

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka selanjutnya adalah mengkaji hakekat dan makna dari temuan penelitian tersebut. Masing-masing dari temuan akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar dapat benar-benar menjadikan setiap temuan tersebut kuat dan layak untuk dibahas.

Pada bab ini, terdapat 3 (tiga) tema yang akan dibahas secara beruntun sesuai dengan fokus penelitian, yaitu: (1) Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan, (2) Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan, (3) Evaluasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan.

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan

Berdasarkan temuan penelitian, strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan yaitu pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, peningkatan kedisiplinan guru, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan (*Reward*). Hal ini sesuai dengan teori dari Castetter yang dikutip oleh E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, menjelaskan bahwa ada 5 strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam

meningkatkan kinerja guru yaitu pembinaan kinerja guru, pengawasan terhadap kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan.¹

1. Pembinaan kinerja guru

Pembinaan kinerja guru ini dapat membantu seseorang guru dalam memecahkan masalah dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi, sehingga guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat berjalan dengan efektif dan efisien untuk mendapatkan hasil yang optimal. Hal ini sesuai dengan teori dari Ali Imron dalam bukunya yang berjudul *Pembinaan Guru di Indonesia*, menjelaskan bahwa pembinaan kinerja guru merupakan serangkaian usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memberikan bantuan kepada guru berupa layanan profesional serta memberikan pembinaan layanan untuk meningkatkan proses dan hasil belajar.²

Kegiatan pembinaan sumber daya tenaga pendidikan berkaitan dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan ini harus dilakukan, karena merupakan kebutuhan dalam organisasi atau lembaga. Dengan memberikan bimbingan kepada tenaga pendidikan akan membuat tenaga pendidik lebih menaruh minat dan terlatih dalam bidang kerjanya. Oleh karena itu, kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan dalam pembinaan kinerja guru dengan mengadakan workshop setiap awal tahun pelajaran baru dengan mendatangkan pemateri dari luar

¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ...hal. 111.

² Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, ...hal. 9.

madrasah yang ahli dibidangnya dan aktif mengikutkan guru dalam berbagai workshop, seminar, dan pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh kemenag terkait dengan keprofesionalan guru.

Tujuan dari pembinaan tidak akan tercapai apabila tidak dilaksanakan secara berkesinambungan. Hal ini karena dalam pelaksanaan pembinaan diperlukan waktu dan usaha yang panjang, dan juga tidak mudah. Maka dari itu dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru kepala madrasah harus mampu menerapkannya dengan baik. Sedangkan bagi guru, tidak boleh hanya mengandalkan program pembinaan yang diadakan dari madrasah maupun dari luar madrasah, namun yang terpenting adalah dari diri guru sendiri bagaimana guru tersebut berusaha sendiri dalam meningkatkan kemampuan dan kinerjanya. Adapun dalam pelaksanaan pembinaan kinerja guru diharapkan dapat memperoleh hal-hal berikut:

- a. Proses kinerja akan lebih baik.
- b. Mengurangi jam kinerja secara lebih baik.
- c. Memastikan bahwa guru benar-benar terlatih dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- d. Memastikan adanya penanganan dan pengaturan kinerja secara lebih matang.
- e. Memastikan pekerjaan yang diharapkan masyarakat hasilnya lebih memuaskan.

f. Memastikan hasil kerja dengan baik.³

2. Pengawasan kinerja guru

Untuk mengetahui kinerja guru, kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan setiap hari selalu melakukan pengecekan atau mengawasi guru yang sedang melaksanakan proses belajar mengajar secara langsung ke setiap kelas secara bergilir, bukan hanya kepada pendidik namun juga kepada tenaga pendidik yang ada di kantor.

Disisi lain, menurut teori dari Jamil Suprihatiningrum dalam bukunya yang berjudul *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan kompetensi guru*, menjelaskan bahwa pengawasan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan guna untuk membantu para guru beserta pegawai madrasah dalam melakukan pekerjaannya secara efektif. Pengawasan ini bertujuan untuk melihat sejauh mana hasil kerja yang telah dilakukan setelah proses pembinaan yang dilakukan.⁴

Pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai cara dan tujuan yang diharapkan bisa tercapai dengan baik, secara garis besar teknik pengawasan digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan (individu) dan teknik kelompok, sebagai berikut:

- a. Teknik pengawasan individu, merupakan cara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh guru, misalnya terjadi konflik antara guru dengan guru, ataupun terjadi konflik

³ Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), hal. 134.

⁴ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hal. 174-176.

antara guru dengan siswa, evaluasi guru, memberikan bimbingan dan arahan dalam menggunakan metode dan media dalam proses pembelajaran.⁵ Teknik pengawasan yang bersifat individu ini mencakup beberapa teknik yaitu teknik observasi kelas, teknik kunjungan kelas, dan teknik kelas. Teknik kunjungan kelas adalah mengamati guru ketika sedang melaksanakan kegiatan belajar mengajar pada waktu-waktu tertentu dan singkat untuk mendapatkan data ketika proses pembelajaran yang diinginkan.⁶

- b. Teknik pengawasan kelompok, suatu pembinaan terhadap sejumlah guru oleh beberapa supervisor. Supervisor kelompok ini tidak hanya membicarakan tentang materi pelajaran atau proses pembelajaran, namun membahas tentang upaya dalam meningkatkan profesi guru, cara-cara guru dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan kepribadian, bersungguh-sungguh dalam belajar, bekerja sama dengan wali murid, menganalisis kondisi lingkungan dalam penerapan kurikulum lokal, dan bisa menjadi agen pembaharuan masyarakat.⁷ Kegiatan teknik pengawasan kelompok dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau rapat. Jadi jika kepala madrasah menemukan permasalahan guru maka sebaiknya dibahas ketika rapat.⁸

⁵ Ary, H, Gunawan, *Administrasi Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta: 2002), hal. 202-203.

⁶ Mukhtar, Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hal. 67.

⁷ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Alfabeta, 2013), hal. 165-167.

⁸ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 185-186.

3. Peningkatan Kedisiplinan Guru

Salah satu sikap dari guru yang dapat diteladani adalah kehadiran guru, baik dalam kehadiran guru dikelas maupun melaksanakan tugas dalam mengajar. Ditangan gurulah letak keberhasilan pencapaian tujuan pembelajaran di madrasah. Peran guru dalam proses belajar mengajar dan keberhasilan siswa sangat tergantung pada kinerja dan kedisiplinan guru. Jika guru sering terlambat dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran otomatis pembelajaran menjadi tidak efektif dan dalam menjalankan pekerjaan yang lainnya tidak bisa tepat waktu atau sesuai dengan *deadline*. Oleh karena itu kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan menerapkan program salam ta'dzim guru guna untuk meningkatkan kedisiplinan para guru. Pada program tersebut guru harus datang lebih awal dari peserta didik, jadi tidak ada guru yang datang telat walaupun ada yang telat akan dikenakan sanksi tanpa terkecuali. Sudah dibuktikan dalam program tersebut mampu meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan.

Disisi lain, menurut teori dari E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, menjelaskan bahwa kedisiplinan merupakan upaya yang digunakan untuk menciptakan prestasi yang unggul baik dari pihak guru, murid dan sekolah. Artinya, keunggulan itu sangat dekat dengan orang-orang yang paling aktif dalam memanfaatkan kondisi dan waktu. Selain itu kegiatan belajar mengajar dipusatkan pada aktifitas siswa karena tanggung jawab pada siswa, hal ini berpatokan pada pengertian belajar, sebagai kegiatan aktif siswa dalam

membangun makna dan pemahaman. Disamping itu bimbingan dan bantuan untuk menciptakan suasana belajar menjadi lebih baik dan diharapkan agar kegiatan belajar mengajar menjadi bermakna, sehingga tujuan dari pendidikan dapat terwujud, dan kepala sekolah dapat mengukur cara kerja yang dilakukan oleh seorang guru dengan baik. Dengan mengadakan pembinaan kedisiplinan guru disekolah diharapkan kepala sekolah dapat mengetahui kinerja guru serta mengontrol etos guru sebagai pendidik.⁹

4. Pemberian motivasi

Sebagai seorang kepemimpinan kepala madrasah harus mampu memberikan motivasi kepada para guru, karena guru akan lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala madrasah. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya guru akan memiliki efektifitas kerja yang tinggi dan diharapkan mampu memberikan hasil yang maksimal bagi madrasah dan dirinya sendiri. Hal ini sesuai dengan teori dari E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, menjelaskan bahwa guru akan lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya, apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala sekolah.¹⁰

Keberhasilan yang dicapai oleh guru dalam bekerja salah satunya ditentukan oleh motivasi yang dimilikinya. Guru yang memiliki motivasi

⁹ *Ibid.*, 115.

¹⁰ *Ibid.*, 151.

kerja tinggi nantinya akan menghasilkan kerja yang maksimal begitupun sebaliknya jika guru memiliki motivasi rendah, maka hasilnya pun tidak akan maksimal. Hal ini karena motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting, sering terjadi guru yang kurang berprestasi bukan karena kemampuannya yang kurang melainkan tidak adanya motivasi untuk bekerja sehingga tidak memiliki usaha untuk menyerahkan segala kemampuannya. Sesuai dengan teori dari Wina Sanjaya, mengatakan bahwa perilaku atau tindakan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu sangat tergantung dari motive yang dimilikinya.¹¹

Adapun motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada para guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan yaitu dengan memberikan dorongan, masukan-masukan, dan menciptakan suasana yang harmonis serta suasana kerja yang menyenangkan sehingga menjadikan guru merasa nyaman dan lebih semangat dalam mengerjakan pekerjaannya secara otomatis kinerjanya juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan teori Musbikin (2013) mengatakan bahwa seorang kepala madrasah harus mempunyai strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat tumbuh melalui pengaturan fisik, pengaturan suasana kerja,

¹¹ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Perkembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hal, 250.

disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar mengajar pengembangan pusat sumber belajar.¹²

5. Pemberian penghargaan

Selain pemberian motivasi, pemberian penghargaan juga berpengaruh penting dalam peningkatan kinerja guru. Dengan pemberian penghargaan, guru akan membangunkan semangat untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan atas suatu keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya dalam bekerja.

Sejalan dengan teori dari E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, menjelaskan bahwa melalui penghargaan ini tenaga pendidik di rangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya.¹³ Adapun pemberian penghargaan yang diberikan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan yaitu berupa kenaikan jabatan, financial atau tambahan gaji dan liburan. Dengan penghargaan tersebut mampu menjadikan guru semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya kedepannya. Semua penghargaan yang diberikan oleh kepala madrasah selama ini sudah dipertimbangkan dan sudah berjalan dengan

¹² Imam Musbikin. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat*. (Riau: Zanafa Publishing, 2013), hal. 11-13.

¹³ *Ibid.*, 155.

lancar karena disesuaikan dengan kriteria pelaksanaan penghargaan. Hal ini sesuai dengan teori Patten yang dikutip dari Lako (2004) mengatakan bahwa agar suatu pemberian penghargaan efektif, maka terdapat tujuh kriteria yang harus dipenuhi, yaitu mencukupi, adil, seimbang, efektif dari segi pembiayaan, dapat memotivasi bawahan untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan kinerjanya, terakhir dipahami oleh seluruh bawahan.¹⁴

B. Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan

Terkait peningkatan kinerja guru, pemimpin yang dibutuhkan oleh lembaga tidak lain adalah kepemimpinan yang mampu membawah untuk menjadi lebih baik, yang menjadikan madrasah lebih maju. Seperti halnya dengan kinerja guru yang senantiasa harus ditingkatkan. Dengan begitu sebagai kepala madrasah harus memiliki strategi bagaimana caranya supaya kinerja guru dimadrasah ini terus meningkat.

Adapun strategi yang dilakukan oleh kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, peningkatan kedisiplinan guru, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan (*Reward*). Hal ini sesuai dengan teori dari Castetter yang dikutip oleh E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, menjelaskan bahwa ada 5 strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu pembinaan

¹⁴ Andreas, Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, (Yogyakarta: Amara Books, 2004), hal 88.

kinerja guru, pengawasan terhadap kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan.¹⁵

Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala MTs Ma'arif Puter lamongan yaitu dimulai dari pembinaan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah guna untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan yaitu dengan mengikutkan para guru dalam berbagai pendidikan dan pelatihan. Pendidikan tersebut diperoleh dari workshop dan seminar yang diadakan oleh madrasah sendiri maupun dari luar madrasah. Untuk yang didalam madrasah didatangkan pemateri dari luar madrasah yang ahli dibidangnya, tema yang diangkat sesuai dengan kebutuhan yaitu terkait keprofesionalan kinerja guru. Dilaksanakan setiap satu tahun sekali sebelum awal masuk tahun ajaran baru. Terkait waktunya tepat pukul 08.00 sampai dengan pukul 11.00, dalam pelaksanaan workshop ini kepala madrasah mengajurkan untuk seluruh guru mengikutinya dan diadakan absensi sehingga yang bisa mengetahui siapa yang tidak mengikutinya. Selain itu guru juga diikutkan dalam workshop, seminar, dan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh Kemenag terkait dengan Perkembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), dalam workshop ini terdapat Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Musyawarah Guru Pembimbing (MGP). Terkait pelaksanaannya 2 minggu berturut-turut dan untuk tempatnya setiap tahunnya berganti sesuai dengan kesepakatan dari Kemenag. Untuk tahun 2021 kemarin bertempat di

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ...hal. 111.

ayam kompas yang berada di Kota Lamongan. Workshop tersebut diikuti oleh seluruh guru di Kabupaten Lamongan khususnya guru mata pelajaran Matematika, Bahasa Indonesia, dan Bahasa Inggris.

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka peningkatan kinerja guru merupakan sebuah hal yang sangat penting bagi madrasah, terutama dalam hal tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang baik sehingga akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi madrasah. Hal ini sesuai dengan teori dari Barnawi dan Mohammad Arifin dalam bukunya yang berjudul *Kinerja Guru Profesional*, menjelaskan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya karena dalam pelaksanaan pelatihan tersebut guru akan mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baru sehingga jika diterapkan akan berpengaruh terhadap kegiatan belajar mengajar di dalam kelas.¹⁶

Senada dengan teori dari Sudarmawan Danim, H. Khairil dalam bukunya yang berjudul *profesi kependidikan* mengatakan bahwa pendidikan, pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang harus ditempuh oleh guru pada saat menjalankan tugas-tugasnya. Kegiatan ini diorganisasikan secara beragam dan memiliki jaringan yang luas dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, sikap, pemahaman, dan penampilan

¹⁶ Barnawi, Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 80.

yang dibutuhkan oleh guru pada masa sekarang dan pada masa yang akan datang.¹⁷

Untuk mengetahui perkembangan kinerja guru setiap hari kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan melakukan pengawasan dengan mendatangi setiap kelas, disitu dapat dilihat secara langsung proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Pengawasan ini dilakukan setiap hari kurang lebih 5-10 menit setiap kelas secara bergantian mulai dari kelas VII sampai dengan kelas XI. Selain mengawasi kinerja guru kepala madrasah juga memperhatikan perkembangan para peserta didik terutama keaktifan didalam kelas.

Pengawasan secara garis besar digolongkan menjadi dua teknik, yaitu teknik perseorangan (individu) dan teknik kelompok. Adapun teknik pengawasan kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan termasuk teknik perseorangan (Individu). Dimana kepala madrasah melakukan pengawasan melalui kunjungan kelas dengan mengamati guru dalam proses belajar mengajar dengan waktu yang singkat. Hal ini sesuai dengan teori dari Mukhtar dan Iskandar, dalam bukunya yang berjudul *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, bahwa teknik pengawasan yang bersifat individu ini mencakup beberapa teknik yaitu teknik observasi kelas, teknik kunjungan kelas, dan teknik kelas. Teknik kunjungan kelas adalah mengamati guru ketika sedang melaksanakan kegiatan belajar mengajar pada waktu-waktu tertentu dan singkat untuk mendapatkan data ketika proses pembelajaran yang diinginkan.¹⁸

¹⁷ Sudarmawan Danim, H. Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 31.

¹⁸ Mukhtar, Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hal. 67.

Kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan merupakan sosok yang sangat disiplin, setiap hari beliau datang lebih awal dari para guru karena beliau menyadari bahwa kepala madrasah adalah pemimpin dan pemimpin harus bisa menjadi contoh yang baik bagi bawahannya. Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan yaitu dengan menerapkan program salam ta'dzim guru. Untuk pelaksanaannya yaitu pada pukul 06.45, jadi guru harus datang sebelumnya yaitu pada pukul 06.15. Pada pukul 06.45 guru harus sudah siap berbaris didepan gerbang madrasah untuk menyalimi para peserta didik yang datang. Jadwal yang mengikuti salam ta'dzim guru yaitu seminggu sekali setiap guru, kemudian untuk guru yang tidak sedang piket salam ta'dzim guru harus datang tepat pukul 06.45, karena setelah pelaksanaan salam ta'dzim diadakan ngaji bersama dan membaca do'a yang wajib diikuti oleh seluruh guru. Jika ada guru yang telat tanpa izin akan dikenakan sanksi. Adapun sanksi yang diberikan yaitu pertama berupa teguran kemudian untuk selanjutnya apabila masih diulang akan diberikan sanksi sesuai dengan yang telah disepakati bersama tanpa terkecuali meskipun guru tersebut senior. Program salam ta'dzin guru ini sangat membantu dalam meningkatkan kedisiplinan guru karena mau tidak mau guru harus mengikuti program tersebut.

Pembinaan disiplin sangat berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan teori dari Istikhomah (2008) bahwa seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu membantu bawahannya mengembangkan pola

dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan peraturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan suatu hal yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.¹⁹

Motivasi sangat berpengaruh penting dalam peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan memberikan motivasi yang sangat tinggi kepada para guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kepala madrasah senantiasa memberikan dorongan-dorongan dan masukan kepada para guru dalam melaksanakan kinerjanya. Selain itu kepala madrasah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para guru, bisa saling terbuka satu sama lain sehingga menjadikan para guru merasa senang dan nyaman dalam mengerjakan pekerjaannya dan kinerjanya akan meningkat.

Sebagai kepala madrasah harus memiliki motivasi yang tinggi karena diharapkan mampu menjadi orang terdepan dalam memberikan spirit bagi para guru dalam meningkatkan profesionalisme kinerja masing-masing. Jika kepala madrasah yang memiliki motivasi rendah bisa dipastikan akan berdampak buruk akan rendahnya motivasi kinerja guru, rendahnya motivasi kinerja guru akan mempengaruhi pula terhadap rendahnya motivasi belajar siswa sehingga lembaga pendidikan mustahil dapat berhasil dalam mencapai tujuan

¹⁹ Istikhomah, *Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru*, Jurnal Nur El-Islam, Vol. 13, No. 2, 2018, hal. 48.

pendidikan sebagaimana yang dicita-citakan oleh kepala madrasah beserta anggotanya.²⁰

Selain memberikan motivasi, dalam meningkatkan kinerja guru diperlukan penghargaan atau *reward* yang juga akan mampu membangkitkan semangat para guru. Penghargaan yang diberikan oleh kepala MTs Ma'arif Puter Lamongan yaitu berupa kenaikan jabatan. Jika jabatannya dinaikan otomatis gaji juga akan naik. Selain itu penghargaan juga diberikan guna menyenangkan seluruh guru berupa liburan bersama-sama yang diadakan di bulan besar seperti setelah hari raya dan sebagainya. Pemberian penghargaan ini juga tidak kalah penting guna untuk menambah motivasi bagi guru sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka, sehingga para guru mempunyai kinerja yang baik. Karena dengan adanya penghargaan bisa memberikan semangat atau dorongan terhadap guru dalam menjalankan tugasnya.

Hal ini sesuai dengan teori E. Mulyasa dalam bukunya yang berjudul *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, menjelaskan bahwa melalui penghargaan tenaga pendidik dirangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi yang didapatkan oleh tenaga pendidik secara terbuka, sehingga setiap tenaga pendidik memiliki peluang untuk meraihnya.²¹

²⁰ John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan Edisi Kedua*, (Tri Wibowo B.S. Terjemah. Jakarta: Kencana, 2007), hal. 510.

²¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ...hal. 117-120.

C. Evaluasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan

Kepala madrasah MTs Ma'arif Puter Lamongan dalam melaksanakan evaluasi kinerja guru dilakukan melalui pengawasan dan rapat yang diikuti oleh seluruh guru setiap akhir tahun pelajaran. Pengawasannya dilakukan kepala madrasah dengan terjun langsung ke lapangan mengunjungi setiap kelas sehingga kepala madrasah tersebut mengetahui bagaimana cara guru dalam melaksanakan tugasnya di dalam kelas. Hal ini sesuai dengan teori Setiyadi (2020) bahwa mengobservasi kelas merupakan satu teknik supervisi individu yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam mengawasi dan memperhatikan proses belajar mengajar berlangsung.²²

Pelaksanaan pengawasan kinerja guru termasuk supervisi akademik, dimana kepala madrasah terjun langsung atau melihat secara nyata proses kinerja guru. Senada dengan teori Sergiovanni (1981) bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru guna untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas? apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik? apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik? apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan pertanyaan-

²² Setiyadi B, *Supervisi dalam Pendidikan*, Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, Vol. 20, No. 01, hal. 95-103.

pertanyaan tersebut akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran.²³

Selain itu juga kepala madrasah melihat dari hasil penilaian kinerja guru (PKG) yang dilakukan oleh pengawas dari kemenag. Dalam pelaksanaan PKG terdapat 14 komponen yang perlu diperhatikan, yaitu kompetensi pedagogik yang terdiri dari 7 indikator, kompetensi kepribadian yang terdiri dari 3 indikator, kompetensi sosial yang terdiri dari 2 indikator, dan kompetensi profesional yang terdiri dari 2 indikator. Instrumen Penilaian kinerja guru (PKG) ini mengacu pada lampiran Juknis PKG yang baru 2021 yang ditetapkan melalui Keputusan Dirijen Pendis Nomor 1843 Tahun 2021.²⁴

Dalam melakukan evaluasi kinerja guru kepala madrasah MTs Ma'arif Puter Lamongan menerapkan model evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif adalah pengumpulan informasi dengan tujuan memperbaiki pembelajaran yang telah diberikan, sedangkan evaluasi sumatif adalah suatu metode pengambil keputusan diakhir pembelajaran yang memfokuskan pada hasil belajar. Model tersebut juga termasuk fungsi dari evaluasi. Hal ini sesuai dengan teori Micahel Scriven, sebagai berikut:

1. Evaluasi formatif memiliki kegunaan sebagai pengumpulan data pada waktu Pendidikan masih berlangsung. Data hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk membentuk dan memodifikasi program kegiatan. Jika pada pertengahan kegiatan sudah diketahui hal-hal negatif dan para pengambil keputusan

²³ Donni Juni Priansa, Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Bandung : Alfabeta), hal. 106.

²⁴ lampiran Juknis PKG 2021 yang ditetapkan melalui Keputusan Dirijen Pendis Nomor 1843 Tahun 2021.

sudah dapat menentukan sikap tentang kegiatan yang sedang berlangsung maka terjadinya pemborosan yang mungkin terjadi dapat dicegah.

2. Evaluasi sumatif memiliki kegunaan apabila program kegiatan sudah betul-betul selesai dilaksanakan. Evaluasi sumatif dilaksanakan untuk menentukan sejauh mana program memiliki nilai kemanfaatan, terutama jika dibandingkan dengan pelaksanaan program-program lainnya. Penilaian sumatif ini bermanfaat bagi para pendidik yang akan mengadopsi program yang dievaluasi berkenaan dengan hasil, program, dan prosedur.²⁵

Evaluasi kinerja guru ini perlu dilakukan, sesuai dengan teori Miarso (2007) bahwa evaluasi terhadap kinerja guru perlu dilakukan untuk menentukan apakah guru yang bersangkutan perlu diberikan penghargaan atau bahkan perlu diperbaiki kinerjanya. Senada dengan teori David Hunger dan L. Wheelen dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategis* terj. Julianto Agung S, menjelaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan bagian terakhir dari manajemen strategi, namun dapat menampakkan secara tepat terkait kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan baik maka dari itu kepala madrasah harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat, dan tidak bisa dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.²⁶

²⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Putra, 2007), hal. 222-223.

²⁶ David Hunger, L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 16.

Setelah pelaksanaan evaluasi dilakukan rencana tindak lanjut (RTL) hasil dari evaluasi agar memberikan dampak nyata bagi peningkatan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan oleh masyarakat maupun stakeholders madrasah. Tindak lanjut ini berupa penguatan dan teguran yang bersifat mendidik kepada guru yang belum memenuhi standar secara individual atau sendiri-sendiri di ruang kepala madrasah.