses pembelajaran yang dilakukan oleh bapak ibu guru di kelas. Jika ada cacatan yang harus saya sampaikan, maka guru yang bersangkutan akan saya ajak diskusi. Kalau supervisi tidak langsung biasanya dengan melihat administrasi guru yang bersangkutan”<sup>39</sup>

Parapan di atas juga dibenarkan oleh salah seorang guru MTsN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti. Bapak Imam Widodo menuturkan bahwa Kepala MTsN 1 Tulungagung sering sekali melakukan supervisi langsung dengan melihat dan mengamati para guru ketika kegiatan belajar mengajar berlangsung. Hal ini sebagaimana hasil observasi peneliti ketika kepala madrasah melakukan supervise ke beberapa kelas saat pelaksanaan pembelajaran berlangsung.<sup>40</sup> Jika menemukan sesuatu yang kurang pas, maka beliau akan berdiskusi dengan guru yang bersangkutan setelah selesai mengajar. Bahkan, tak jarang beberapa guru dipanggil ke ruangan beliau untuk berdiskusi bersama.

“Beliau sering sekali melakukan supervisi secara langsung kepada bapak ibu guru di sini Pak. Biasanya pagi ketika jam pertama. Beliau pasti keliling ketika proses belajar mengajar berlangsung. Jika ada hal yang kurang pas dalam proses belajar mengajar, maka biasanya beliau berdiskusi dengan guru yang

---

<sup>38</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>39</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 05 Oktober 2019

<sup>40</sup> Observasi MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

bersangkutan. Terkadang ada beberapa guru sekaligus yang diajak berdiskusi. Diskusinya juga santai. Tidak seformal ketika rapat.”<sup>41</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung, Bapak Bambang Setiono. Beliau juga menjelaskan bahwa supervisi selain supervisi administrasi yang dilakukan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung, Beliau juga melakukan supervisi secara langsung. Supervisi langsung yang beliau lakukan adalah dengan berkeliling ke kelas-kelas ketika proses belajar mengajar berlangsung.<sup>42</sup> Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung.

“Selain supervisi administrasi yang beliau lakukan di awal semester, juga supervisi langsung Mas. Supervisi langsung ini beliau lakukan dengan keliling kelas. Biasanya pagi, Mas. Kadang juga siang. Nah, jika menemukan sesuatu yang kurang pas, contoh ketika guru mengajar *kok* ada murid yang tidur dll, maka guru tersebut kemudian diajak untuk berdiskusi setelah selesai mengajar.<sup>43</sup>

Selain supervisi langsung yang dilakukan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung, bentuk lain dari supervisi yang dilakukan adalah dengan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa bimbingan dan pengarahan kepada guru selalu diberikan kepada guru. Hal ini biasa dilakukan ketika awal semester bersamaan dengan rapat awal semester. Bimbingan dan pengarahan ini dilakukan secara umum kepada semua guru MTsN 1 Tulungagung. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Selain supervisi secara langsung, juga bimbingan dan pengarahan ketika rapat awal semester Mas. Jadi selain saya suruh mengumpulkan perangkat pembelajaran, juga saya beri arahan dan bimbingan. Apalagi siswa sekarang kan sudah beda dengan siswa jaman dulu. Kurikulum juga sudah berbeda dengan dulu. Jadi, guru harus cermat untuk melihat fenomena itu. Guru harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi saat ini. Bagaimana

---

<sup>41</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

<sup>42</sup> Observasi MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

<sup>43</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 13 Oktober 2019

metode, strategi yang pas agar siswa menjadi nyaman dalam mengikuti proses belajar mengajar”.<sup>44</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti beliau memaparkan bahwa ketika rapat di awal semester, Kepala MTsN 1 Tulungagung selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada para guru agar mampu memberikan pembelajaran yang terbaik untuk siswa-siswinya. Hal ini sebagaimana dokumentasi foto kegiatan rapat awal semester yang dilakukan di MTsN 1 Tulungagung.<sup>45</sup> Sebagaimana disampaikan oleh kepala madrasah.

“Di awal semester, ketika rapat awal semester berlangsung, Bapak sering memberikan arahan dan bimbingan kepada bapak ibu guru. Jadi selain mewajibkan bapak ibu guru menyerahkan perangkat pembelajaran, juga beliau memberikan arahan dan bimbingan agar bapak ibu guru demi perbaikan proses belajar mengajar”<sup>46</sup>

Di tempat yang berbeda, Ibu Esty Cahyani juga menuturkan hal yang seirama. Beliau menjelaskan bahwa salah satu supervisi yang diberikan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung adalah dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada Bapak Ibu Guru MTsN 1 Tulungagung agar mampu meningkatkan kinerja khususnya dalam proses belajar mengajar. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Esty Cahyani.

“Salah satu supervisi yang bapak berikan kepada kami sebagai guru di sini adalah memberikan arahan dan bimbingan ketika di awal semester yakni ketika rapat awal semester. Jadi, selain mewajibkan kami untuk menyerahkan perangkat pembelajaran. Beliau juga memberikan bimbingan dan arahan yang sifatnya global. Untuk semua bapak ibu guru yang ada di sini”<sup>47</sup>

Ketika disinggung mengenai bentuk bimbingan dan arahan yang diberikan kepada para guru MTsN 1 Tulungagung, Kepala MTsN 1 Tulungagung memaparkan bahwa bentuk arahan yang diberikan kepada Bapak Ibu Guru MTsN 1 Tulungagung seputar metode, strategi, dan pendekatan dalam belajar mengajar serta memberikan motivasi

---

<sup>44</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 05 Oktober 2019

<sup>45</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>46</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 13 Oktober 2019

<sup>47</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019



kepada para guru untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Berikut wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Arahan dan bimbingan yang saya berikan ini secara global, Mas. Bagaimana metode-metode mengajar. Strategi serta pendekatan yang baik dalam proses belajar mengajar walau sebenarnya saya tahu bahwa bapak ibu guru di sini sudah tau tentang itu. Jadi sifatnya lebih kepada penguatan saja. Selain itu juga saya beri motivasi agar terus meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam proses belajar mengajar. Agar mampu memberikan pembelajaran yang terbaik kepada siswa-siswi MTsN 1 Tulungagung.”<sup>48</sup>

Bapak Imam Widodo, salah satu guru MTsN 1 Tulungagung yang telah mengantarkan siswa siswi MTsN 1 Tulungagung menjuarai beberapa olimpiade juga menuturkan hal yang senada. Ketika ditemui peneliti beliau menuturkan bahwa Kepala MTsN 1 Tulungagung selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada para guru ketika rapat awal semester. Arahan dan bimbingan berupa penguatan tentang metode pembelajaran, strategi, pendekatan serta hal-hal baru yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Hal ini sebagaimana dokumentasi foto kegiatan rapat dinas dan pembinaan yang dilakukan di MTsN 1 Tulungagung.<sup>49</sup> Selain itu, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga selalu memberikan motivasi kepada guru-guru di sini agar selalu meningkatkan kinerja mereka. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Bapak Imam Widodo.

“Salah satu bentuk supervisi yang diberikan kepada kami adalah beliau selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada bapak ibu guru MTsN 1 Tulungagung dalam rapat awal semester. Nah, arahan dan bimbingan ini berupa penguatan tentang metode, strategi atau pendekatan dalam pembelajaran. jadi sifatnya lebih kepada penguatan saja, Mas. Selain itu, beliau juga memberikan motivasi kepada kami agar selalu meningkatkan atau memerikan yang terbaik untuk siswa-siswi di sini.”<sup>50</sup>

Di tempat yang berbeda, Ibu Esty Cahyani juga memaparkan bahwa salah satu supervisi yang dilakukan Kepala MTsN 1 Tulungagung adalah dengan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada guru-guru di MTsN 1 Tulungagung ketika rapat awal semester. Arahan dan bimbingan yang diberikan oleh Kepala MTsN 1

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>49</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>50</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019

Tulungagung seputar metode, strategi serta motivasi kepada para guru agar mampu meningkatkan kinerja khususnya dalam proses belajar mengajar. Hal ini sebagaimana observasi peneliti di ruang guru dan ruang kepala madrasah.<sup>51</sup> Lebih lanjut dijelaskan bahwa Kepala MTsN 1 Tulungagung juga memberikan kebebasan kepada bapak ibu guru untuk bebas menggunakan metode, strategi serta pendekatan sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Berikut kutipan wawancara Ibu Esty Cahyani ketika ditemui peneliti.

“Supervisi juga bapak kepala lakukan di awal semester ketika rapat awal semester berlangsung. Supervisi ini dilakukan dengan memberikan pengarahan serta bimbingan secara umum tentang metode dan strategi dalam memberikan materi kepada siswa. Beliau membebaskan kepada kami untuk menggunakan metode serta strategi dalam proses belajar mengajar. Yang penting materi itu bisa diterima dengan baik oleh siswa. Selain itu, beliau juga memberikan motivasi kepada kami untuk terus meningkatkan kinerja kami sebagai guru di sini.”<sup>52</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa selain supervisi administrasi dan supervisi langsung yang dilakukan oleh kepala MTsN 1 Tulungagung, supervisi juga dilakukan dalam bentuk memberikan arahan dan bimbingan kepada guru-guru MTsN 1 Tulungagung. Arahan dan bimbingan yang diberikan berupa metode, strategi serta pendekatan dalam pembelajaran. supervisi ini diberikan sebagai penguatan atas hal yang telah dilakukan oleh guru-guru MTsN 1 Tulungagung. Selain arahan dan bimbingan, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga memberikan motivasi kepada guru-guru MTsN 1 Tulungagung agar terus meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam proses belajar mengajar. Hal ini sebagaimana hasil observasi saat pelaksanaan rapat dinas, yaitu kepala madrasah memberikan arahan terkait metode dan strategi pembelajaran, program supervisi serta memotivasi guru-guru untuk meningkatkan kompetensinya.<sup>53</sup>

Selain bimbingan dan pengarahan ketika awal semester yang bersamaan dengan rapat awal semester, Guru MTsN 1 Tulungagung juga diwajibkan untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan kemampuan para guru MTsN 1 Tulungagung. Harapan dari MGMP adalah meningkatkan

---

<sup>51</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung 18 November 2019

<sup>52</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019

<sup>53</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung 23 September 2019

kinerja guru MTsN 1 Tulungagung. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Bentuk lain dari supervisi yang saya lakukan adalah saya wajibkan bapak ibu guru untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran atau MGMP. Ini saya wajibkan Mas. Bapak ibu guru di sini sudah tau kewajiban ini. Ini saya wajibkan dengan harapan kinerja guru semakin meningkat. Mungkin kalau dengan saya mereka sungkan, di MGMP ini mereka bisa bertukar pendapat dengan sesama guru. Kan pasti beda Mas ketika berdiskusi dengan saya dan dengan sesama guru. Nah, ini harapan saya.”<sup>54</sup>

Berkaitan dengan mewajibkan guru MTsN 1 Tulungagung untuk mengikuti MGMP, Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti juga menuturkan hal yang senada. Beliau memaparkan bahwa guru-guru MTsN 1 Tulungagung diwajibkan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung untuk mengikuti MGMP. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru MTsN 1 Tulungagung. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung.

“Bapak kepala MTsN 1 Tulungagung mewajibkan bapak ibu guru untuk mengikuti MGMP. Ini sudah berjalan dengan baik Mas. Bapak ibu guru sudah tahu tentang kewajiban ini. Di sana mereka bisa diskusi, sharing tentang apa yang menjadi kendala dalam pembelajaran dan bagaimana solusi untuk mengatasi. Mungkin kalau dengan bapak kepala, mereka agak sungkan dll, kalau di sana kan enak Mas. Sesama guru tentu lebih luwes dan santai sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka.”<sup>55</sup>

Paparan di atas juga senada dengan apa yang disampaikan oleh bapak Imam Widodo. Ketika ditemui peneliti beliau menjelaskan bahwa guru-guru MTsN 1 Tulungagung telah diwajibkan oleh bapak Kepala MTsN 1 Tulungagung untuk mengikuti MGMP. Selain untuk meningkatkan kinerja, MGMP juga sebagai ajang silaturahmi antarguru mata pelajaran serumpun. Beliau menjelaskan bahwa.

“MGMP sudah menjadi kewajiban kami selaku guru di sini Pak. Selalu ditegaskan oleh bapak kepala bahwa kami wajib ikut agenda ini. Di sana tentu kami bisa diskusi sama guru-guru dari madrasah yang lain. Ini tentu mempermudah kami dalam proses belajar mengajar. Selain sebagai ajang silaturahmi antarguru mata pelajaran serumpun, Di sana kami bisa belajar banyak agar mampu meningkatkan kinerja kami.”<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>55</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober 2019

<sup>56</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019

Untuk terus meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung, selain mewajibkan guru untuk mengikuti MGMP, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga mengirim atau mengutus guru untuk mengikuti seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Sebagaimana dokumentasi program kerja kurikulum dan juga dokumentasi seminar atau *workshop* yang dilakukan di MTsN 1 Tulungagung.<sup>57</sup> Ketika ditemui peneliti beliau menuturkan bahwa.

“Selain MGMP, yang saya lakukan sebagai seorang supervisor adalah mengirim atau mengutus bapak ibu guru untuk mengikuti seminar atau *workshop* atau diskusi-diskusi ilmiah lainnya yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Hal ini agar bapak ibu guru terus meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Jika kemampuannya meningkat, insyaallah pembelajaran akan berjalan dengan baik.”<sup>58</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung, Bapak Bambang Setiono juga menjelaskan hal yang serupa. Beliau menjelaskan bahwa Kepala MTsN 1 Tulungagung selalu mengutus bapak ibu guru untuk mengikuti *workshop* atau sejenisnya dalam rangka meningkatkan kinerja para guru. Beliau menambahkan bahwa tak jarang waka kurikulum diminta untuk mendampingi guru tersebut. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung.

“Memang betul mas. Bapak kepala selalu mengirim utusan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran seperti *workshop*, seminar-seminar atau diskusi-diskusi ilmiah. Hal ini agar bapak ibu guru terus meningkatkan kemampuan mereka masing-masing. Sehingga harapannya setelah dari acara tersebut, apa yang didapatkan bisa diterapkan di kelas ketika memberikan materi kepada anak-anak.”<sup>59</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Mardianah ketika ditemui peneliti. Beliau menuturkan bahwa Kepala MTsN 1 Tulungagung selalu mengirim utusan ketika ada undangan baik berupa seminar, *workshop* atau kegiatan lain yang berkaitan dengan pembelajaran. Sebagaimana dokumen foto Bu Mardianah ketika

---

<sup>57</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>58</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>59</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober

mengikuti pelatihan di Surabaya.<sup>60</sup> Berikut kutipan wawancara peneliti dengan beliau.

“Betul sekali, Mas. Bapak selalu mengirim utusan untuk mewakili MTsN 1 Tulungagung ketika ada undangan seminar, *workshop* atau acara-acara lain yang berhubungan dengan pembelajaran. apalagi saya Waka Humas, surat masuk kan harus ke saya dulu. Sehingga saya tahu betul. Kadang yang mendampingi bapak ibu guru adalah Pak Bambang. Harapannya adalah meningkatkan kemampuan bapak ibu guru.”<sup>61</sup>

Ketika disinggung mengenai kendala dalam melakukan supervisi, Kepala MTsN 1 Tulungagung, Bapak Kahfi Nurudduja menjelaskan bahwa selama ini supervisi berjalan dengan baik. Walaupun ada kendala, hanya kendala kecil seperti para guru yang masih *sungkan* sehingga tidak bisa leluasa mengutarakan hal yang ingin diutarakan. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa.

“Untuk kendala ketika saya melakukan supervisi, selama ini belum menemukan kendala yang berat, Mas. Paling hanya ringan-ringan saja seperti *sungkan*. Bapak ibu terkadang *sungkan* mau diskusi sama saya, mau ngobrol dll. Akhirnya saya yang lebih dominan.”<sup>62</sup>

Hal serupa juga disampaikan oleh Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti beliau memaparkan bahwa kendala dalam supervisi yang dilakukan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung adalah bapak ibu guru yang masih malu untuk mengutarakan masalah yang dihadapi dalam pembelajaran. Sehingga diskusi tidak berjalan dengan baik. Suasana terlihat kaku dan terkesan formal. Walau terkadang bapak kepala sesekali memberikan candaan untuk mencairkan suasana.

“Kendalanya sepele mas. Bapak ibu guru di sini ada yang masih malu untuk mengutarakan masalah yang dihadapi dalam pembelajaran. sehingga terkesan kaku dan formal. Padahal bapak kepala inginnya itu suasana cair dan diskusi seperti biasanya. *Cuman* karena malu itu tadi sehingga terkesan kaku dan formal. Kadang bapak memberikan candaan agar susasan menjadi cair.”<sup>63</sup>

Ibu Esty Cahyani juga memberikan jawaban yang senada. Beliau menjelaskan bahwa supervisi yang dilakukan Kepala MTsN 1 Tulungagung sebenarnya sudah baik. Sebagaimana hasil observasi

---

<sup>60</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>61</sup> Wawancara dengan Waka Humas MTsN 1 Tulungagung/28 Oktober 2019

<sup>62</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>63</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober

peneliti di ruang kelas, saat bapak ibu guru melakukan pembelajaran.<sup>64</sup> Namun, terkadang guru yang masih merasa malu untuk mengungkapkan permasalahan yang dihadapi ketika proses pembelajaran berlangsung, sehingga diskusi tidak berjalan dengan baik. Ketika ditemui peneliti, beliau menuturkan bahwa.

“Sebenarnya sudah berjalan dengan baik Pak. Cuma masih ada bapak ibu guru yang malu menyampaikan masalah yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Akhirnya diskusi tidak berjalan dengan lancar sesuai harapan. Apalagi ibu-ibu. Susah Pak mau menyampaikannya. Jadinya, ya Bapak kepala yang lebih dominan memberikan masukan kepada kami.”<sup>65</sup>

Sementara itu, di tempat yang berbeda Ibu Mardiana selaku Waka Humas MTsN 1 Tulungagung juga memaparkan hal yang senada. Beliau memaparkan bahwa supervisi yang dilakukan oleh Bapak Kepala MTsN 1 Tulungagung selama ini telah berjalan dengan baik. Kendala yang dihadapi dalam supervisi sebenarnya hanya masih ada guru yang malu untuk mengungkapkan *uneg-uneg* atau masalah yang mereka hadapi ketika proses belajar mengajar berlangsung. Sebagaimana hasil observasi peneliti di ruang guru, peneliti melihat beberapa guru yang sedang berdiskusi terkait permasalahan pembelajaran dan juga permasalahan kesulitan dalam penyampaian materi kepada siswa.<sup>66</sup> Sehingga ketika diajak diskusi oleh Bapak Kepala, tidak bisa menyelesaikan masalah dengan tuntas. Hal ini membuat Kepala sekolah terlihat lebih dominan ketika supervisi berlangsung. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Mardiana.

“Sebenarnya supervisi yang dilakukan oleh Bapak Kepala selama ini sudah berjalan dengan baik, Pak. Cuma, masih ada saja guru yang malu mengutarakan *uneg-unegnya* atau masalah yang dihadapi ketika memberikan pelajaran kepada anak-anak. Akhirnya ketika diajak diskusi sama bapak, terlihat bapak sangat dominan dalam melakukan supervisi. Mungkin ini kendalanya Pak.”<sup>67</sup>

Menghadapi kendala supervisi tersebut, Kepala MTsN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti menjelaskan bahwa solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut yang telah dilakukan adalah dengan

---

<sup>64</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung 30 September 2019

<sup>65</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019

<sup>66</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung 28 Oktober 2019

<sup>67</sup> Wawancara dengan Waka Humas MTsN 1 Tulungagung/28 Oktober 2019

mencairkan suasana diskusi dengan candaan ringan serta membangun rasa kekeluargaan antar sesama guru. Lebih lanjut beliau menuturkan bahwa dengan dua solusi di atas, supervisi kini telah berjalan dengan baik dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Solusi yang saya lakukan ketika supervisi berlangsung adalah dengan memberikan candaan ringan, Mas. Sesekali saya kasih guyonan biar tidak kaku suasananya. Biasanya dengan begitu mereka mau mengutarakan masalah yang dihadapi. Kemudian yang terpenting adalah membangun rasa kekeluargaan. Ini yang paling saya tekankan, Mas.”<sup>68</sup>

Lebih lanjut Beliau memaparkan bahwa.

Sering saya bilang ke guru-guru bahwa kita ini adalah keluarga. Keluarga besar MTsN 1 Tulungagung. Maka mari kita jaga kekeluargaan itu dengan baik. Alhamdulillah, sampai sat ini kekeluargaan itu masih terjaga dengan baik. Kinerja bapak ibu guru pun alhamdulillah sangat luar biasa sekali Mas.”<sup>69</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung Bapak Bambang Setiono membenarkan bahwa menghadapi kendala supervisi di atas, solusi yang diambil oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung adalah memberikan candaan untuk mencairkan suasana. Hal ini seperti hasil observasi peneliti saat peneliti sedang melakukan wawancara dengan kepala madrasah, sebelum menerima peneliti untuk melakukan wawancara, kepala madrasah mengajak bercanda salah satu guru yang sedang beliau ajak bicara. Hal ini menunjukkan akan keakraban kepala madrasah dengan para guru.<sup>70</sup> Dengan suasana yang mencair ini akhirnya para guru mau menceritakan masalah yang dihadapi ketika proses belajar mengajar berlangsung. Selain itu juga beliau sering menekankan untuk selalu menjaga kekeluargaan antar sesama. Sesalah apapun, dia tetap keluarga kita maka perbaikilah dengan cara yang baik dan tidak menyakiti.

“Kalau solusi, saat diskusi berlangsung, Beliau sering sekali *ngajak guyon* dulu, Mas. Jadi beliau mencairkan suasana diskusi. Nah, biasanya nanti semua mengalir. Bapak ibu guru juga bisa

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>69</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>70</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung 28 Oktober 2019

menceritakan apa yang mereka hadapi ketika proses belajar mengajar. Kemudian, yang sering beliau tekankan adalah membangun rasa kekeluargaan. Keluarga besar MTsN 1 Tulungagung bukan hanya slogan, tapi nyata. Jadi, jika guru salah maka sesalah apapun dia tetap keluarga kita. Sehingga penyelesaian masalahnya menjadi lebih enak, dengan cara yang baik dan tidak menyakiti”<sup>71</sup>

Tanggapan senada juga disampaikan oleh Bapak Imam Widodo. Ketika ditemui peneliti di ruang guru, beliau menuturkan bahwa bapak kepala selalu memberikan candaan untuk mencairkan suasana ketika para guru malu mengutarakan apa yang menjadi masalah dalam proses pembelajaran di kelas. Dan setelah itu semuanya mengalir sampai kepada hasil yang diinginkan. Selain itu juga beliau selalu menekankan untuk menjaga kekeluargaan di antara sesama. Bagaimanapun kita ini adalah keluarga. Keluarga besar MTsN 1 Tulungagung. Maka harus dijaga, dirawat jangan sampai kekeluargaan ini pecah.

“Beliau biasanya memberi candaan dulu, Pak. Jadi, beliau ngajak kita *guyon* dulu. Ketika suasananya sudah cair maka semua kan berjalan sampai hasil yang diinginkan. Akhirnya supervisi menjadi menyenangkan karena lebih banyak diskusi ketika suasananya sudah mencair. Selain itu, beliau juga selalu menekankan di rapat, di supervisi bahwa kita semua adalah keluarga. Keluarga besar MTsN 1 Tulungagung. Maka harus dijaga, dirawat agar sekolah ini tetap menjadi rumah kita yang menyenangkan. Jangan sampai kekeluargaan ini pecah karena satu dan lain hal.”<sup>72</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa solusi yang digunakan dalam menyelesaikan kendala dalam melakukan supervisi adalah mencairkan suasana dengan memberikan candaan. Ketika suasana sudah mencair maka supervisi berjalan sampai pada hasil yang diinginkan. Selain mencairkan suasana dengan candaan, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga menekankan akan pentingnya menjaga rasa kekeluargaan. Keluarga besar MTsN 1 Tulungagung bukan hanya sebuah slogan, tapi nyata dan dirasakan oleh seluruh warga madrasah. Dengan ikatan kekeluargaan ini, supervisi diharapkan berjalan dengan baik. Bahkan bukan hanya di supervisi, di semua kegiatan juga

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober 2019

<sup>72</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019



demikian. MTsN 1 Tulungagung menjadi rumah yang menyenangkan untuk semua.

Berdasarkan paparan tentang implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru untuk meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung disimpulkan bahwa supervisi terhadap guru dilakukan dengan beberapa kegiatan, yakni melaksanakan supervisi administrasi. Supervisi administrasi diberikan dengan mewajibkan guru MTsN 1 Tulungagung untuk menyerahkan perangkat pembelajaran di awal semester kepada waka kurikulum untuk diperiksa. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, hasil pemeriksaan perangkat pembelajaran tersebut diberikan kepada kepala sekolah untuk divalidasi. Ketika perangkat pembelajaran tersebut telah divalidasi oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung, maka perangkat tersebut siap untuk digunakan. Hal ini juga didukung dengan program supervisi yang dimiliki oleh kepala madrasah.<sup>73</sup>

Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru di MTsN 1 Tulungagung juga dilakukan dengan supervisi langsung. Supervisi langsung ini dilakukan dengan melaksanakan kunjungan kelas oleh kepala sekolah. Setelah melakukan kunjungan kelas dan menemukan permasalahan dalam proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru maka akan diadakan diskusi terbatas untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Selain supervisi langsung yang dilakukan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung, bentuk lain dari supervisi yang dilakukan adalah dengan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru. Arahan dan bimbingan yang diberikan berupa metode, strategi serta pendekatan dalam pembelajaran. supervisi ini diberikan sebagai penguatan atas apa yang telah dilakukan oleh guru-guru MTsN 1 Tulungagung. Selain arahan dan bimbingan, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga memberikan motivasi kepada guru-guru MTsN 1 Tulungagung agar terus meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam proses belajar mengajar.

Selain bimbingan dan pengarahan ketika awal semester yang bersamaan dengan rapat awal semester, Guru MTsN 1 Tulungagung juga diwajibkan untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan kemampuan para Guru MTsN 1 Tulungagung. Harapan dari MGMP adalah meningkatkan kinerja guru MTsN 1 Tulungagung

---

<sup>73</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

Untuk terus meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung, selain mewajibkan guru untuk mengikuti MGMP, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga mengikutsertakan guru dalam mengikuti seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran. dengan mengikuti seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah tersebut, kemampuan guru semakin terasah sehingga mampu meningkatkan kinerjanya khususnya dalam proses belajar mengajar.

### **3. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 1 Tulungagung**

Setelah supervisi dipastikan terlaksana dengan baik, kebijakan selanjutnya adalah mengenai pembinaan kenaikan jabatan guru di MTsN 1 Tulungagung. Kepala MTsN 1 Tulungagung Bapak Kahfi Nurudduja ketika ditemui peneliti menuturkan bahwa pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru dalam rangka meningkatkan kinerja guru telah berjalan secara baik dan terstruktur. Sebagaimana daftar urutan kepegawaian (DUK) yang dipasang di ruang TU, menunjukkan urutan jenjang keangkatan para guru PNS yang ada di MTsN 1 Tulungagung.<sup>74</sup> Semua telah dipersiapkan oleh kepala bagian tata usaha MTsN 1 Tulungagung. Beliau menuturkan bahwa.

“Berbicara tentang pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru dalam rangka meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung telah berjalan dengan baik dan terstruktur, Mas. Semua telah diatur dan diawasi oleh kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung, yakni Bapak Syihabuddin. Data semua pegawai di MTsN 1 Tulungagung telah tertata dengan baik di TU mulai dari pegawai negeri sipil hingga pegawai swasta.”<sup>75</sup>

Kepala bagian tata usaha MTsN 1 Tulungagung, Bapak Syihabuddin ketika dikonfirmasi di kantornya juga memaparkan hal yang serupa. Beliau menuturkan bahwa terkait pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru telah terdata dengan baik di arsip TU MTsN 1 Tulungagung. Sebagaimana data yang ditunjukkan oleh pegawai Tata Usaha MTsN 1 Tulungagung terkait data guru PNS yang ada di MTsN 1

---

<sup>74</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>75</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

Tulungagung.<sup>76</sup> Semua data guru telah ter-cover baik guru yang berstatus PNS maupun guru yang berstatus nonPNS.

“Semua data guru baik yang berstatus PNS maupun non PNS telah terdata dengan baik di arsip tata usaha, Mas. Jadi semua kami kontrol. Semisal kenaikan gaji, siapa yang saatnya untuk naik gaji maka segera kami informasikan kepada guru yang bersangkutan untuk segera melengkapi berkas yang diminta”<sup>77</sup>

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung dan KTU, Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung juga menjelaskan bahwa pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru telah diatur oleh bagian tata usaha MTsN 1 Tulungagung. Semuanya telah berjalan dengan baik dan terstruktur baik yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil maupun pegawai swasta. Ketika ditemui oleh peneliti, Beliau menuturkan bahwa.

“Pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru di MTsN 1 Tulungagung telah diatur dan diawasi sepenuhnya oleh bagian tata usaha baik yang berstatus PNS maupun nonPNS atau pegawai swasta. Semua data tersebut telah ada di TU”<sup>78</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru di MTsN 1 Tulungagung telah berjalan dan tertata dengan baik di bagian tata usaha. Semua data guru baik yang berstatus PNS maupun Non PNS telah tersip dengan baik. Hal ini tentu memudahkan Kepala MTsN 1 Tulungagung untuk melakukan *monitoring* terhadap guru yang sudah saatnya untuk naik jabatan.

Ketika disinggung mengenai bentuk pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru, Kepala MTsN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa pembinaan pertama yang dilakukan adalah tentang kenaikan gaji guru. Kenaikan gaji guru di MTsN 1 Tulungagung telah diatur dan terdata dengan baik oleh KTU MTsN 1 Tulungagung. Tugas kepala MTsN 1 Tulungagung adalah memastikan bahwa pegawai yang sudah saatnya untuk kenaikan gaji berkala, segera dipenuhi haknya dengan melengkapi persyaratan yang telah diatur. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Bentuk pembinaan yang kami lakukan adalah kenaikan gaji berkala. Ini juga sudah diatur oleh TU. Jadi, data guru yang sudah

---

<sup>76</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>77</sup> Wawancara dengan Kepala TU MTsN 1 Tulungagung/23 Desember 2019

<sup>78</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober

waktunya mendapat kenaikan gaji, harus segera diinformasikan agar segera dipenuhi persyaratannya. Jadi, saya tinggal memastikan kepada TU. Bulan ini kira-kira ada atau tidak. Kalau ada maka segera diinformasikan kepada guru yang bersangkutan. Jika sudah siap semua berkasnya, maka segera dikirim ke kemenag”<sup>79</sup>

Berdasarkan hasil observasi peneliti di ruang TU, peneliti menemukan beberapa guru yang sedang berkonsultasi dengan pegawai TU terkait SK kenaikan pangkat, terkait pengajuan SK berkala dan juga terkait pengajuan kenaikan pangkat guru.<sup>80</sup> Termasuk juga dokumen SK PNS yang didokumentasikan oleh pegawai TU.<sup>81</sup> Hal senada juga disampaikan oleh kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung. Beliau menuturkan bahwa dengan data yang dimiliki maka mudah untuk melakukan kontrol terhadap guru yang sudah waktunya mendapat kenaikan gaji berkala.

“Karena data guru telah kami miliki dengan lengkap, maka mudah untuk mengontrol, Mas. Semisal kenaikan gaji, siapa yang saatnya untuk naik gaji maka segera kami informasikan kepada guru yang bersangkutan untuk segera melengkapi berkas yang diminta. Ketika berkasnya sudah lengkap, maka akan segera kami kirim ke kemenag untuk segera diproses”<sup>82</sup>

Dalam proses pemenuhan kelengkapan berkas kenaikan gaji berkala, Kepala MTsN 1 Tulungagung dengan dibantu oleh bagian tata usaha membantu semaksimal mungkin sampai berkas tersebut diterima oleh kementerian agama kabupaten Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, Kepala MTsN 1 Tulungagung menuturkan bahwa.

“Prosesnya kami kawal dengan baik, Mas. Sampai berkas itu masuk ke kantor kemenag kabupaten. Saya selalu berkoordinasi dengan pak Syihabuddin serta guru yang bersangkutan ketika melengkapi berkas kenaikan gaji berkala. Apalagi kepala TU kami ini sangat luar biasa sekali. Beliau sangat cekatan. Jadi semua menjadi mudah.”<sup>83</sup>

Paparan di atas dibenarkan oleh kepala tata usaha MTsN 1 Tulungagung, Bapak Syihabuddin. Ketika ditemui peneliti beliau menuturkan bahwa Kepala MTsN 1 Tulungagung serta TU terlibat aktif

---

<sup>79</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>80</sup> Observasi MTsN 1 Tulungagung 28 Oktober 2019

<sup>81</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>82</sup> Wawancara dengan Kepala TU MTsN 1 Tulungagung/23 Desember 2019

<sup>83</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

dalam proses pengajuan kenaikan gaji berkala guru MTsN 1 Tulungagung. Bentuk keterlibatan tersebut diwujudkan dengan selalu melakukan koordinasi dengan guru yang bersangkutan sampai berkas dikirim ke kantor kementerian agama kabupaten tulungagung.

“Setelah memberikan informasi kepada guru yang bersangkutan, kami terlibat aktif mulai dari persiapan kelengkapan sampai pengajuan ke kementerian, Mas. Jadi kami tidak lepas tangan begitu saja. Kami selalu melakukan koordinasi dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung serta guru yang bersangkutan. Apa yang bisa kami bantu, ya kami bantu semaksimal mungkin. Berkas apa yang diminta, akan kami siapkan”<sup>84</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Pak Imam Widodo. Ketika ditemui oleh peneliti beliau menuturkan bahwa ketika proses pengajuan kenaikan gaji berkala, para guru di MTsN 1 Tulungagung selalu didampingi oleh bapak kepala serta Kepala TU MTsN 1 Tulungagung. Bentuk pendampingan yang dilakukan adalah dengan terus melakukan koordinasi dengan para guru yang saatnya mengajukan kenaikan gaji. Selain itu, selama persiapan berkas, para guru selalu didampingi sampai berkas pengajuan kenaikan gaji berkala dikirim ke Kemenag. Sebagaimana dokumen berkas yang ditunjukkan oleh tata usaha terkait dengan kenaikan gaji guru.<sup>85</sup> Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Bapak Imam Widodo.

“Jadi, ketika dikabari bahwa guru tersebut sudah saatnya mengajukan kenaikan gaji berkala, maka saat ini pula di damping Pak. Kami selalu di dampingi sampai berkas di antar ke kemenag. Bapak kepala dibantu Pak Syihab selalu *me-monitoring* berkas kami. Apa yang kurang, segera di lengkapi. Apa yang bisa dibantu, mereka bantu. Alhamdulillah berkas menjadi cepat selesai.”<sup>86</sup>

Ketika melakukan wawancara dengan Kepala TU MTsN Tulugagung, peneliti disodorkan data guru yang telah dan akan melakukan pengajuan kenaikan gaji berkala. Data tersebut dalam bentuk Ms. Excel. Dalam data tersebut terlihat jelas dan tertata dengan baik dan terstruktur guru yang akan segera mengajukan kenaikan gaji berkala. Bahkan waktu dari hitungan tahun, bulan sampai hitungan

---

<sup>84</sup> Wawancara dengan Kepala TU MTsN 1 Tulungagung/23 Desember 2019

<sup>85</sup> Dokumentasi MTsN 1 Tulungagung

<sup>86</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019

hari jelas terbaca. Hal inilah yang memudahkan TU dalam melakukan *monitoring*.<sup>87</sup>

Selain kenaikan gaji berkala, bentuk lain dari pembinaan kenaikan jabatan guru di MTsN 1 Tulungagung adalah memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi ke jenjang yang berikutnya. Kepala MTsN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti menjelaskan bahwa salah satu pembinaan kenaikan jabatan guru yang dilakukan adalah memberikan peluang atau kesempatan kepada para guru untuk lanjut studi. Kesempatan dibuka selebar-lebarnya. Sebagaimana dokumen data guru yang sedang melanjutkan studi lanjut di berbagai perguruan tinggi.<sup>88</sup> Bahkan, jika ada beasiswa maka para didorong bapak ibu untuk mengambil beasiswa lanjut studi tersebut. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Selain gaji berkala, kami memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Kami sangat *mensupport* sekali, Mas. Baik itu bersifat mandiri maupun beasiswa. Mandiri dalam arti biaya sendiri. Jika ada informasi beasiswa, maka segera kami informasikan kepada bapak ibu guru.”<sup>89</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung. Beliau memaparkan bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru juga dilakukan dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para guru MTsN 1 Tulungagung untuk melanjutkan studinya ke jenjang berikutnya. Hal ini nantinya akan berguna ketika mereka telah selesai studi. Selain meningkatkan kemampuan yang dimiliki, ijazah yang diperoleh bisa menjadi pendukung untuk kenaikan pangkat bagi para guru yang berstatus PNS. Sebagaimana data kepegawaian ada beberapa guru yang sudah selesai S-2.<sup>90</sup> Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka kurikulum MTsN 1 Tulungagung.

“Bentuk pembinaan kenaikan jabatan guru yang kami lakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada bapak ibu guru untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Baik bersifat mandiri maupun beasiswa. Hal ini agar selain meningkatkan kemampuan yang dimiliki, juga bisa untuk

---

<sup>87</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung/ 23 Desember 2019

<sup>88</sup> Dokumen MTsN 1 Tulungagung

<sup>89</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

<sup>90</sup> Dokumen MTsN 1 Tulungagung

melengkapi pengajuan kenaikan golongan ketika sudah waktunya untuk naik golongan bagi para guru yang berstatus PNS”<sup>91</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, Ibu Esty Cahyani juga menuturkan hal yang senada. Beliau menjelaskan bahwa para guru di MTsN 1 Tulungagung sangat mendapat dukungan dari kepala untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya. Bahkan tak jarang jika ada informasi beasiswa, langsung diinformasikan. Selain beasiswa, bagi para guru yang ingin melanjutkan studi dengan biaya sendiri, juga mendapat dukungan dari pihak madrasah.

“Bapak ibu guru di sini sangat didukung untuk melanjutkan studi ke jenjang yang berikutnya Pak. Apalagi kalau ada informasi beasiswa, langsung diinformasikan kepada Bapak ibu guru. Jika ada yang berkeinginan untuk mengambil beasiswa tersebut maka sangat didukung.”<sup>92</sup>

Ibu Mardina selaku Waka Humas MTsN 1 Tulungagung ketika dikonfirmasi oleh peneliti juga menuturkan hal yang serupa. Beliau menuturkan bahwa para guru di MTsN 1 Tulungagung sangat didukung untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Selain untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki juga bisa menjadi syarat untuk mengajukan kenaikan golongan bagi para guru yang berstatus PNS baik yang ingin biaya sendiri atau dengan beasiswa. Jika ada informasi beasiswa yang masuk ke madrasah, segera diinformasikan kepada para guru. siapa tau ada yang berminat. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Mardiana, Waka Humas MTsN 1 Tulungagung.

“Bapak ibu guru di sini sangat kami dukung untuk melanjutkan studi pak. Sangat kami dukung. Jika ada beasiswa, segera kami informasikan. Mungkin saja ada yang ingin mengambil beasiswa tersebut. Apalagi yang mandiri. Semua kami dukung. Selain untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, ijazah mereka bisa digunakan untuk melengkapi persyaratan untuk mengajukan kenaikan golongan.”<sup>93</sup>

Paparan di atas memberikan kesimpulan bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru juga dilakukan dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para guru MTsN 1 Tulungagung untuk

---

<sup>91</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober 2019

<sup>92</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019

<sup>93</sup> Wawancara dengan Waka Humas MTsN 1 Tulungagung/28 Oktober 2019

melanjutkan studi ke jenjang berikutnya. Bagi para guru MTsN 1 Tulungagung yang ingin melanjutkan studi ke jenjang berikutnya mendapat dukungan penuh dari pihak madrasah. Melanjutkan studi ke jenjang berikutnya bisa dilakukan dengan biaya mandiri atau beasiswa. Selain untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, ijazah yang didapat juga bisa diajukan sebagai kelengkapan persyaratan dalam mengajukan kenaikan golongan bagi guru yang berstatus PNS.

Pembinaan kenaikan jabatan guru dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung juga dilakukan melalui pembinaan kedisiplinan guru. Pembinaan kedisiplinan guru menurut Kepala MTsN 1 Tulungagung diawali dengan kedisiplinan dalam kehadiran bapak ibu guru di madrasah. Beliau menjelaskan bahwa kehadiran guru di MTsN 1 Tulungagung selalu mendapat perhatian penuh. Untuk memastikan kehadiran guru, selain menggunakan absensi melalui *finger print*, juga dilakukan dengan terjun langsung ketika kedatangan para guru di madrasah. Ketika ditemui peneliti beliau menuturkan bahwa.

“Pembinaan kenaikan jabatan guru juga kami lakukan dengan pembinaan kedisiplinan guru mas. Terutama masalah kehadiran bapak ibu guru di madrasah. Selalu saya tekankan bahwa sebelum siswa masuk ke kelas, para guru sudah harus berada di madrasah. Dan itu saya pastikan selain dengan *finger print* yang sudah dipasang, saya juga langsung berada di depan gerbang madrasah. Selain menjemput siswa-siswi kemudian bersalaman, juga untuk memastikan semua guru sudah ada di madrasah sebelum jam pelajaran dimulai.”<sup>94</sup>

Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung, Bapak Bambang Setiono ketika ditemui peneliti juga menuturkan hal yang senada. Beliau menjelaskan bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru juga dilakukan dengan pembinaan kedisiplinan guru. Sebelum pukul 07.00 WIB, bapak ibu guru sudah harus berada di madrasah. Kehadiran para guru MTsN 1 Tulungagung dilakukan dengan *finger print*. Kepala MTsN 1 Tulungagung juga turut memperhatikan kehadiran para guru secara langsung. Beliau selalu berada di depan gerbang sebelum para guru datang. Selain untuk bersalaman dengan siswa, hal ini juga berdasarkan observasi peneliti ketika berada di MTsN 1 Tulungagung, peneliti melihat sudah mulai hadir di madrasah sejak sebelum pukul 07.00, mereka melakukan absensi selanjutnya melaksanakan tugas

---

<sup>94</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019



sesuai dengan bidangnya masing masing. Ada yang menunggu siswa untuk berjabat tangan, ada yang mempersiapkan perangkat untuk pembelajaran dan kegiatan lainnya, menjelang pukul 07.00.<sup>95</sup> Kepala madrasah sekaligus mengecek para guru.

“Kedisiplinan guru terutama masalah kehadiran guru di madrasah sangat kami perhatikan, Mas. Di sini kami menggunakan *finger print*. Bapak kepala juga turut serta secara langsung mengecek kehadiran para guru dengan menunggu di depan gerbang. Setiap pagi beliau selalu hadir di gerbang, Mas. Selain untuk bersalaman dengan siswa, beliau juga memperhatikan para guru. Akhirnya ada rasa malu jika terlambat. *Alhamdulillah* para guru dengan senang hati selalu hadir tepat waktu.”<sup>96</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Imam Widodo. Ketika ditemui peneliti di ruang guru, Beliau juga memaparkan bahwa kehadiran guru di MTsN 1 Tulungagung sangat mendapat perhatian oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung. Kehadiran para guru dilakukan dengan *finger print*. Selain itu, keberadaan Kepala MTsN 1 Tulungagung turut mengawasi kehadiran mendapat respon positif dari para guru MTsN 1 Tulungagung. Kepala MTsN 1 Tulungagung selalu hadir lebih awal sebelum para guru hadir di madrasah. Berikut penuturan bapak Imam Widodo ketika ditemui peneliti.

“Kehadiran kami di madrasah sangat mendapat perhatian khusus dari bapak kepala. Beliau selalu hadir lebih awal sebelum kami datang Pak. Biasanya beliau langsung berdiri di gerbang. Selain bersalaman dengan siswa, beliau juga secara langsung mengecek bapak ibu guru. Untuk absensi di sini sudah menggunakan *finger print* pak, jadi kami datang langsung absen secara otomatis.”<sup>97</sup>

Observasi yang peneliti lakukan juga mendapat jawaban yang senada. Peneliti mencoba hadir di madrasah lebih pagi. Selain untuk melakukan wawancara, juga ingin memastikan kehadiran para guru. Ketika peneliti memasuki gerbang madrasah, Di sana sudah hadir Bapak Kepala MTsN 1 Tulungagung. Terlihat beliau sedang bersalaman dengan siswa-siswi dan bapak ibu guru serta pegawai MTsN 1 Tulungagung. Tepat pukul 07.00 WIB, gerbang madrasah di tutup dan sudah tidak terlihat baik siswa maupun para guru serta pegawai yang

---

<sup>95</sup> Observasi MTsN 1 Tulungagung 30 September 2019

<sup>96</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober 2019

<sup>97</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung pada tanggal 18 November 2019

datang. Selain mengulurkan tangan, tidak jarang beliau memberikan senyuman dan sedikit ucapan selamat datang kepada para guru MTsN 1 Tulungagung. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam kehadiran bapak ibu guru di MTsN 1 Tulungagung benar-benar mendapat perhatian khusus dari Kepala MTsN 1 Tulungagung.<sup>98</sup>

Lebih lanjut Kepala MTsN 1 Tulungagung memaparkan bahwa selain kedisiplinan dalam kehadiran guru di madrasah, kedisiplinan juga dilakukan dalam melaksanakan tanggung jawab baik sebagai guru maupun amanah untuk menjabat dalam struktur organisasi madrasah. Para guru yang hanya mengajar saja maka harus disiplin dalam melaksanakan tanggungjawabnya sebagai guru. Sementara itu, para guru yang mendapat tanggung jawab lebih sebagai pengelola madrasah juga harus melaksanakan tugasnya dengan baik. Semua harus disiplin. Berikut penuturan Kepala MTsN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti.

“Kedisiplinan juga kami lakukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Jadi, disiplin untuk hadir di madrasah juga disiplin dalam melaksanakan tugas. Yang tugasnya hanya mengajar, maka harus melaksanakan itu dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan para guru yang mendapat tugas selain mengajar, juga harus melaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Semua harus disiplin mas. Jika semua disiplin maka insyaallah pasti akan berjalan dengan baik. Para guru yang waktunya mengajar, ya harus mengajar. Kecuali ada uzur yang menggugurkan itu, seperti sakit atau ada tugas dari madrasah sudah harus meninggalkan madrasah maka dimaklumi. Biasanya para guru yang mendapat tugas seperti ini selalu berkoordinasi dengan wali kelas. Nanti di hendel oleh wali kelas. Satu hal yang selalu saya tekankan kepada para guru di sini bahwa apapun yang *panjengan* semua lakukan, maka lakukan dengan hati. Ketika sudah melakukan itu dengan hati, maka sesulit apapun, pasti akan mudah, seberat apapun pasti menjadi ringan”<sup>99</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung juga memaparkan hal yang senada. Ketika ditemi peneliti, Beliau menuturkan bahwa selain kedisiplinan kehadiran guru, kedisiplinan dalam melaksanakan tanggung jawab juga mendapat perhatian yang sama. Sebagai guru, ketika waktunya mengajar maka harus mengajar. Begitu juga dengan guru yang mendapat amanah untuk masuk dalam sturtur organisasi madrasah.

---

<sup>98</sup> Observasi di MTsN 1 Tulungagung/21 Oktober 2019

<sup>99</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

“Kedisiplinan juga kami lakukan dalam melaksanakan tanggung jawab. Sebagai guru, ketika waktunya mengajar maka harus mengajar. Begitu juga dengan bapak ibu guru yang mendapat tugas lebih untuk masuk dalam struktur organisasi madrasah. Semua harus disiplin, Mas. Kecuali para guru yang mendapat tugas di luar madrasah, maka boleh meninggalkan madrasah. Jika bertabrakan dengan jadwal mengajar, maka langsung berkoordinasi dengan wali kelas agar sementara dihendel oleh wali kelas.”<sup>100</sup>

Ketika disinggung mengenai tindak lanjut dari pembinaan kedisiplinan guru, Kepala MTsN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa ada evaluasi yang dilakukan oleh madrasah selain supervisi yang telah diberikan kepada para guru. Evaluasi ini bertujuan untuk melihat sejauh mana kedisiplinan para guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Setelah selesai evaluasi maka akan ada rapat terbatas dengan komite untuk membahas hasil dari evaluasi tersebut. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Biasanya ada evaluasi, Mas. Evaluasi ini kami lakukan setiap tiga bulan sekali. Di tengah semester dan di akhir semester. Dalam evaluasi ini akan terlihat sejauh mana kedisiplinan para guru. Karena semua terekam dengan baik, entah melalui *finger print* ataupun data yang dipegang oleh setiap waka. Setelah evaluasi, akan ada rapat terbatas dengan komite madrasah. Di sana akan kami bahas dan akan kami pertimbangkan status guru yang mungkin bermasalah dan harus mendapat pembinaan. Namun, sejauh ini alhamdulillah semua berjalan dengan baik. Kalaupun bermasalah, kesalahan tersebut masih dimaafkan dan tidak masuk dalam pelanggaran berat.”<sup>101</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, beliau memaparkan bahwa tindak lanjut terhadap pembinaan kedisiplinan guru adalah evaluasi setiap tiga bulan sekali yakni di tengah semester dan di akhir semester. Hasil dari evaluasi tersebut kemudian dibawa kedalam rapat terbatas bersama komite. Jika ada para guru yang bermasalah maka akan dibahas Di sana dan akan diputuskan Di sana. Beliau melanjutkan bahwa selama ini semua guru MTsN 1 Tulungagung telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober 2019

<sup>101</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

“Tindak lanjut dari pembinaan kedisiplinan bapak ibu guru kami lakukan dengan mengadakan evaluasi bersama, Mas. Dalam rapat itu akan dibahas tentang kehadiran serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Setelah evaluasi tersebut, hasilnya akan kami bawa kedalam rapat terbatas bersama komite. Di sana akan dibahas dan diputuskan. Alhamdulillah selama ini para guru MTsN 1 Tulungagung telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan disiplin. Kalaupun ada pelanggaran, tidak sampai masuk dalam kategori pelanggaran berat.”<sup>102</sup>

Ibu Mardiana juga menuturkan hal yang senada. Beliau menuturkan bahwa ada evaluasi rutin yang dilakukan oleh madrasah setiap tiga bulan sekali yakni ketika tengah semester dan akhir semester. Salah satu hal yang dibahas dalam evaluasi tersebut adalah masalah kedisiplinan bapak ibu guru. Hasil dari evaluasi tersebut akan dibahas dalam rapat terbatas bersama komite. Dalam rapat tersebut akan dibahas kembali dengan beberapa pertimbangan serta akan diputuskan hasilnya. Menurut Waka Humas MTsN 1 Tulungagung, selama ini hasil evaluasi menunjukkan hasil yang positif. Belum ada guru MTsN 1 Tulungagung yang sampai masuk dalam kategori pelanggaran berat. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Mardiana selaku Waka humas MTsN 1 Tulungagung.

“Ada evaluasi rutin yang kami lakukan, Pak. Yakni setiap tiga bulan. Jadi evaluasi di tengah semester dan di akhir semester. Hasil dari evaluasi tersebut akan dibahas kembali dalam rapat terbatas bersama komite madrasah. Nah, dalam rapat tersebut akan dibahas kembali dengan berbagai macam pertimbangan dan diputuskan Di sana. Selama ini alhamdulillah para guru MTsN 1 Tulungagung belum ada yang melakukan pelanggaran yang masuk dalam kategori pelanggaran berat.”<sup>103</sup>

Ibu Esty Cahyani ketika ditemui peneliti di ruangnya juga memberikan jawaban yang serupa. Beliau menuturkan bahwa.

“Ada evaluasi bersama yang dilakukan. Mas. Evaluasi ini dilakukan setiap tiga bulan sekali. Jadi dalam satu semester ada dua kali evaluasi. Evaluasi pertama di tengah semester, dan yang kedua adalah evaluasi di akhir semester. Termasuk masalah kedisiplinan para guru di sini juga dibahas Di sana. Hasilnya nanti dibahas dalam rapat terbatas bersama komite. Kami tinggal menunggu hasil

---

102 Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober 2019

103 Wawancara dengan Waka Humas MTsN 1 Tulungagung/28 Oktober 2019

tersebut mas. Hasilnya biasanya akan disampaikan oleh Bapak kepala ketika rapat bersama para guru.”<sup>104</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa pembinaan kedisiplinan guru juga dilakukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh madrasah. Hal ini untuk mengetahui proses guru MTsN 1 Tulungagung melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan disiplin. Tindak lanjut dari pembinaan kedisiplinan guru adalah dengan melakukan evaluasi rutin setiap tiga bulan sekali, yakni ketika tengah semester dan di akhir semester. Hasil dari evaluasi tersebut akan dibahas, kembali dalam rapat terbatas bersama komite madrasah. Dalam rapat tersebut akan diputuskan hasil akhir dari evaluasi tersebut.

Dari evaluasi tersebut, maka salah satu bentuk pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru adalah memberikan promosi jabatan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang bagus. Kepala MTsN 1 Tulungagung menuturkan bahwa promosi jabatan hanya ditujukan kepada para guru yang menunjukkan kinerja yang baik. Berbekal kinerja yang baik inilah diharapkan mampu melaksanakan tugas dalam jabatan yang akan diemban. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung.

“Hasilnya kan sudah jelas, Mas. Guru mana yang kinerjanya baik, mana yang sedang dan mana yang kurang baik. Sedang ini maksudnya biasa-biasa saja. Tidak naik juga tidak turun. Khusus untuk guru yang kinerjanya baik maka akan kami berikan promosi jabatan. Kami akan beri tanggung jawab baru untuk guru tersebut. Harapannya dengan kinerjanya yang bagus tadi, beliau bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawab barunya dengan sebaik mungkin. Kalau yang sedang kami beri motivasi sementara yang kurang baik kami ikutkan *workshop*, seminar ataupun pelatihan-pelatihan.”<sup>105</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung. Beliau memaparkan bahwa hasil dari rapat terbatas bersama komite tersebut maka akan dilakukan promosi jabatan bagi guru yang kinerjanya bagus. Sementara guru yang kinerjanya biasa-biasa saja, akan diberikan motivasi agar lebih giat dan bersungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerjanya. Kalau yang rendah, akan

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan Guru MTsN 1 Tulungagung/18 November 2019

<sup>105</sup> Wawancara dengan Kepala MTsN 1 Tulungagung/05 Oktober 2019

dilakukan pembinaan. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum MTsN 1 Tulungagung.

“Hasil dari rapat terbatas bersama komite itu kemudian akan dilakukan promosi jabatan. Promosi jabatan ini bagi bapak ibu guru yang kinerjanya bagus. Kalau kinerjanya yang biasa-biasa saja, maka akan diberi motivasi untuk meningkatkan kinerjanya sementara yang rendah akan dilakukan pembinaan. Pembinaan ini biasanya mengikutsertakan guru tersebut dalam kegiatan seperti *workshop*, pelatihan dll.”<sup>106</sup>

Ibu Mardiana selaku Waka Humas MTsN 1 Tulungagung juga memberikan jawaban yang senada. Beliau memaparkan bahwa guru yang memiliki kinerja bagus akan dipromosikan, sedangkan guru yang kinerjanya sedang dan rendah akan diberi motivasi serta pelatihan atau *workshop* dalam rangka pengembangan diri dan peningkatan kemampuan. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Mardiana.

“Dari hasil rapat tersebut, guru yang memiliki kinerja bagus akan dipromosikan. Sementara guru yang kinerjanya sedang dan rendah akan diberikan motivasi serta pelatihan-pelatihan, *workshop* dalam rangka pengembangan diri. Semacam pembinaan. Agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.”<sup>107</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa hasil evaluasi yang dilakukan di akhir semester akan dirapatkan kembali bersama komite dalam rapat terbatas. Dalam rapat ini, guru yang memiliki kinerja bagus akan mendapatkan promosi jabatan. Sedangkan guru yang kinerjanya biasa-biasa saja dan rendah akan mendapatkan pembinaan dengan mengikutsertakan dalam pelatihan, *workshop* atau kegiatan sejenis guna meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Hal ini dimaksudkan agar mampu menjalankan tugas dengan baik dan penuh tanggung jawab.

---

<sup>106</sup> Wawancara dengan WAKA Kurikulum MTsN 1 Tulungagung/13 Oktober 2019

<sup>107</sup> Wawancara dengan Waka Humas MTsN 1 Tulungagung/28 Oktober 2019

## B. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN I Tulungagung

### 1. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan Sarana Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN 1 Tulungagung

SMPN 1 Tulungagung merupakan salah satu sekolah menengah pertama yang maju di Kabupaten Tulungagung. Berbagai prestasi telah diraih baik nasional maupun internasional. Hal ini tentu memberikan gambaran bahwa proses pembelajaran berjalan dengan baik. Guru telah melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga prestasi siswa terus meningkat. Semakin meningkatnya prestasi siswa membuktikan bahwa kinerja guru sangat bagus dan patut untuk terus ditingkatkan.

Peningkatan kinerja guru, adalah hal penyediaan sarana pembelajaran di SMPN 1 Tulungagung menurut analisis peneliti mendapat perhatian yang cukup besar. Kepala SMPN 1 Tulungagung, Bapak Mujito menjelaskan bahwa dalam rangka penyediaan sarana pembelajaran, langkah awal yang dilakukan ketika awal semester adalah mengadakan kegiatan *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti di SMPN 1 Tulungagung.<sup>108</sup> Ketika ditemui peneliti, beliau menuturkan bahwa.

“Penyediaan sarana pembelajaran untuk bapak ibu guru di sini kami lakukan dengan mengadakan *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran di awal semester, Pak. Semua perangkat pembelajaran, baik RPP, silabus, prota, promes yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku termasuk bagaimana membuat PPT yang baik dan menarik untuk siswa agar mereka tertarik untuk mempelajari materi tersebut.”<sup>109</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Sa'diyah selaku Waka Sarana Prasarana SMPN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, beliau menuturkan bahwa dalam rangka penyediaan sarana pembelajaran, di awal semester selalu diadakan kegiatan *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan para guru SMPN 1 Tulungagung dalam menyusun perangkat pembelajaran. berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Sa'diyah.

“Langkah awal yang kami lakukan untuk penyediaan sarana pembelajaran bagi bapak ibu guru adalah mengadakan *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. Jadi, Di sana bapak ibu

---

<sup>108</sup> Observasi di SMPN 1 Tulungagung 26 September 2019

<sup>109</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

diberikan materi tentang bagaimana membuat perangkat pembelajaran yang baik sekaligus langsung mempraktekkan di forum itu juga. Hal ini agar memudahkan bapak ibu guru ketika menyusun perangkat pembelajaran pada saat peran efektif akan dimulai.”<sup>110</sup>

Ibu Susmiyati, salah seorang guru yang berstatus PNS di SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti di ruangannya juga menuturkan hal yang serupa. Beliau membenarkan bahwa ada *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran yang diadakan oleh pihak sekolah untuk semua guru di SMPN 1 Tulungagung. Dalam *workshop* ini, para guru diajarkan untuk bagaimana membuat perangkat pembelajaran yang baik dan benar sesuai dengan kurikulum yang berlaku serta langsung mempraktekkannya. Hal ini sebagaimana dokumentasi pelaksanaan *workshop* berupa foto-foto kegiatan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah.<sup>111</sup> Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Susmiyati.

“Sekolah selalu mengadakan *workshop* di awal semester, Mas. Namanya *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. Jadi, di sana kami diberi materi bagaimana menyusun RPP, silabus dan lain-lain sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan kami langsung mempraktekkannya. Di sana juga sesuai dengan mata pelajaran yang kami ampu. Bahkan kadang kami diajari bagaimana membuat PPT yang menarik minat siswa untuk mau mendengarkan apa yang kami sampaikan”<sup>112</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa langkah awal yang dilakukan oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung dalam rangka penyediaan sarana pembelajaran guru diawali dengan kegiatan *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. *Workshop* ini dilaksanakan di awal semester setiap tahun ajaran baru. Dalam *workshop* tersebut, guru-guru SMPN 1 Tulungagung diberikan materi seputar bagaimana membuat perangkat pembelajaran yang baik dan benar. Dalam kegiatan tersebut guru-guru SMPN 1 Tulungagung langsung mempraktekkan apa yang mereka dapatkan. Tidak hanya itu, ada materi tambahan yang diberikan oleh pemateri tentang cara membuat PPT yang menarik minat siswa untuk antusias menerima

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan Waka Sarana Prasarana SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>111</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>112</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019



materi yang disampaikan oleh guru. Hal ini sebagaimana dokumen PPT yang ditunjukkan oleh salah satu guru SMPN 1 Tulungagung.<sup>113</sup>

Untuk memastikan bahwa perangkat pembelajaran guru telah siap, langkah yang diambil oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung adalah mewajibkan para guru SMPN 1 Tulungagung untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran di awal semester. Pengumpulan perangkat pembelajaran ini dikoordinir langsung oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung. Setelah semuanya terkumpul, perangkat pembelajaran tersebut kemudian diperiksa oleh Waka Kurikulum yang kemudian diserahkan ke Kepala SMPN 1 Tulungagung untuk divalidasi. Sebagaimana hasil observasi peneliti di SMPN 1 Tulungagung, menunjukkan bahwa beberapa guru mempersiapkan perangkat pembelajaran mulai dari RPP, Silabus untuk dimintakan pengesahan kepada kepala sekolah.<sup>114</sup> Ketika perangkat pembelajaran tersebut telah divalidasi oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung, maka perangkat tersebut siap untuk digunakan.

Kepala SMPN 1 Tulungagung, Bapak Mujito ketika ditemui peneliti memaparkan bahwa.

“Sebagai tindak lanjut dari *workshop* tadi, kami wajibkan para guru untuk mengumpulkan semua perangkat pembelajarannya di awal semester, yakni sebelum pesan efektif dimulai. Pengumpulan ini langsung di hendel oleh waka kurikulum. Di sana, di periksa terlebih dahulu oleh waka kurikulum, jika sudah selesai baru di antar ke meja saya untuk saya koreksi ulang dan saya validasi. Setelah saya validasi maka perangkat tersebut siap digunakan.”<sup>115</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung juga menjelaskan bahwa apa yang disampaikan oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung benar adanya. Beliau melanjutkan bahwa sebagai bentuk tindak lanjut dari hasil yang didapat oleh para guru SMPN 1 Tulungagung ketika mengikuti *workshop*, maka para guru harus menyerahkan perangkat pembelajaran mereka untuk diperiksa dan divalidasi. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung.

“Memang betul, Pak. Setelah *workshop* selesai, para guru diminta untuk menyerahkan perangkat pembelajarannya ke meja saya untuk saya koreksi. Jadi, untuk pengumpulan ini langsung ke meja Waka kurikulum. Di sana nanti saya koreksi, setelah selesai baru

---

<sup>113</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>114</sup> Observasi di SMPN 1 Tulungagung, 26 September 2019

<sup>115</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

saya serahkan ke bapak kepala untuk divalidasi oleh beliau. Setelah divalidasi, perangkat tersebut telah siap digunakan.”<sup>116</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Bu Susmiyati. Ketika ditemu peneliti beliau menuturkan bahwa guru-guru di SMPN 1 Tulungagung memang diwajibkan oleh kepala sekolah untuk menyerahkan perangkat pembelajaran di awal semester. Pengumpulan ini diserahkan kepada waka kurikulum. Setelah semuanya terkumpul, akan diperiksa terlebih dahulu oleh waka kurikulum. Jika telah selesai diperiksa maka akan diserahkan kepada kepala sekolah untuk divalidasi.

“Di awal semester harus sudah terkumpul semuanya di meja waka kurikulum. Ini wajib untuk semua guru di sini. Karena sudah ada bekal ketika *workshop* maka bapak ibu guru sudah tidak kesulitan dalam menyiapkan perangkat pembelajaran. apalagi setiap tahun kan sudah terbiasa, Pak. Mungkin ada perubahan sedikit menyesuaikan dengan keadaan saat ini. Jika sudah selesai, maka diserahkan kepada waka kurikulum untuk diperiksa. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum baru diserahkan ke kepala sekolah untuk di validasi. Nah, kalau sudah divalidasi maka perangkat pembelajaran siap untuk digunakan.”<sup>117</sup>

Ketika disinggung mengenai gejala yang timbul akibat kebijakan ini, Kepala SMPN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa kewajiban untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran di awal semester yang diserahkan ke Waka kurikulum telah disepakati bersama ketika rapat pembagian tugas di awal semester. Di awal semester kita ada rapat pembagian tugas. Karena sudah menjadi kesepakatan bersama, maka harus dilaksanakan dengan lapang dada dan penuh tanggung jawab. Hal ini sebagaimana dokumen suervisi yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki dokumen terkait pelaksanaan supervisi perangkat pembelajaran.<sup>118</sup> Berikut penuturan Kepala SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti.

“Alhamdulillah semua guru mendukung, Pak. Jadi, kebijakan ini sudah saya sampaikan ketika rapat awal semester dan di sana sudah disepakati bersama. Karena sudah disepakati bersama, maka harus dijalankan dengan lapang dada dan penuh tanggung jawab.”<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>117</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

<sup>118</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>119</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

Paparan di atas dibenarkan juga oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung. Ketika disinggung mengenai proses pengambilan kebijakan tersebut, beliau memaparkan bahwa kewajiban untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran dilakukan saat rapat pembagian tugas di awal semester. Hal ini sebagaimana lembar supervisi yang harus diisi oleh guru guna mengetahui data perangkat yang sudah dimiliki oleh guru atau yang belum dimiliki, dengan adanya instrumen tersebut para guru bias mempersiapkan perangkat pembelajaran sesuai dengan instrument supervise yang sudah ada.<sup>120</sup> Berikut paparan waka kurikulum ketika ditemui peneliti.

“Memang betul, Mas. kewajiban para guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran telah disepakati ketika rapat pembagian tugas yang selalu kami lakukan di awal semester. Jadi, salah satu keputusan yang disepakati adalah mengumpulkan perangkat pembelajaran di meja waka kurikulum.”<sup>121</sup>

Sebagaimana observasi peneliti di ruang guru, peneliti menyaksikan beberapa guru mempersiapkan perangkat pembelajaran, ada yang berdiskusi dengan teman guru yang mata pelajarannya sama, saling meng-*copy file* yang dibutuhkan, ada yang mencetak *file* yang dibutuhkan.<sup>122</sup> Paparan di atas memberikan gambaran bahwa kebijakan mengumpulkan perangkat pembelajaran telah disepakati bersama ketika rapat pembagian tugas yang dilakukan di awal semester. Pengumpulan perangkat pembelajaran sepenuhnya diserahkan kepada waka kurikulum sekaligus melakukan pemeriksaan terhadap perangkat pembelajaran tersebut. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, selanjutnya diserahkan kepada kepala SMPN 1 Tulungagung untuk divalidasi.

Selain mengumpulkan perangkat pembelajaran untuk diperiksa oleh waka kurikulum dan divalidasi oleh kepala SMPN 1 Tulungagung, bentuk lain dari penyediaan sarana pembelajaran adalah pemenuhan ATK dalam mendukung proses pembelajaran guru di kelas. Pemenuhan ATK para guru SMPN 1 Tulungagung dilakukan untuk mempermudah guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar. Ketika ditemui peneliti, Kepala SMPN 1 Tulungagung menuturkan bahwa.

“Penyediaan sarana pembelajaran juga kami lakukan dengan pemenuhan ATK yang dibutuhkan oleh bapak ibu guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar. Seperti spidol, penghapus,

---

<sup>120</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>121</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>122</sup> Observasi di SMPN 1 Tulungagung 26 September 2019

kertas, *printer* dll. Ketika para guru membutuhkan ATK, maka langsung mengambil ke TU dengan mengisi daftar pengambilan ATK. Semuanya sudah kita jatah, Pak, termasuk *printer*. Para guru yang mau nge-*print*, sudah kami sediakan sebanyak 16 *printer*.”<sup>123</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung. Kepada peneliti, Beliau menuturkan bahwa ATK yang dibutuhkan guru sudah disediakan oleh sekolah yang di atur oleh TU. Semua kebutuhan para guru yang berkaitan dengan ATK, sudah disediakan di sana. Hal ini sebagaimana observasi peneliti di ruang guru dan ruang TU, peneliti melihat ada beberapa guru yang mengambil ATK seperti spidol, penghapus, pengaris kayu kertas dan sebagainya, ATK tersebut digunakan dalam pembelajaran di kelas.<sup>124</sup> Para guru yang membutuhkan ATK, tidak perlu repot untuk membeli, tinggal ke TU, mengisi daftar pengambilan ATK dan akan dipenuhi kebutuhan ATKnya. Termasuk *printer* yang digunakan oleh para guru. Telah kami sediakan 16 unit *printer* untuk digunakan.

“Bapak ibu guru di sini sudah tidak perlu repot untuk membeli ATK termasuk masalah ngeprint. Semua sudah disediakan oleh sekolah yang dikelola oleh TU. Bapak ibu guru tinggal mengambil ATK yang dibutuhkan ke ruang TU dengan mengisi daftar pengambilan ATK. Termasuk printer juga sudah kami sediakan. Ada sekitar 16 unit komputer yang disediakan oleh sekolah untuk keperluan bapak ibu guru.”<sup>125</sup>

Ibu Susmiyati ketika ditemui peneliti juga menyampaikan hal yang senada. Beliau menuturkan bahwa keperluan ATK para guru SMPN 1 Tulungagung telah dipenuhi oleh sekolah. Yang bertugas untuk menyediakan ATK adalah TU. Bapak ibu guru yang membutuhkan ATK seperti kertas, spidol, penghapus dll bisa langsung ke ruang TU untuk mengambil dengan terlebih dahulu mengisi daftar pengambilan ATK yang telah disediakan oleh TU. Hal ini sebagaimana dokumen buku pengambilan ATK yang diletakkan di ruang TU.<sup>126</sup> Berikut penuturan ibu Susmiyati.

“Alhamdulillah untuk ATK yang dibutuhkan oleh para guru telah disediakan oleh sekolah. Jadi, para guru tidak perlu repot. Jika membutuhkan ATK, seperti kertas, spidol, penghapus bahkan mau

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>124</sup> Observasi di SMPN 1 Tulungagung 15 Oktober 2019

<sup>125</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung/15-10-2019

<sup>126</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

ngeprin juga sudah disediakan. Bapak ibu tinggal mengisi daftar pengambilan ATK yang telah disediakan oleh TU. Termasuk *printer* juga sudah disediakan. Bapak ibu guru yang ingin *nge-print*, langsung *nge-print* sendiri di *printer* yang telah disediakan.”<sup>127</sup>

Peneliti kemudian menuju ruang TU untuk memastikan terkait dengan penyediaan ATK untuk guru di SMPN 1 Tulungagung. Kepala TU SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti juga memaparkan hal yang senada. Beliau menuturkan bahwa kebutuhan para guru yang berkaitan dengan ATK telah disediakan oleh TU. Proses pengambilan ATK dilakukan dengan sesederhana mungkin yakni hanya mengisi daftar pengambilan ATK yang telah disediakan oleh TU, buku dokumen pengambilan sudah disediakan oleh sekolah di ruang TU.<sup>128</sup> Berikut penuturan kepala TU SMPN 1 Tulungagung.

“Kebutuhan ATK bapak ibu guru di sini telah kami sediakan. Baik itu spidol dengan beberapa warna, kertas hvs, kertas ujian, penghapus telah kami sediakan. Untuk pengambilannya juga simpel. Bapak ibu tinggal mengisi daftar pengambilan ATK yang telah kami sediakan.”<sup>129</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa penyediaan sarana pembelajaran guru dilakukan dengan pemenuhan kebutuhan ATK para guru SMPN 1 Tulungagung. Pemenuhan kebutuhan ATK yang dimaksud adalah ATK yang habis pakai dan tidak habis pakai. Pemenuhan kebutuhan ATK ini sepenuhnya disediakan oleh TU SMPN 1 Tulungagung. Pengambilan dilakukan dengan terlebih dahulu mengisi daftar pengambilan ATK yang telah disediakan oleh TU SMPN 1 Tulungagung. Bahkan, kebutuhan guru yang berkaitan dengan mencetak dokumen yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar di kelas juga telah disediakan oleh sekolah dengan 16 unit *printer*.

Ketika disinggung mengenai media pembelajaran, Kepala SMPN 1 Tulungagung menuturkan bahwa media pembelajaran yang bersifat umum disiapkan oleh sekolah sedangkan yang bersifat khusus disiapkan oleh guru yang bersangkutan. Lebih lanjut Kepala SMPN 1 Tulungagung menuturkan bahwa media pembelajaran yang bersifat umum telah disediakan oleh bagian sarpras. Sementara itu media pembelajaran yang spesifik yang diinginkan oleh para guru dalam mata pelajaran yang diampu sepenuhnya diserahkan kepada guru yang

---

<sup>127</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

<sup>128</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>129</sup> Wawancara dengan Kepala TU SMPN 1 Tulungagung/17-12-2019

bersangkutan. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan kepala SMPN 1 Tulungagung.

“Untuk media pembelajaran juga telah kami sediakan. Media pembelajaran yang sifatnya umum, sepenuhnya menjadi tanggung jawab sekolah yang langsung diurus oleh bagian sarpras. Kalau media pembelajaran yang sifatnya spesifik, dalam artian hanya digunakan dalam satu mata pelajaran, maka sepenuhnya kami serahkan kepada para guru yang bersangkutan”<sup>130</sup>

Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti juga memaparkan hal yang senada. Beliau menuturkan bahwa media pembelajaran yang sifatnya umum, secara otomatis sepenuhnya menjadi tanggung jawab sekolah. Sementara itu media pembelajaran yang bersifat spesifik, sepenuhnya diserahkan kepada guru yang bersangkutan. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung:

“Kalau media pembelajaran yang sifatnya umum, dalam artian bisa digunakan oleh semua guru, sudah kami sediakan baik yang di kelas maupun di luar kelas. Sementara itu jika media pembelajaran itu sifatnya hanya untuk satu guru saja maka sepenuhnya diserahkan kepada guru yang bersangkutan.”<sup>131</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Susmiyati. Ketika ditemui peneliti beliau menjelaskan bahwa media pembelajaran yang dibutuhkan oleh para guru SMPN 1 Tulungagung yang bersifat umum, telah disediakan oleh sekolah melalui waka sarpras. Sementara media pembelajaran yang sifatnya khusus, hanya untuk satu orang guru saja, maka diserahkan kepada guru yang bersangkutan. Berikut penuturan Ibu Susmiyati ketika ditemui peneliti.

“Untuk media pembelajaran yang sifatnya umum dalam artian bisa digunakan oleh beberapa atau semua guru maka sepenuhnya tanggung jawab sekolah. Kalau yang sifatnya individu atau spesifik, hanya untuk satu orang guru saja maka diserahkan kepada guru yang bersangkutan.”<sup>132</sup>

Peneliti kemudian menyinggung terkait alur penggunaan media pembelajaran yang bersifat umum, Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung menuturkan bahwa jika para guru menggunakan media pembelajaran yang sifatnya umum dan berada di luar kelas, terlebih dahulu

---

<sup>130</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>131</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung/15-10-2019

<sup>132</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

menghubungi bagian sarpras satu hari sebelum media tersebut digunakan. Hal ini dimaksudkan agar bagian sarpras bisa mempersiapkan media tersebut. Sementara itu, jika media pembelajaran tersebut berada di dalam kelas, maka langsung digunakan tanpa harus menghubungi bagian sarpras. Jika terjadi kerusakan, maka para guru dimohon untuk segera menginformasikan kepada bagian sarpras untuk dilakukan perbaikan. Berikut wawancara peneliti dengan Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung.

“Bagi bapak ibu yang ingin menggunakan media pembelajaran yang umum dan itu berada di luar kelas, maka terlebih dahulu menghubungi bagian sarpras agar dipersiapkan dengan baik. Minimal satu hari sebelumnya agar dipersiapkan. Sarpras harus memastikan bahwa media tersebut tidak bermasalah dan siap digunakan. Sementara itu jika media tersebut sudah berada di dalam kelas, maka bapak ibu bisa langsung menggunakannya. Jika ada kerusakan baru para guru dimohon untuk segera menghubungi sarpras agar di lakukan perbaikan.”<sup>133</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Susmiyati. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa media pembelajaran yang sifatnya umum dan berada di luar kelas, penggunaannya terlebih dahulu menghubungi bagian sarpras untuk dipersiapkan. Informasi ini diberikan minimal satu hari sebelum media tersebut digunakan. Sementara media yang sudah ada dalam kelas maka bisa langsung digunakan tanpa menginformasikan terlebih dahulu kepada bagian sarpras.

“Nah, media pembelajaran yang sifatnya umum dan itu berada di luar kelas maka kami harus menghubungi bagian sarpras minimal satu hari sebelumnya agar dipersiapkan terlebih dahulu. Kalau yang sudah di dalam kelas maka bisa langsung kami gunakan. Kalau mengalami kerusakan atau ada gangguan baru kami informasikan kepada bagian sarpras untuk diperbaiki.”<sup>134</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa salah satu bentuk penyediaan sarana pembelajaran yang dilakukan oleh SMPN 1 Tulungagung adalah dengan menyediakan media pembelajaran yang dibutuhkan guru. Media pembelajaran yang dimaksud adalah media pembelajaran yang bersifat umum dan khusus atau spesifik. Media

---

<sup>133</sup> Wawancara dengan Waka Sarpras SMPN 1 Tulungagung/15-10-2019

<sup>134</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

pembelajaran yang sifatnya umum sepenuhnya menjadi tanggung jawab sekolah. Sementara media pembelajaran yang bersifat khusus, langsung disediakan oleh guru yang bersangkutan.

Proses penggunaan media pembelajaran yang bersifat umum juga sangat sederhana. Guru yang menggunakan media pembelajaran yang berada di dalam kelas, maka bisa langsung menggunakannya. Jika terjadi kerusakan, guru yang bersangkutan dimohon untuk segera menginformasikan kepada bagian sarpras untuk dilakukan perbaikan. Sementara media pembelajaran yang sudah berada di luar kelas, harus terlebih dahulu menghubungi bagian sarpras untuk dipersiapkan minimal satu hari sebelum media tersebut digunakan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa media tersebut tidak mengalami kendala ketika digunakan untuk proses belajar mengajar.

Selain pemenuhan media pembelajaran, penyediaan sarana pembelajaran guru di SMPN 1 Tulungagung juga dilakukan dengan menyediakan studio multimedia. Kepala SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui menjelaskan bahwa studio multimedia ini dihadirkan untuk memudahkan bapak ibu guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Studio multimedia bertujuan untuk mempermudah guru dalam melakukan desain dan melaksanakan pembelajaran. Berikut kutipan wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung.

“Penyediaan sarana pembelajaran juga kami lakukan dengan menyediakan studio multimedia. Ada satu ruangan yang kami sediakan khusus untuk bapakibu guru dalam melakukan desain dan proses pembelajaran yang menggunakan multimedia. Alhamdulillah guru terbantu dengan adanya studio ini. Pembelajaran menjadi bervariasi. Tidak melulu di kelas dengan metode ceramah”<sup>135</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, beliau menuturkan bahwa penyediaan studio multimedia sangat membantu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Guru bisa melakukan desain dan pelaksanaan pembelajaran di dalam studio tersebut. Jika guru kesulitan dalam melakukan desain pembelajaran dengan memanfaatkan studio multimedia, maka akan dibantu oleh laboran yang bertugas di studi multimedia. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung.

---

<sup>135</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019



“Kehadiran studio multimedia sangat membantu bapak ibu guru dalam melakukan desain dan pelaksanaan pembelajaran. Studio ini bisa digunakan oleh bapak ibu kapanpun selama digunakan untuk mendukung proses pembelajaran. Ketika bapak ibu guru mengalami kesulitan dalam melakukan desain pembelajaran, maka laboran kami siap untuk mendampingi para guru. Alhamdulillah, bapak ibu sangat terbantu sekali.”<sup>136</sup>

Ibu susmiyati ketika ditemui peneliti juga memaparkan bahwa kehadiran studio multimedia sangat membantu guru dalam melakukan desain pembelajaran. Bahkan guru tertentu juga bisa menggunakan studio tersebut untuk melaksanakan pembelajaran. Ketika melakukan desain pembelajaran dan mengalami kesulitan maka akan segera dibantu oleh laboran yang bertugas di studio multimedia.

“Alhamdulillah, hadirnya studio multimedia sangat membantu kami dalam melakukan desain pembelajaran. bahkan ada beberapa guru yang memanfaatkan studio tersebut untuk melaksanakan pembelajaran, seperti bahasa inggris misalnya. Ketika *listening* sangat terbantu sekali. Bisa juga matapelajaran agama. Mungkin ada video atau *slide* yang membutuhkan kejelian dalam melakukan pengamatan, maka bisa menggunakan studio tersebut. Atau pelajaran yang lain juga bisa. Ketika bapak ibu merasa kesulitan maka langsung dibantu oleh laboran kami yang bertugas di sana”<sup>137</sup>

Laboran SMPN 1 Tulungagung, Ibu Peny Cristiana ketika ditemui oleh peneliti juga menuturkan hal yang senada. Beliau menuturkan bahwa sebagai seorang laboran, tugas beliau adalah menjaga dan merawat studio multimedia tersebut agar tetap baik dan selalu siap dipakai. Terkait dengan pemakaian studio multimedia, Beliau menuturkan bahwa selama ini sudah ada guru yang menyeter jadwal tetap penggunaan studi multimedia. Sementara sebagian masih bersifat insidental. Yang bersifat insidental harus menginformasikan kepada petugas minimal satu hari sebelum pembelajaran berlangsung. Sebagaimana hasil observasi peneliti di ruang labratorium SMPN 1 Tulunggaung. Di laboratorium tersebut terdapat jadwal kegiatan, berbagai alat-alat untuk praktik siswa.<sup>138</sup> Berikut paparan Laboran SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti.

---

<sup>136</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>137</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

<sup>138</sup> Observasi di SMPN 1 Tulunagung 27 November 2019

“Tugas saya di sini adalah menjaga dan merawat studio ini agar tetap baik dan selalu siap digunakan. Untuk jadwal penggunaan, sebagian guru sudah memberikan jadwal tetap pemakaian studio. Sementara sebagian lagi masih bersifat insidental. Nah, yang insidental ini biasanya mengkonfirmasi satu hari sebelum studio dipakai. Selain agar kami bisa melakukan pengecekan ulang, juga biar tidak bertabrakan dengan bapak ibu yang lain. Bahkan kami sering bantu bapak ibu guru yang membuat desain pembelajarannya di sini.”<sup>139</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa penyediaan sarana pembelajaran guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan juga dengan menyediakan studi multimedia. Studio ini untuk membantu guru dalam melaksanakan desain pembelajaran serta pelaksanaan pembelajaran. Dari data yang diperoleh, kehadiran studio multimedia ini sangat membantu para guru di SMPN 1 Tulungagung dalam meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam melakukan desain pembelajaran.

Berdasarkan paparan mengenai implementasi kebijakan kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung dalam penyediaan sarana pembelajaran dapat disimpulkan bahwa penyediaan sarana pembelajaran guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan melalui beberapa bentuk. Dari data di atas diperoleh bahwa penyediaan sarana pembelajaran dilakukan melalui *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran, pengumpulan perangkat pembelajaran di awal semester, rapat pembagian tugas, pemenuhan ATK guru, penyediaan media pembelajaran guru serta penyediaan studio multimedia.

## **2. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Supervisi Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN 1 Tulungagung**

Supervisi adalah program bantuan yang diberikan oleh seorang kepala sekolah kepada guru. Begitulah pandangan Kepala SMPN 1 Tulungagung ketika bertemu dengan peneliti. Beliau melanjutkan bahwa paradigma lama yang saat ini masih berkembang tentang supervisi, sudah saatnya dirubah. Supervisi bukan hal yang menakutkan, namun harus menjadi hal yang menyenangkan bagi guru. inilah yang sedang dibangun oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, beliau menuturkan bahwa.

---

<sup>139</sup> Wawancara dengan Kepala Laboran SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

“Supervisi itu kan program bantuan, Pak. Sehingga tugas saya sebagai seorang supervisor adalah bagaimana memberikan bantuan itu sebaik mungkin kepada para guru di sini. Agar supervisi menjadi hal yang menyenangkan, bukan hal yang menakutkan. Ini yang harus dirubah.”<sup>140</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung, Ibu Sa’diyah, beliau menuturkan bahwa supervisi terhadap guru adalah program bantuan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh guru dalam proses pembelajaran. Maka, yang dilakukan adalah memberikan bantuan bukan dijadikan sebagai ajang untuk menyalahkan guru.

“Supervisi ini kan program bantuan terhadap guru. Maka seorang supervisor harus bisa memberikan bantuan terhadap masalah yang dihadapi guru ketika melaksanakan proses belajar mengajar. Apa yang kurang, diperbaiki. Ada masalah apa, harus diselesaikan. Maka kehadiran seorang supervisor harus bisa menjawab permasalahan yang dihadapi guru bukan menambah masalah guru”<sup>141</sup>

Ketika disinggung mengenai implementasi supervisi dalam meningkatkan kinerja guru, Kepala SMPN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa ada beberapa bentuk yang dilakukan dalam supervisi terhadap guru. bentuk yang pertama adalah supervisi administrasi guru. Supervisi administrasi guru dilakukan dengan mewajibkan guru menyerahkan perangkat pembelajaran kepada waka kurikulum untuk dikoreksi dan kemudian divalidasi oleh kepala sekolah. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung.

“Implementasi supervisi yang kami berikan kepada bapak ibu guru di sini yakni dengan melakukan supervisi administrasi guru. Supervisi terhadap perangkat pembelajaran guru. hal ini kami lakukan dengan mewajibkan bapak ibu guru untuk menyerahkan perangkat pembelajaran yang dikoordinir langsung oleh waka kurikulum. Seperti yang sudah saya jelaskan tadi. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, baru akan saya validasi untuk dilaksanakan.”<sup>142</sup>

Ditemui di tempat yang berbeda, Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung juga menjelaskan bahwa apa yang disampaikan oleh

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>141</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>142</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

Kepala SMPN 1 Tulungagung benar adanya. Beliau melanjutkan bahwa sebagai bentuk supervisi yang diberikan kepada guru adalah supervisi administrasi. Supervisi ini dilaksanakan dengan mewajibkan para guru menyerahkan perangkat pembelajaran untuk diperiksa dan di validasi. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung.

“Seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya bahwa para guru diminta untuk menyerahkan perangkat pembelajarannya ke meja saya untuk saya koreksi, ini sekaligus bentuk supervisi administrasi. Setelah semuanya terkumpul langsung saya koreksi, setelah selesai baru saya serahkan ke bapak kepala untuk divalidasi oleh beliau. Setelah divalidasi, perangkat tersebut telah siap digunakan.”<sup>143</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Bu Susmiyati. Saat peneliti melakukan observasi di SMPN 1 Tulungagung,<sup>144</sup> Ketika ditemui peneliti, Beliau menuturkan bahwa supervisi administrasi diberikan kepada para guru dengan mewajibkan guru untuk menyerahkan perangkat pembelajaran di awal semester. Pengumpulan ini diserahkan kepada waka kurikulum. Setelah semuanya terkumpul, akan diperiksa terlebih dahulu oleh waka kurikulum. Jika telah selesai diperiksa maka akan diserahkan kepada kepala sekolah untuk divalidasi.

“Supervisi yang diberikan kepada kami adalah supervisi administrasi. Supervisi ini seputar perangkat pembelajaran yang kami siapkan. Di awal semester harus sudah terkumpul semuanya di meja waka kurikulum. Ini wajib untuk semua guru di sini. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum baru diserahkan ke kepala sekolah untuk di validasi. Nah, kalau sudah divalidasi maka perangkat pembelajaran siap untuk digunakan.”<sup>145</sup>

Berdasarkan paparan di atas maka dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan memberikan supervisi administrasi. Supervisi administrasi dilakukan dengan mewajibkan para guru SMPN 1 Tulungagung untuk menyerahkan perangkat pembelajaran kepada Waka kurikulum untuk diperiksa. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, perangkat pembelajaran

---

<sup>143</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>144</sup> Observasi di SMPN 1 Tulungagung 3 oktober 2019

<sup>145</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

tersebut kemudian diserahkan kepada kepala SMPN 1 Tulungagung untuk divalidasi.

Selain melakukan supervisi administrasi, Kepala SMPN 1 Tulungagung juga membentuk tim supervisi yang beranggotakan para wakil kepala sekolah serta melibatkan koordinator guru mata pelajaran. Ketika ditemui peneliti, Kepala SMPN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa pembentukan tim supervisi ini dimaksudkan untuk membantu kepala sekolah dalam melakukan supervisi kepada guru. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung.

“Selain melakukan supervisi administrasi, kami juga membentuk tim khusus yang beranggotakan para wakil kepala sekolah serta dibantu oleh para koordinator guru mata pelajaran. Jadi, setiap mata pelajaran sudah kami tunjuk koordinatornya. Nah, para koordinator tersebut kami masukkan sebagai tim supervisi untuk membantu saya dalam memberikan supervisi kepada bapak ibu guru.”<sup>146</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung, Ibu Sa'diyah, ketika ditemui oleh peneliti, beliau memaparkan bahwa kepala sekolah mempunyai tim khusus dalam membantu tugasnya dalam melakukan supervisi terhadap bapak ibu guru di SMPN 1 Tulungagung. Tim khusus tersebut terdiri dari para waka serta dibantu oleh koordinator guru mata pelajaran. Berikut paparan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti. “Dalam melakukan supervisi terhadap bapak ibu guru, kepala sekolah dibantu oleh tim khusus supervisi. Tim ini terdiri dari para waka serta koordinator-koordinator guru mata pelajaran. Tim ini bertugas untuk membantu melaksanakan supervisi kepada para guru.”<sup>147</sup>

Paparan di atas juga senada dengan apa yang disampaikan oleh Pak Ali, salah satu koordinator guru mata pelajaran. Pak Ali adalah koordinator guru mata pelajaran PAI. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa pelaksanaan supervisi di SMPN 1 Tulungagung dibantu oleh tim yang telah dibentuk oleh kepala sekolah. Tim ini beranggota para wakil kepala sekolah dan semua koordinator guru mata pelajaran. Tugas utama tim ini adalah membantu kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang supervisor. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Pak Ali.

---

<sup>146</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>147</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

“Pelaksanaan supervisi di sekolah ini, selain langsung oleh kepala sekolah, beliau juga dibantu oleh tim khusus supervisi yang beliau bentuk. Tim ini terdiri dari para wakil kepala dan para koordinator guru mata pelajaran. Salah satunya saya sebagai koordinator guru mata pelajaran Agama Islam. Tugas utama kami adalah membantu beliau untuk melaksanakan supervisi.”<sup>148</sup>

Ketika disinggung mengenai alasan utama kenapa tim ini dibentuk, Kepala SMPN 1 Tulungagung memaparkan bahwa tim ini dibentuk untuk meng-cover peran kepala sekolah sebagai supervisor. Hal ini dilakukan karena banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah. Berikut paparan wawancara peneliti bersama Kepala SMPN 1 Tulungagung.

“Tim ini kami bentuk agar mampu meng-cover peran kepala sekolah sebagai supervisor. Kesibukan saya sebagai kepala sekolah serta tanggung jawab yang berat tentu khawatir jika supervisi tidak berjalan dengan baik. Sehingga kami sepakat untuk membentuk tim ini. Jika saya berhalangan maka tim ini yang langsung melakukan supervisi. Hasil dari supervisi tersebut kemudian diserahkan kepada saya.”<sup>149</sup>

Ibu Sa’diyah selaku Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung juga memaparkan hal yang senada. Beliau menjelaskan bahwa tugas dan peran kepala sekolah yang begitu banyak, tidak mungkin bisa dilaksanakan sendiri. Begitu juga dengan supervisi. Pembentukan tim khusus ini bertujuan untuk membantu tugas kepala sekolah dalam melakukan supervisi terhadap para guru.

“Tugas kepala sekolah kan banyak. Sehingga tidak semua tugas itu dilakukan sendiri. Agar semakin maksimal, seorang kepala sekolah butuh *partner*. Begitu juga dengan supervisi. Beliau butuh *partner* untuk menjalankan peran ini. Sehingga kami ditunjuk untuk membantu beliau dalam melaksanakan peran beliau sebagai supervisor.”<sup>150</sup>

Selain membentuk tim khusus supervisi, Kepala SMPN 1 Tulungagung tak jarang melakukan supervisi langsung dengan masuk ke kelas ketika guru melaksanakan pembelajaran. Ketika ditemui peneliti, beliau memaparkan bahwa supervisi terhadap guru juga dilakukan secara langsung dengan masuk ke kelas untuk melakukan pengamatan terhadap proses pembelajaran guru. Supervisi ini dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dilakukan. Berikut

---

<sup>148</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

<sup>149</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>150</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

penuturan Kepala SMPN 1 Tulungagung ketika diwawancarai oleh peneliti.

“Selain dibantu oleh tim khusus, saya juga melakukan supervisi langsung dengan masuk ke kelas ketika para guru mengajar. Supervisi langsung ini telah kami rencanakan ketika rapat pembagian tugas di awal semester. Hasil supervisi langsung yang saya lakukan nantinya akan dicocokkan dengan hasil yang dilakukan oleh tim tadi. Setelah itu baru evaluasi.”<sup>151</sup>

Paparan di atas juga senada dengan hal yang disampaikan oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa supervisi langsung juga dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan perencanaan yang dilakukan ketika rapat pembagian tugas di awal semester. Sebagaimana dokumentasi foto kegiatan rapat yang dilaksanakan oleh SMPN 1 Tulungagung.<sup>152</sup> Tak jarang tim khusus ditugaskan untuk melakukan supervisi langsung. Hasil dari supervisi tersebut akan disampaikan kepada kepala sekolah dan akan ditindaklanjuti.

“Supervisi langsung juga dilakukan oleh kepala sekolah ketika guru memberikan pelajaran di kelas. Karena memang supervisi langsung ini sudah direncanakan di awal semester bersamaan dengan rapat pembagian tugas. Kadang kalau beliau pas tidak bisa, maka tim khusus yang ditugaskan. Hasilnya nanti akan disampaikan kepada beliau dan akan dilakukan evaluasi.”<sup>153</sup>

Hal senada disampaikan oleh Ibu Susmiyati ketika ditemui oleh peneliti di ruang guru. Beliau memaparkan bahwa supervisi langsung juga dilakukan oleh kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan perencanaan di awal semester. Ketika kepala sekolah berhalangan, maka supervisi langsung akan dilakukan oleh tim supervisi yang telah dibentuk oleh kepala sekolah. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Susmiyati.

“Selain supervisi administrasi, kepala sekolah juga melakukan supervisi langsung ketika bapak ibu guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Semua guru sudah tahu tentang hal ini karena sudah dijadwalkan ketika rapat pembagian tugas. Jika beliau berhalangan, maka beliau menugaskan tim supervisi untuk melakukan supervisi.”<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>152</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>153</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>154</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

Salah satu tim supervisi yang dibentuk oleh kepala sekolah yakni Pak Ali ketika ditemui peneliti juga memberikan jawaban yang senada. Beliau menuturkan bahwa sesuai dengan perencanaan yang dilakukan di awal semester, supervisi langsung juga diberikan oleh kepala sekolah. Tim supervisi yang dibentuk, siap meng-*cover* tugas kepala sekolah ketika kepala sekolah berhalangan. Hal ini sebagaimana dokumentasi program kerja supervisi, termasuk di dalamnya ada SK tim supervisi SMPN 1 Tulungagung.<sup>155</sup> Hasil dari supervisi yang dilakukan oleh tim, akan disampaikan kepada kepala sekolah untuk ditindaklanjuti.

“Sesuai perencanaan yang telah dilakuakn di awal semester, supervisi langsung juga diberikan oleh kepala sekolah kepada bapak ibu guru. Jika beliau berhalangan baru kami sebagai tim yang menggantikan tugas beliau. Hasil dari supervisi langsung yang kami lakukan nantinya akan dkami sampaikan kepada beliau untuk ditindaklanjuti.”<sup>156</sup>

Paparan di atas memberikan kesimpulan sementara bahwa selain membentuk tim khusus untuk melakukan supervisi terhadap kinerja guru di SMPN 1 Tulungagung, Kepala Sekolah juga memberikan supervisi langsung. Supervisi langsung dilakukan ketika bapak ibu guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas. Supervisi langsung ini dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dilakukan ketika rapat pembagian tugas di awal semester. Jika kepala sekolah berhalangan maka tugas tersebut diserahkan kepada tim khusus yang telah dibentuk. Hasil dari supervisi yang dilakukan oleh tim khusus akan dilaporkan kepada kepala sekolah dan akan tindak lanjut.

Sebagai bentuk tindak lanjut dari supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun tim khusus yang telah dibentuk, kepala sekolah akan mengadakan rapat untuk memberikan bantuan wawasan sesuai dengan hasil yang didapat dari supervisi. Ketika ditemui peneliti, Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa pemberian wawasan kepada bapak ibu guru sesuai dengan hasil dari supervisi yang dilakukan melalui rapat bersama. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan kepala sekolah.

“Tindak lanjut dari hasil supervisi yang kami lakukan, baik yang saya lakukan atau tim yang telah saya bentuk, kami mengadakan rapat bersama bapak ibu guru. Dalam rapat tersebut kami

---

<sup>155</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>156</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019



memberikan bantuan wawasan yang disesuaikan dengan hasil supervisi.”<sup>157</sup>

Kepada peneliti, Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung memberikan paparan yang senada. Beliau memaparkan bahwa sebagai bentuk tindak lanjut atas hasil supervisi, kepala sekolah memberikan bantuan wawasan kepada guru. Hal ini sesuai dengan hasil supervisi yang diperoleh. Lebih lanjut beliau memaparkan bahwa pemberian wawasan secara spesifik dilakukan dengan mengadakan diskusi atau pertemuan khusus terhadap masalah yang dihadapi oleh setiap guru. berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung.

“Untuk tindak lanjut dari hasil supervisi tersebut, biasanya kami mengadakan rapat guru. Dalam rapat tersebut akan diberikan bantuan wawasan kepada bapak ibu guru sesuai dengan hasil supervisi. Jika guru, kekurangannya di metode, maka akan kami berikan wawasan seputar metode. Jika guru tersebut kekurangannya dalam penguasaan kelas, maka akan kami beri wawasan berupa penguasaan kelas. Begitu juga dengan guru-guru yang lain.”<sup>158</sup>

Hal senada disampaikan oleh Ibu Susmiyati. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa tindak lanjut dari supervisi yang diberikan kepada guru adalah dengan memberikan bantuan wawasan kepada guru yang bersangkutan dengan mengadakan rapat atau pelatihan. Bapak ibu guru yang kesulitan dalam penguasaan kelas maka akan diberi pelatihan seputar penguasaan kelas. Begitu juga dengan kekurangan-kekurangan yang lain. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Susmiyati.

“Kalau tindak lanjut dari supervisi biasanya akan diadakan rapat. Dalam rapat tersebut kepala sekolah akan memberikan wawasan seputar masalah yang dihadapi oleh bapak ibu guru. Semisal ada guru yang lemah dalam penguasaan kelas, maka akan diberikan wawasan bagaimana menguasai atau mengontrol kelas akan tetap kondusif. Selain itu, akan diadakan pelatihan khusus. Beberapa guru kemudian dikumpulkan dan diberi pelatihan seputar masalah yang dihadapi dalam pembelajaran.”<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>158</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>159</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa tindak lanjut dari supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta tim yang telah dibentuk adalah dengan memberikan bantuan wawasan kepada guru dalam rapat. Selain memberikan bantuan wawasan dalam rapat, diadakan pelatihan seputar masalah yang dihadapi oleh guru ketika melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan hasil supervisi.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan beberapa cara. Cara yang ditempuh dalam memberikan supervisi kepada guru SMPN 1 Tulungagung adalah dengan memberikan supervisi administrasi yang dilakukan di di awal semester, membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas kepala sekolah, melaksanakan supervisi langsung serta memberikan bantuan wawasan kepada guru sesuai dengan hasil supervisi.

### **3. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN 1 Tulungagung**

Pembinaan kenaikan jabatan guru di SMPN 1 Tulungagung juga mendapatkan perhatian khusus Kepala SMPN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, Kepala SMPN 1 Tulungagung menuturkan bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru dilakukan dengan terlebih dahulu melihat hasil kinerja guru. Penilaian terhadap kinerja guru ini dibantu oleh waka kurikulum. Hasil penilaian kinerja guru akan dievaluasi pada akhir semester. Salah satunya adalah hasil dari supervisi. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung.

“Pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru terlebih dahulu kami lakukan dengan melihat hasil penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh waka kurikulum. Salah satunya adalah hasil supervisi tadi. Ini kami lakukan di akhir semester.”<sup>160</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, beliau memaparkan bahwa pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru dilakukan dengan melihat hasil kinerja guru. Kinerja guru diketahui melalui penilaian yang dilakukan oleh waka Kurikulum serta hasil supervisi yang telah dilakukan.

---

<sup>160</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

“Kenaikan jabatan guru di sini mengacu pada penilaian kinerja guru yang kami lakukan serta hasil dari supervisi. Penilaian kinerja guru ini memang menjadi tanggungjawab waka kurikulum. Hasilnya nanti kami laporkan kepada kepala sekolah dengan mangacu pada fakta yang ada. Jadi tidak kami buat-buat. Sesuai dengan *form* penilaian kinerja guru. hasil inikemudian digabungkan dengan hasil supervisi.”<sup>161</sup>

Ketika disinggung mengenai bentuk pembinaan kenaikan jabatan guru, Kepala SMPN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru di lakukan dengan memberikan pengarahan kepada guru untuk melakukan pengembangan diri guru baik melalui *workshop* atau pelatihan. Ketika ditemui peneliti, beliau menuturkan sebagai berikut.

“Pembinaan kenaikan jabatan guru di sini kami lakukan dengan memberikan pengarahan kepada guru untuk terus melakukan pengembangan diri. Pengembangan diri guru ini bisa melalui *workshop* atau pelatihan, baik yang kami adakan sendiri maupun diadakan oleh dinas.”<sup>162</sup>

Sementara itu, Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung menegaskan bahwa pengembangan diri guru mengacu pada hasil penilaian kinerja serta supervisi yang diberikan. Pengembangan diri dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam kegiatan akademik seperti *workshop* atau pelatihan atau sejenisnya. Hal ini sesuai dokumentasi fot-foto *workshop* yang dilakukan oleh SMPN 1 Tulungagung beberapa waktu lalu.<sup>163</sup> Lebih lanjut Beliau memaparkan bahwa jika memungkinkan untuk mengadakan *workshop* atau pelatihan sendiri, maka akan diadakan sendiri. Namun jika tidak memungkinkan maka akan melibatkan pihak luar atau mengikutsertakan guru dalam *workshop* atau pelatihan yang diadakan oleh lembaga lain.

“Pengembangan diri guru di sini tetap mengacu pada hasil penilaian kinerja serta supervisi yang telah kami lakukan sebelumnya. Dari hasil tersebut akan kami tindak lanjuti berupa mengadakan *workshop* atau pelatihan sesuai kebutuhan bapak ibu guru. jika kami bisa adakan sendiri maka kami adakan sendiri tanpa melibatkan pihak luar. Jika tidak memungkinkan maka

---

<sup>161</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>162</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>163</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

akan kami ikutsertakan dalam kegiatan *workshop* atau pelatihan yang diadakan oleh lembaga lain.”<sup>164</sup>

Hal senada disampaikan oleh Ibu Susmiyati. Ketika ditemui oleh peneliti, beliau memaparkan bahwa kepala sekolah selalu memberikan pengarahan kepada guru SMPN 1 Tulungagung untuk selalu mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Guru yang ditugaskan untuk menjadi staf atau masuk dalam struktur organisasi sekolah wajib melakukan pengembangan diri agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Pengembangan diri guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan mengadakan *workshop* atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para guru. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Susmiyati.

“Kepala sekolah selalu memberikan pengarahan kepada kami untuk selalu mengembangkan kompetensi yang kami miliki. Apalagi bapak ibu guru yang mendapat amanah untuk masuk dalam struktur sekolah. Mereka harus bisa menguasai tugas yang dilaksanakan. Pengembangan diri guru di sini biasanya diadakan *workshop* atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan bapak ibu guru. terkadang juga mengikutsertakan para guru untuk mengikuti pelatihan atau *workshop* yang diadakan oleh lembaga lain”<sup>165</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan melalui pengembangan diri guru. Sebagaimana observasi peneliti di ruang guru, peneliti menemukan beberapa guru yang berbicara-bincang terkait beberapa tawaran diklat atau *workshop* yang dilakukan oleh beberapa lembaga diklat, baik oleh LPMP Jawa Timur ataupun lembaga-lembaga diklat lainnya. Guru-guru terlihat antusias terhadap kegiatan tersebut.<sup>166</sup> Pengembangan diri guru dilakukan dengan mengadakan *workshop* atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para guru. Jika tidak memungkinkan untuk mengadakan *workshop* atau pelatihan sendiri maka akan mengikutsertakan guru dalam *workshop* atau pelatihan yang diadakan oleh lembaga lain.

Selain memberikan pengarahan kepada guru untuk selalu melakukan pengembangan diri, Kepala SMPN 1 Tulungagung juga memberikan peluang kepada guru SMPN 1 Tulungagung untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya. Ketika ditemui oleh peneliti,

---

<sup>164</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>165</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

<sup>166</sup> Observasi di SMPN 1 Tulungagung 26 September 2019

Kepala SMPN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa dalam rangka pembinaan kenaikan jabatan guru, kepala sekolah memberikan peluang kepada bapak ibu guru SMPN 1 Tulungagung untuk melanjutkan pendidikannya baik dengan biaya sendiri atau melalui beasiswa. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung:

“Selain pengarahan untuk selalu mengembangkan diri, kami juga memberikan peluang kepada bapak ibu guru untuk melanjutkan pendidikannya. Kami sangat mendukung jika ada bapak ibu guru yang ingin melanjutkan pendidikannya, baik dengan biaya mandiri maupun melalui beasiswa.”<sup>167</sup>

Paparan di atas senada dengan paparan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung ketika ditemui peneliti. Beliau menjelaskan bahwa pembinaan kenaikan jabatan guru juga dilakukan dengan memberikan peluang kepada bapak ibu guru SMPN 1 Tulungagung untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya. Pimpinan sangat mendukung jika ada bapak ibu guru yang ingin melanjutkan studinya ke jenjang berikutnya baik dengan biaya sendiri ataupun melalui beasiswa. Sebagaimana data kepegawaian yang menunjukkan beberapa guru sudah bergelar S-2 dan ada yang sedang menempuh kuliah S-2 di beberapa perguruan tinggi.<sup>168</sup> Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Sa'diyah selaku Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung.

“Pembinaan kenaikan jabatan guru juga kami lakukan dengan memberikan dukungan kepada bapak ibu guru yang ingin melanjutkan studinya ke jenjang berikutnya. Peluang itu terbuka lebar, baik yang biaya sendiri atau melalui beasiswa. Dalam rapat maupun diskusi, kepala sekolah selalu menyampaikan itu. *Alhamdulillah* sudah ada beberapa guru yang melanjutkan studinya. Ada yang di Tulungagung, ada juga yang di luar Tulungagung.”<sup>169</sup>

Ibu Susmiyati memaparkan hal yang senada. Beliau menjelaskan bahwa Kepala SMPN 1 Tulungagung sangat mendukung bapak ibu yang ingin melanjutkan studinya ke jenjang berikutnya baik dengan biaya sendiri maupun melalui beasiswa. Selain untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, bisa menambah angka kredit

---

<sup>167</sup> Wawancara dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung/26-09-2019

<sup>168</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

<sup>169</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

untuk mengajukan kenaikan pangkat atau golongan. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan ibu Susmiyati.

“Bapak ibu guru di sini sangat didukung untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya. Bapak kepala sekolah selalu menyampaikan itu baik ketika rapat maupun diskusi dengan beliau. Sudah ada beberapa guru yang melanjutkan studinya ke jenjang berikutnya yakni S-2. Selain meningkatkan kemampuan, ijazahnya bisa menambah angka kredit ketika proses kenaikan pangkat.”<sup>170</sup>

Pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru selain dengan memberikan peluang kepada guru untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya, juga dilakukan dengan memberikan promosi jabatan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang memuaskan. Kepala SMPN 1 Tulungagung menjelaskan bahwa guru yang memiliki kinerja bagus akan dipromosikan untuk menjabat dalam struktur organisasi sekolah. Sebagaimana struktur SMPN 1 Tulungagung, guru guru yang terpilih memiliki prestasi.<sup>171</sup> Begitu juga untuk bapak ibu guru yang sudah menjabat. Jika kinerjanya memuaskan maka akan dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala SMPN 1 Tulungagung.

“Pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru juga kami lakukan dengan melakukan promosi jabatan. Guru yang memiliki kinerja bagus maka kami promosikan untuk menduduki jabatan yang ada di struktur organisasi sekolah. Kalau bapak ibu yang sudah menjabat juga demikian. Semua kami promosikan. Harapannya adalah bapak ibu semakin meningkatkan kinerjanya.”

Hal senada disampaikan oleh Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung. Ketika ditemui peneliti, beliau menjelaskan bahwa salah satu bentuk pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru adalah promosi jabatan. Promosi jabatan yang dilakukan merujuk kepada hasil penilaian kinerja guru. Guru yang memiliki kinerja baik maka akan dipromosikan untuk menempati jabatan yang ada dalam struktur organisasi sekolah. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung.

“Salah satu pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru adalah melakukan promosi jabatan untuk bapak ibu guru yang memiliki kinerja baik. Promosi jabatan ini dilakukan dengan merujuk kepada hasil penilaian kinerja guru serta supervisi yang telah kami lakukan.

---

<sup>170</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

<sup>171</sup> Dokumentasi SMPN 1 Tulungagung

Begitu juga dengan bapak ibu yang sekarang sudah menjabat. Jika kinerjanya baik maka bisa juga dipromosikan.”<sup>172</sup>

Paparan yang senada disampaikan oleh Ibu Susmiyati. Beliau menjelaskan bahwa guru yang memiliki kinerja baik maka akan dipromosikan untuk menempati jabatan dalam struktur organisasi sekolah. Promosi ini dilakukan dengan melihat hasil penilaian kinerja serta supervisi yang telah dilakukan. Termasuk bapak ibu yang sudah menjabat. Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Ibu Susumiyati.

“Untuk promosi jabatan ini dilakukan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja guru serta supervisi yang dilakukan oleh Bapak Kepala SMPN 1 Tulungagung. Jika kinerja bapak ibu guru baik, maka akan dipromosikan untuk menempati jabatan yang ada di dalam struktur organisasi sekolah. Termasuk bapak ibu yang sudah menjabat. Jika kinerjanya baik dan dirasa mampu maka akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.”<sup>173</sup>

Paparan di atas memberikan gambaran bahwa salah satu bentuk pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan melakukan promosi jabatan kepada guru yang memiliki kinerja baik. Pertimbangan yang diambil oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung dalam melakukan promosi jabatan adalah hasil penilaian kinerja guru serta hasil supervisi yang telah dilakukan. Harapan dari adanya promosi jabatan ini adalah guru semakin meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pembinaan kenaikan jabatan guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan melalui pengembangan diri guru. Pengembangan diri guru dilakukan dengan mengadakan *workshop* atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan bapak ibu guru. Jika tidak memungkinkan untuk mengadakan *workshop* atau pelatihan sendiri maka akan mengikutsertakan guru dalam *workshop* atau pelatihan yang diadakan oleh lembaga lain.

Selain memberikan pengarahan kepada guru untuk selalu melakukan pengembangan diri, Kepala SMPN 1 Tulungagung juga memberikan peluang kepada guru SMPN 1 Tulungagung untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya. Kepala sekolah memberikan peluang kepada bapak ibu guru SMPN 1 Tulungagung untuk

---

<sup>172</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum SMPN 1 Tulungagung/03-10-2019

<sup>173</sup> Wawancara dengan Guru SMPN 1 Tulungagung/27-11-2019

melanjutkan pendidikannya baik dengan biaya sendiri atau melalui beasiswa.

Bentuk lain dari pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan melakukan promosi jabatan kepada guru yang memiliki kinerja baik. Pertimbangan yang diambil oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung dalam melakukan promosi jabatan adalah hasil penilaian kinerja guru serta hasil supervisi yang telah dilakukan. Harapan dari adanya promosi jabatan ini adalah guru semakin meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

### C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data penelitian di atas maka dapat dirumuskan temuan penelitian di masing-masing kasus sebagai berikut.

#### 1. Temuan Penelitian Kasus 1 di MTsN 1 Tulungagung

Paparan data penelitian tentang implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran yang telah peneliti paparkan di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung dalam penyediaan sarana pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru:

*Pertama:* pemenuhan sarana dan prasarana yang habis pakai maupun yang permanen. Pemenuhan sarana prasarana ini dilakukan agar memudahkan bapak ibu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. *Kedua* mengadakan rapat awal semester. Dalam rapat ini, dilakukan pendataan kebutuhan bapak ibu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Pendataan ini dilakukan agar semua kebutuhan ter-*cover* dengan baik dan tidak adanya tumpang tindih kebutuhan. *Ketiga:* mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran sebelum pekan efektif berlangsung. Proses pengumpulan ini diserahkan kepada waka Kurikulum. Setelah dikoreksi oleh waka Kurikulum dan dinyatakan lolos, maka divalidasi oleh kepala sekolah. Setelah divalidasi oleh kepala sekolah, perangkat pembelajaran tersebut dapat dilaksanakan. *Keempat:* koordinasi antarguru. koordinasi ini dilakukan agar terjalin kerja sama yang baik antarguru. Selain untuk menjalin kerja sama, juga diharapkan mampu menumbuhkan rasa kekeluargaan antas sesama guru di MTsN 1 Tulungagung.



Sementara itu, berkaitan dengan implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru di MTsN 1 Tulungagung diketahui bahwa pemberian supervisi dilakukan dengan beberapa kegiatan, salah satunya dengan melaksanakan supervisi administrasi. Supervisi administrasi diberikan dengan mewajibkan guru MTsN 1 Tulungagung untuk menyerahkan perangkat pembelajaran pada awal semester kepada waka kurikulum untuk diperiksa. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, hasil pemeriksaan perangkat pembelajaran tersebut diberikan kepada kepala sekolah untuk divalidasi. Ketika perangkat pembelajaran tersebut telah divalidasi oleh Kepala MTsN 1 Tulungagung, maka perangkat tersebut siap untuk digunakan.

Selain supervisi administrasi, supervisi juga dilakukan dengan supervisi langsung. Supervisi langsung ini dilakukan dengan melaksanakan kunjungan kelas oleh kepala sekolah. Setelah melakukan kunjungan kelas dan menemukan permasalahan dalam proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru maka akan diadakan diskusi terbatas untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu, bentuk lain dari supervisi yang dilakukan adalah dengan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru. Arahan dan bimbingan yang diberikan berupa metode, strategi serta pendekatan dalam pembelajaran. Supervisi ini diberikan sebagai penguatan atas hal yang telah dilakukan oleh guru-guru MTsN 1 Tulungagung. Selain arahan dan bimbingan, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga memberikan motivasi kepada guru-guru MTsN 1 Tulungagung agar terus meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam proses belajar mengajar.

Supervisi terhadap guru juga dilakukan dengan mewajibkan guru untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan kemampuan para guru MTsN 1 Tulungagung. Harapan dari MGMP adalah meningkatkan kinerja guru MTsN 1 Tulungagung. Untuk terus meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung, selain mewajibkan guru untuk mengikuti MGMP, Kepala MTsN 1 Tulungagung juga mengikutsertakan guru dalam mengikuti seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Dengan mengikuti seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah tersebut, kemampuan guru semakin terasah sehingga mampu meningkatkan kinerjanya khususnya dalam proses belajar mengajar.

Adapun implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru untuk meningkatkan kinerja guru di

MTsN 1 Tulungagung dilakukan dengan memberikan bantuan pengurusan kenaikan gaji berkala. Kenaikan gaji guru di MTsN 1 Tulungagung telah diatur dan terdata dengan baik oleh KTU MTsN 1 Tulungagung. Tugas Kepala MTsN 1 Tulungagung adalah memastikan bahwa pegawai yang sudah saatnya mengurus kenaikan gaji berkala segera dipenuhi haknya dengan melengkapi persyaratan yang telah diatur.

Selain itu, pembinaan kenaikan jabatan guru dilakukan dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para guru MTsN 1 Tulungagung untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya. Para guru MTsN 1 Tulungagung yang ingin melanjutkan studi ke jenjang berikutnya mendapat dukungan penuh dari pihak madrasah. Melanjutkan studi ke jenjang berikutnya bisa dilakukan dengan biaya mandiri atau beasiswa. Selain untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, ijazah yang didapat juga bisa diajukan sebagai kelengkapan persyaratan dalam mengajukan kenaikan golongan bagi guru yang berstatus PNS.

Pembinaan kenaikan jabatan guru dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 1 Tulungagung juga dilakukan melalui pembinaan kedisiplinan guru. Pembinaan kedisiplinan guru menurut Kepala MTsN 1 Tulungagung diawali dengan kedisiplinan dalam kehadiran para guru di madrasah. Untuk memastikan kehadiran guru, selain menggunakan presensi melalui *finger print*, juga dilakukan dengan terjun langsung ketika kedatangan para guru di madrasah.

Pembinaan kedisiplinan guru juga dilakukan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh madrasah. Hal ini untuk mengetahui guru MTsN 1 Tulungagung melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan disiplin. Tindak lanjut dari pembinaan kedisiplinan guru adalah dengan melakukan evaluasi rutin setiap tiga bulan sekali, yakni ketika tengah semester dan di akhir semester. Hasil dari evaluasi tersebut akan dibahas kembali dalam rapat terbatas bersama komite madrasah. Dalam rapat tersebut akan diputuskan hasil akhir dari evaluasi tersebut. Secara keseluruhan, guru MTsN 1 Tulungagung melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan disiplin.

Berdasarkan paparan di atas maka secara ringkas temuan penelitian kasus 1 dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.1: Temuan Penelitian Kasus 1

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan sarana Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemenuhan sarana dan prasarana yang habis pakai maupun yang tidak habis pakai.</li> <li>b. Mengadakan rapat awal semester.</li> <li>c. Mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran sebelum pekan efektif berlangsung.</li> <li>d. Meningkatkan koordinasi antarguru.</li> </ul>
2	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Supervsi Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melaksanakan supervisi administrasi dan membentuk tim supervise.</li> <li>b. Melakukan supervisi langsung dengan kunjungan kelas.</li> <li>c. Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru.</li> <li>d. Mewajibkan guru untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).</li> <li>e. Mengikutsertakan guru dalam mengikuti seminar, <i>workshop</i> atau diskusi ilmiah yang berkaitan. dengan peningkatan mutu pembelajaran.</li> </ul>
3	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan bantuan pengurusan kenaikan gaji berkala.</li> <li>b. Memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi.</li> <li>c. Pembinaan kedisiplinan guru.</li> <li>d. Memberikan promosi jabatan.</li> <li>e. Pengembangan diri guru.</li> </ul>

## 2. Temuan Penelitian Kasus 2 di SMPN 1 Tulungagung

Berdasarkan paparan data kasus dua mengenai implementasi kebijakan Kepala Sekolah SMPN 1 Tulungagung dalam penyediaan sarana pembelajaran dapat diketahui bahwa penyediaan sarana pembelajaran guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan melalui beberapa bentuk. Dari data tersebut diperoleh bahwa penyediaan sarana pembelajaran dilakukan melalui: *pertama workshop* pembuatan perangkat pembelajaran. *Workshop* ini dilaksanakan di awal semester setiap tahun ajaran baru. Dalam *workshop* tersebut, guru-guru SMPN 1 Tulungagung diberikan materi seputar cara membuat perangkat

pembelajaran yang baik dan benar. Dalam kegiatan tersebut guru-guru SMPN 1 Tulungagung langsung mempraktikkan hal yang mereka dapatkan. Tidak hanya itu, ada materi tambahan yang diberikan oleh pemateri tentang cara membuat PPT yang menarik minat siswa agar mereka antusias menerima materi yang disampaikan oleh guru.

*Kedua:* Pengumpulan perangkat pembelajaran pada awal semester. Pengumpulan perangkat pembelajaran sepenuhnya diserahkan kepada waka kurikulum sekaligus melakukan pemeriksaan terhadap perangkat pembelajaran tersebut. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, selanjutnya diserahkan kepada Kepala SMPN 1 Tulungagung untuk divalidasi. Ketika perangkat pembelajaran tersebut telah divalidasi oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung maka perangkat tersebut siap untuk digunakan.

*Ketiga:* Pemenuhan ATK guru. Pemenuhan kebutuhan ATK yang dimaksud adalah ATK yang habis pakai dan tidak habis pakai. Pemenuhan kebutuhan ATK ini sepenuhnya disediakan oleh TU SMPN 1 Tulungagung. Pengambilan dilakukan dengan terlebih dahulu mengisi daftar pengambilan ATK yang telah disediakan oleh TU SMPN 1 Tulungagung. Bahkan, kebutuhan guru yang berkaitan dengan mencetak dokumen yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar di kelas juga telah disediakan oleh

*Keempat:* penyediaan media pembelajaran yang dibutuhkan guru. Media pembelajaran yang dimaksud adalah media pembelajaran yang bersifat umum dan khusus atau spesifik. Media pembelajaran yang sifatnya umum sepenuhnya menjadi tanggung jawab sekolah. Sementara media pembelajaran yang bersifat khusus, langsung disediakan oleh guru yang bersangkutan.

*Kelima,* penyediaan studio multimedia. Studio ini untuk membantu guru dalam melaksanakan desain pembelajaran serta pelaksanaan pembelajaran. Dari data yang diperoleh, kehadiran studio multimedia ini sangat membantu para guru di SMPN 1 Tulungagung dalam meningkatkan kinerja mereka khususnya dalam melakukan desain pembelajaran.

Sementara itu, implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan beberapa cara. Cara yang ditempuh dalam memberikan supervisi kepada guru SMPN 1 Tulungagung adalah sebagai berikut.

*Pertama:* Memberikan supervisi administrasi yang dilakukan di di awal semester. Supervisi administrasi dilakukan dengan

mewajibkan bapak ibu guru SMPN 1 Tulungagung untuk menyerahkan perangkat pembelajaran kepada waka kurikulum untuk diperiksa. Setelah diperiksa oleh waka kurikulum, perangkat pembelajaran tersebut kemudian diserahkan kepada Kepala SMPN 1 Tulungagung untuk divalidasi.

*Kedua:* Membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas kepala sekolah. Tim khusus supervisi ini beranggotakan para wakil kepala sekolah serta melibatkan koordinator guru mata pelajaran. Tugas utama tim ini adalah membantu kepala sekolah dalam melakukan supervisi kepada guru.

*Ketiga:* Melaksanakan supervisi langsung. Supervisi langsung dilakukan ketika bapak ibu guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas. Supervisi langsung ini dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dilakukan ketika rapat pembagian tugas pada awal semester. Jika kepala sekolah berhalangan maka tugas tersebut diserahkan kepada tim khusus yang telah dibentuk. Hasil dari supervisi yang dilakukan oleh tim khusus akan dilaporkan kepada kepala sekolah dan akan dilakukan tindak lanjut.

*Keempat:* memberikan bantuan wawasan kepada guru sesuai dengan hasil supervisi. Hal ini merupakan tindak lanjut dari supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah beserta tim yang telah dibentuk adalah dengan memberikan bantuan wawasan kepada guru dalam rapat. Selain memberikan bantuan wawasan dalam rapat, juga mengadakan pelatihan seputar masalah yang dihadapi oleh guru ketika melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan hasil supervisi.

Adapun implementasi kebijakan kepala sekolah dalam pembinaan kenaikan jabatan guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan melalui pengembangan diri guru. Pengembangan diri guru dilakukan dengan mengadakan *workshop* atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para guru. Jika tidak memungkinkan untuk mengadakan *workshop* atau pelatihan sendiri maka akan mengikutsertakan guru dalam *workshop* atau pelatihan yang diadakan oleh lembaga lain.

Selain memberikan pengarahan kepada guru untuk selalu melakukan pengembangan diri, Kepala SMPN 1 Tulungagung juga memberikan peluang kepada guru SMPN 1 Tulungagung untuk melanjutkan studi ke jenjang berikutnya, baik dengan biaya sendiri atau melalui beasiswa.

Bentuk lain dari pembinaan terhadap kenaikan jabatan guru di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan melakukan promosi jabatan kepada guru yang memiliki kinerja baik. Pertimbangan yang diambil

oleh Kepala SMPN 1 Tulungagung dalam melakukan promosi jabatan adalah hasil penilaian kinerja guru serta hasil supervisi yang telah dilakukan. Harapan dari adanya promosi jabatan ini adalah guru semakin meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan paparan di atas maka secara ringkas temuan penelitian kasus 2 dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.2: Temuan Penelitian Kasus 2

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan sarana Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Workshop</i> pembuatan perangkat pembelajaran.</li> <li>b. Pengumpulan perangkat pembelajaran pada awal semester.</li> <li>c. Pemenuhan ATK guru.</li> <li>d. Penyediaan media pembelajaran yang dibutuhkan guru.</li> <li>e. Penyediaan studio multimedia.</li> <li>f. Mengadakan rapat awal semester.</li> <li>g. Koordinasi antarguru.</li> </ul>
2	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Supervisi Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan supervisi administrasi.</li> <li>b. Membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas kepala sekolah.</li> <li>c. Melaksanakan supervisi langsung.</li> <li>d. Memberikan bantuan wawasan kepada guru sesuai dengan hasil supervisi.</li> <li>e. Mengikutkan guru dalam pelatihan, seminar</li> </ul>
3	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan diri guru.</li> <li>b. Memberikan peluang kepada guru untuk melanjutkan studi.</li> <li>c. Melakukan promosi jabatan.</li> <li>d. Pembinaan kedisiplinan.</li> </ul>

### 3. Temuan Lintas Kasus

#### a. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan Sarana Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Merujuk pada paparan temuan penelitian masing-masing kasus di atas, secara garis besar dapat dipahami bahwa implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru dikedua lembaga tersebut memiliki

beberapa kesamaan. Di MTsN 1 Tulungagung, implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran dilakukan dengan pemenuhan sarana dan prasarana baik yang habis pakai maupun yang tidak habis pakai, mengadakan rapat awal semester, mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran sebelum pekan efektif berlangsung dan meningkatkan koordinasi antarguru. Sementara itu implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran di SMPN 1 Tulungagung dilakukan dengan *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran, pengumpulan perangkat pembelajaran pada awal semester, pemenuhan ATK guru, penyediaan media pembelajaran yang dibutuhkan guru serta penyediaan studio multimedia.

Mencermati implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran di kedua lembaga tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa bentuk implementasi kebijakan kepala sekolah terkait penyediaan sarana pembelajaran yakni mengadakan rapat awal semester, *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran, pengumpulan perangkat pembelajaran di awal semester, pemenuhan sarana dan prasarana baik yang habis pakai maupun yang tidak habis pakai, penyediaan media pembelajaran yang dibutuhkan guru serta penyediaan studio multimedia serta meningkatkan koordinasi antarguru.

#### **b. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Supervisi Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru**

Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam supervisi kepada guru di kedua lembaga dilakukan dalam beberapa cara. Di MTsN 1 Tulungagung, implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru dilakukan dengan beberapa cara yakni melaksanakan supervisi administrasi, melakukan supervisi langsung dengan kunjungan kelas, memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru, mewajibkan guru untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) serta mengikutsertakan guru dalam mengikuti seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran.

Sementara itu, implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru di SMPN 1 Tulungagung juga dilakukan dengan beberapa cara yakni memberikan supervisi administrasi, membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas

kepala sekolah, melaksanakan supervisi langsung, memberikan bantuan wawasan kepada guru sesuai dengan hasil supervisi.

Beberapa kesamaan cara dalam melakukan supervisi terhadap guru di kedua lembaga ini. Kesamaan tersebut terdapat pada pemberian supervisi administrasi, pelaksanaan supervisi langsung, memberikan bantuan wawasan kepada guru. Berdasarkan kesamaan ini maka dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru dilakukan dengan cara pemberian supervisi administrasi dan supervisi langsung, memberikan bantuan wawasan kepada guru, mengikutsertakan guru dalam mengikuti seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran serta membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas kepala sekolah.

### **c. Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru**

Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru di kedua lembaga ini juga memiliki kesamaan. Kedua lembaga ini sepakat bahwa dalam satu bentuk pembinaan terhadap guru adalah dengan memberikan promosi jabatan. Di MTsN 1 Tulungagung, selain promosi jabatan, implementasi kebijakan kepala sekolah terkait pembinaan kenaikan pangkat guru juga dilakukan dengan cara memberikan bantuan pengurusan kenaikan gaji berkala, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi serta pembinaan kedisiplinan guru. Sementara itu hal yang sama juga dilakukan oleh SMPN 1 Tulungagung. Selain memberikan promosi jabatan kepada guru, pembinaan kenaikan jabatan guru juga dilakukan dengan dan memberikan peluang kepada guru untuk melanjutkan studi.

Merujuk pada hasil implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru di kedua lembaga tersebut maka dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru untuk meningkatkan kinerja guru bisa dilakukan dengan cara pengembangan diri guru, memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi, pembinaan kedisiplinan guru serta memberikan promosi jabatan.

Berdasarkan paparan di atas maka secara ringkas temuan penelitian lintas kasus dapat dilihat dalam tabel berikut.



Tabel 4.3: Temuan Lintas Kasus

No	Fokus Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Temuan Lintas Kasus
1	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyediaan Sarana Pembelajaran untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemenuhan sarana dan prasarana baik yang habis pakai maupun yang tidak habis pakai.</li> <li>b. Mengadakan rapat awal semester.</li> <li>c. Mengadakan <i>workshop</i> pembelajaran.</li> <li>d. Mewajibkan guru untuk mengumpulkan perangkat pembelajaran sebelum pekan efektif.</li> <li>e. Meningkatkan koordinasi antarguru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Workshop</i> pembuatan perangkat pembelajaran.</li> <li>b. Pengumpulan perangkat pembelajaran pada awal semester.</li> <li>c. Pemenuhan ATK guru.</li> <li>d. Penyediaan media pembelajaran yang dibutuhkan guru.</li> <li>e. Penyediaan studio multimedia.</li> <li>f. Mengadakan rapat awal semester.</li> <li>g. Koordinasi antarguru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengadakan rapat awal semester</li> <li>b. <i>Workshop</i> pembuatan perangkat pembelajaran</li> <li>c. Pemenuhan sarana dan prasarana</li> <li>d. Meningkatkan koordinasi antarguru.</li> </ul>
2	Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Memberikan Supervisi Kepada Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>f. Melaksanakan supervisi administrasi dan membentuk tim supervisi</li> <li>g. Melakukan supervisi langsung dengan kunjungan kelas</li> <li>h. Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan supervisi administrasi</li> <li>b. Membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas kepala sekolah.</li> <li>c. Melaksanakan supervisi langsung.</li> <li>d. Memberikan bantuan wawasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemberian supervisi administrasi dan supervisi langsung</li> <li>b. Mengikutsertakan guru dalam seminar, <i>workshop</i> atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran.</li> <li>c. Membentuk tim khusus supervisi</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Mewajibkan guru untuk mengikuti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP)</li> <li>j. Mengikutsertakan guru dalam mengikuti seminar, <i>workshop</i> atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran.</li> </ul>	<p>kepada guru sesuai dengan hasil supervisi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>e. Mengikutkan guru dalam pelatihan, seminar.</li> </ul>	<p>untuk membantu tugas kepala sekolah.</p>
3	<p>Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Hal Pembinaan Kenaikan Jabatan Guru untuk Meningkatkan Kinerja Guru</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan bantuan pengurusan kenaikan gaji berkala.</li> <li>b. Memberikan kesempatan kepada guru untuk melanjutkan studi</li> <li>c. Pembinaan kedisiplinan guru</li> <li>d. Memberikan promosi jabatan</li> <li>e. Pengembangan diri guru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan diri guru.</li> <li>b. Memberikan peluang kepada guru untuk melanjutkan studi.</li> <li>c. Melakukan promosi jabatan.</li> <li>d. Pembinaan kedisiplinan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan diri guru.</li> <li>b. Pembinaan kedisiplinan guru</li> <li>c. Memberikan promosi jabatan.</li> </ul>

#### **D. Temuan Akhir**

Berdasarkan temuan lintas kasus di atas maka dapat peneliti simpulkan bahwa temuan akhir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara mengadakan rapat awal semester, *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran, pemenuhan sarana dan prasarana, serta meningkatkan koordinasi antarguru.
2. Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru dilakukan dengan cara pemberian supervisi administrasi dan supervisi langsung, memberikan bantuan wawasan kepada guru, mengikutsertakan guru dalam seminar, *workshop* atau diskusi ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran serta membentuk tim khusus supervisi untuk membantu tugas kepala sekolah.
3. Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara pengembangan diri guru, pembinaan kedisiplinan guru serta memberikan promosi jabatan.

#### **E. Proposisi Penelitian**

Berdasarkan temuan penelitian baik pada masing-masing kasus maupun temuan lintas kasus di atas, maka dapat dirumuskan proposisi penelitian sebagai berikut.

##### **Proposisi I**

1. Jika implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran dilakukan dengan mengadakan rapat awal semester, *workshop* pembuatan perangkat pembelajaran, serta pemenuhan sarana dan prasarana. maka akan meningkatkan kinerja guru
2. Jika implementasi kebijakan kepala sekolah dalam penyediaan sarana pembelajaran dilakukan dengan koordinasi antarguru maka akan meningkatkan kinerja guru

##### **Proposisi II**

1. Jika implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru dengan pemberian supervisi administrasi dan supervisi langsung, memberikan bantuan wawasan kepada guru, mengikutsertakan guru dalam seminar serta *workshop* atau diskusi

☀ Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....

ilmiah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran maka akan meningkatkan kinerja guru.

2. Jika implementasi kebijakan kepala sekolah dalam memberikan supervisi kepada guru dengan membentuk tim khusus supervise maka akan meningkatkan kinerja guru.

**Proposisi III**

1. Jika implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru dengan pengembangan diri guru serta pembinaan kedisiplinan guru dapat meningkatkan kinerja guru.
2. Jika implementasi kebijakan kepala sekolah dalam hal pembinaan kenaikan jabatan guru dengan melakukan promosi jabatan akan mampu meningkatkan kinerja guru.