

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Objek Penelitian

Lokasi dari penelitian skripsi ini adalah MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati. Maksud dari gambaran objek penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran ringkas tentang kondisi MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati. Adapun gambaran umum dari MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati adalah sebagai berikut:

1. Sejarah Berdirinya MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati

Madrasah Tsanawiyah Tarbiyatul Islamiyah adalah lembaga pendidikan islam tingkat pertama. Madrasah Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Kecamatan Batangan Kabupaten Pati didirikan pada tanggal 20 Juli 1986. Pendirian madrasah ini bermula dari kunjungan kerja Kepala Kantor Departemen Agama Pati tanggal 20 Juni 1986 dalam rangka supervisi pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Islamiyah Lengkong yang dihadiri oleh para tokoh agama Islam tokoh masyarakat, dan guru-guru MI Tarbiyatul Islamiyah Lengkong. Dalam kunjungan tersebut Kasi Urais (Kepala Seksi Urusan Agama Islam) Kabupaten Pati menyampaikan amanat yang antara lain tentang kemajuan pendidikan di MI dan kelanjutan jenjang pendidikan yang lebih tinggi demi ikut berjuang mencerdaskan kehidupan bangsa lewat apa yang telah dikelola oleh Madrasah Ibtidaiyah Lengkong. Kelanjutan pendidikan siswa-siswi lulusan MI ini perlu dipikirkan, dan salah satu caranya adalah dengan mendirikan Madrasah Tsanawiyah sebagai kelanjutan dari pendidikan di MI Tarbiyatul Islamiyah Lengkong.

Berdasarkan dari kunjungan kerja Kakandepag Pati tersebut, maka para tokoh agama dan tokoh masyarakat desa Lengkong mengadakan rapat-rapat sebagai tindak lanjut upaya untuk mendirikan Madrasah Tsanawiyah. Hasil-hasil rapat menyepakati untuk mendirikan Madrasah Tsanawiyah yang selanjutnya

disebut dengan Madrasah Tsanawiyah Tarbiyatul Islamiyah Lengkong dan mulai menerima siswa baru pada tahun pelajaran 1986/1987. Pada awal berdirinya, guru-guru di MTs. Tarbiyatul Islamiyah Lengkong masih sangat sedikit. Kebanyakan pengajarnya adalah guru M.I Tarbiyatul Islamiyah Lengkong. Seiring dengan perkembangan siswa, maka kebutuhan akan tenaga pengajar juga meningkat. Selain guru-guru M.I kurang memenuhi syarat pendidikan minimal untuk mengajar yang ditetapkan untuk mengajar di sekolah setingkat SMP, secara kuantitatif juga kurang. Untuk itu direkrutlah beberapa tenaga pengajar yang memenuhi standar kualifikasi untuk mengabdikan diri di MTs. Tarbiyatul Islamiyah Lengkong.

Sebagai tindak lanjut dari pendirian lembaga pendidikan (MTs. Tarbiyatul Islamiyah Lengkong), maka para pendiri lembaga ini bersepakat untuk mendirikan Yayasan Pendidikan Tarbiyatul Islamiyah yang berfungsi sebagai peyanga keberadaan Madrasah Tsanawiyah. Kab. Pati. Untuk itu pada hari Senin tanggal 25 April 1988, berangkatlah para wakil masyarakat untuk membadanhukumkan yayasan.

Wakil-wakil masyarakat itu terdiri atas: (1) Bapak K. Ah. Kholil Syarqowi, (2) Bapak Abdus Salam, (3) Bapak Abdul Wahab, (4) Bapak Muh. Yusuf, (5) Bapak Amirin, dan (6) Bapak Sutrimo. Mereka menghadap Bapak Imam Sutaryo, S.H. notaris di Pati yang beralamat di Jl. P Diponegoro No. 57 Pati, untuk membuatkan akte pendirian yayasan.

Hasil dari pertemuan para wakil masyarakat dengan notaris menyebutkan bahwa Yayasan Pendidikan Tarbiyatul Islamiyah (YPTI) yang berkedudukan di desa Lengkong Kecamatan Batangan Kabupaten Pati resmi berdiri berlaku surut terhitung mulai tanggal 2 Mei 1986, dengan akte nomor 54 tanggal 25 April 1988 disahkan oleh Pejabat Notaris dan dikuatkan

oleh Panitera Kepala Pengadilan Negeri Pati tanggal 28 April 1988 nomor: 23/1988/A.N/H.K.⁸¹

2. Letak Geografis MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati

Madrasah Tsanawiyah “Tarbiyatul Islamiyah” terletak berdekatan dengan jalur utama jalan pantura kota Juana - Rembang. sehingga transportasi sangat mudah. Dari kota kecamatan Batangan jaraknya hanya 3 km, sedangkan dari kota kabupaten Pati jaraknya 22 km. Adapun batas- batas lokasi MTs Tarbiyatul Islamiyah Desa Lengkong Kecamatan Batangan Kabupaten Pati adalah:

- e. Sebelah Utara dibatasi oleh persawahan.
- f. Sebelah Timur dibatasi oleh jalan Lengkong-Batangan.
- g. Sebelah Selatan dibatasi oleh pondok pesantren Manba’ul Husna.
- h. Sebelah Barat dibatasi oleh persawahan.

3. Visi, Misi, dan Tujuan MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati

Sebagai lembaga pendidikan, MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Dalam pelaksanaannya MTs. Tarbiyatul Islamiyah memiliki visi sebagai berikut: ***”TERWUJUDNYA INSAN YANG RELIGIUS, BERAKHLAQUL KARIMAH DAN BERWAWASAN KEBANGSAAN”***.⁸²

Adapun misi MTs Tarbiyatul Islamiyah adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan bernuansa Islam yang memberikan landasan moral etis dalam pengembangan IPTEK dan IMTAQ dan terjangkau bagi masyarakat luas.
2. Menumbuhkembangkan penghayatan terhadap ajaran agama Islam, juga budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak.

⁸¹ Data hasil dokumentasi MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati, dikutip tanggal 21 April 2021.

⁸² Data hasil dokumentasi MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati, dikutip tanggal 21 April 2021.

3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang aktif dan menyenangkan, sehingga setiap siswa mampu berfikir aktif, kreatif dan inovatif untuk berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
4. Mewujudkan pembentukan karakter ilmiah yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
5. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
6. Menyelenggarakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, dan transparan.
7. Menumbuhkembangkan cinta tanah air dan rela berkorban untuk bangsa dan negara.

Tujuan MTs Tarbiyatul Islamiyah adalah sebagai berikut:⁸³

- 1) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam penguasaan ilmu pengetahuan teknologi dan seni.
- 3) Membentuk peserta didik yang berakhlak mulia, cerdas, terampil, dan berkualitas.
- 4) Mengembangkan potensi akademik, minat, dan bakat peserta didik melalui layanan bimbingan dan konseling serta kegiatan ekstrakurikuler.
- 5) Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam toleransi dan kerukunan hidup bermasyarakat.
- 6) Menumbuhkan sikap mental yang peduli terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar.
- 7) Mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab, demokratis, dan fleksibel.
- 8) Menumbuhkan rasa cinta tanah air dan rela berkorban untuk bangsa dan negara Indonesia.
- 9) Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada peserta didik untuk menuntut ilmu dan mengembangkan potensi keilmuannya

⁸³ Data hasil dokumentasi MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati, dikutip tanggal 21 April 2021.

4. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru mempunyai peran penting di MTs Tarbiyatul Islamiyah Desa Lengkong Kecamatan Batangan Kabupaten Pati untuk membentuk siswa yang berakhlakul karimah, dan setiap guru mempunyai kompetensi yang sangat baik dalam bidang mata pelajaran yang diampu. Keadaan guru yang mengajar di MTs. Tarbiyatul Islamiyah Lengkong-Batangan-Pati pada tahun pelajaran 2020/2021 latar belakang pendidikannya tidak semuanya lulusan sarjana pendidikan. Meskipun demikian tidak mengurangi semangat untuk menjadi guru yang baik. Jumlah Guru di MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan berjumlah 16 orang guru.⁸⁴ Untuk lebih jelasnya mengenai profil guru dapat dilihat di lampiran. Mata pelajaran tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Guru Dan Karyawan
MTs.Tarbiyatul Islamiyah
Tahun Pelajaran 2020/2021

N O .	KO DE	NAMA GURU / NIP	MATA PELAJAR AN	TUGAS TAMBAHA N
1.	2	Lastari, S.Pd.I., M.Pd. NIP. 19680216 200501 1 001	Qur'an Hadits	Kepala Madrasah
2.	16	Sholikati, S.Pd.	IPS	
3.	19	Hesti Kusuma Wijayanti, S.Pd.	IPA	Wakamad Bid. Kesiswaan
4.	23	Dra. Murwaningsih NIP. 19700102 199403 2 001	Bahasa Indonesia	Wakamad Bid. Kurikulum
5.	31	Diah Kumalasari,	Bhs. Inggris	Wali Kelas

⁸⁴ Data hasil dokumentasi MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati, dikutip tanggal 21 April 2021.

		S.Pd.		VIIIA
6.	33	Muhammad Hasyim Dzinnuri, S.Pd.	Fikih SKI Aswaja	
7.	34	Yuliana Sulistiyo Rini, S.Psi.	-	BK - Bendahara II
8.	38	Evi Nur Ayu, S.Pd.I.	Bahasa Arab	Wali Kelas VIIA
9.	39	Alfin Ni'mah, S.Pd.	Matematika	Wali Kelas IXB
10.	40	Kosenji, S.Pd.	Penjasorkes IPA	Wakamad. Bid. Sarpras
11.	41	Rischa Wijayanti, S.Pd.	Bahasa Jawa Seni Budaya	Wali Kelas VIIIB
12.	43	Zulfatur Rodliyah, S.Pd.I.	Akidah Akhlak PKn	Wali Kelas IXA
13.	44	Innayatul Aliyah, S.Pd.	Bahasa Indonesia PKn	Wali Kelas VIIIB
14.	45	Hanik Nailil Muna, S.Ag.	Qur'an Hadits Fikih Prakarya/TIK	
15.	-	Usman	-	Tenaga Administrasi I
16.	-	Fatimatuz Zahra	-	Tenaga Administrasi II
17.	-	Lu'luatul Maknunah	-	Bendahara I

5. Keadaan peserta didik

Tabel 4.2

Peserta Didik Tahun Pelajaran 2020/2021 :

No	Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah Total
1.	VII A	10	22	32

2.	VII B	13	17	30
3.	VIII A	15	20	35
4.	VIII B	16	19	35
5.	IX A	12	18	30
6.	IX B	8	22	30
	Jumlah	74	118	192

6. Keadaan Sarana Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, seperti: gedung, ruang kelas, meja, kursi serta alat dan media pengajaran lainnya. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran. Seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses pembelajaran.

7. Keadaan tanah dan gedung

MTs Tarbiyatul Islamiyah diselenggarakan dilokasi Desa Lengkong Kecamatan Batangan Kabupaten Pati. Luas Tanah : 1690 m². Status Tanah : Sertifikat⁸⁵

8. Keadaan Bangunan

Keadaan bangunan lantai 2 (dua) permanen.

9. Fasilitas Madrasah

Tabel 4.3
Sarana dan Prasarana MTs Tarbiyatul Islamiyah
Lengkong Batangan Pati 2020/2021

No	Jenis Prasarana	Jumlah	Keterangan
1.	Ruang Kepala Madrasah dan Tamu	1	Baik
2.	Ruang Guru dan Tamu	2	Baik

⁸⁵ Data hasil dokumentasi MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong Batangan Pati, dikutip tanggal 21 April 2021.

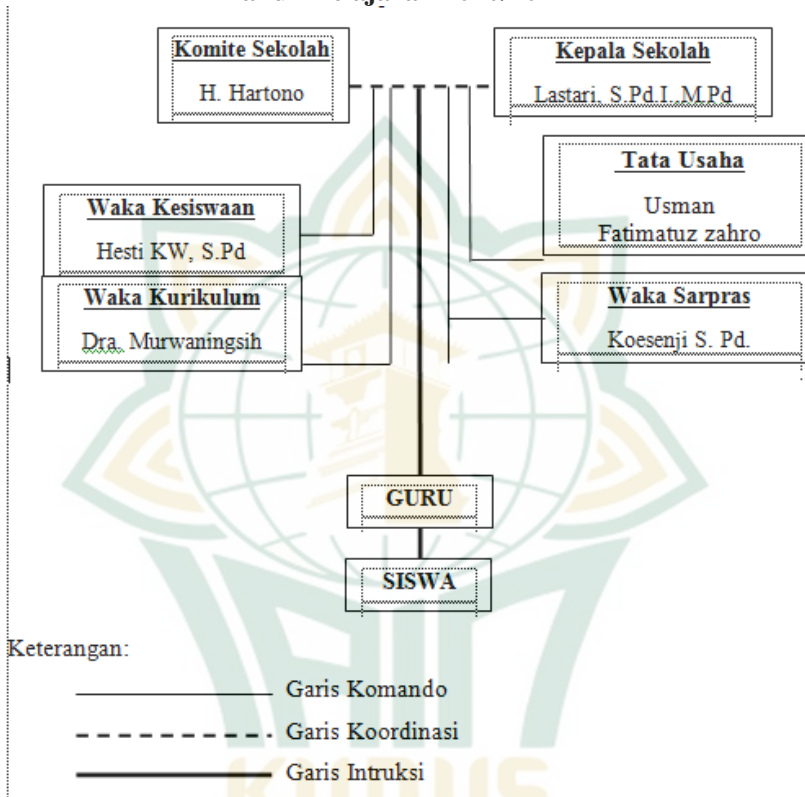
3.	Ruang BK	1	Baik
4.	Ruang Tata usaha	1	Baik
5.	Ruang Perpustakaan	1	Baik
6.	Ruang UKS	1	Baik
7.	Ruang Keterampilan	1	Baik
8.	Ruang Olahraga	1	Baik
9.	Aula	1	Baik
10.	Toilet guru	4	Baik
11.	Toilet siswa	6	Baik
12.	Laboratorium Komputer	1	Baik
13.	Komputer	30	Baik
14.	Printer	4	Baik
15.	LCD Proyektor	6	Baik
16.	Mesin Scanner	2	Baik
17.	Pengeras Suara	2	Baik
18.	Ruang Kelas	6	Baik

10. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan sebuah tempat untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Begitu juga, sebuah struktur organisasi dilembaga pendidikan, karena struktur ini digunakan untuk berkomunikasi dan konsolidasi secara terorganisir dengan masyarakat pendidikan. Oleh karena itu, dalam menempatkan posisi haruslah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki seorang pendidik untuk ditaruh dalam struktural yang tepat. Hal ini dimaksudkan agar mereka bisa bertanggung jawab.

MTs. Tarbiyatul Islamiyah Batangan Pati, mempunyai struktur organisasi yang cukup baik. Struktur organisasi meliputi unsur dari atasan sampai bawahan yang terdiri dari: Yayasan, Kepala Tsanawiyah, Kepala Tata Usaha, Waka Kesiswaan, Waka Kurikulum, Waka Humas, Waka Sarana Prasarana, Guru-Guru, dan Siswa.

**Struktur Organisasi
MTs. Tarbiyatul Islamiyah Batangan Pati
Tahun Pelajaran 2020/2021**



B. Deskripsi Data Penelitian

1. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Mts Tarbiyatul Islamiyah Lengkong

Kepala madrasah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap madrasah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan, sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala madrasah selaku pimpinan. Kepala madrasah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelya, terutama

meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut. Kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru.

Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab kepala madrasah sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah. Kunci utama kepala madrasah sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan guru untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan madrasah guna mewujudkan visi dan misi madrasah. Namun demikian, di MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong para dewan guru masih perlu dipacu secara terus menerus sehingga kinerja mereka lebih tinggi. Adapun berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam melakukan pengawasan atau supervisi pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong ini, berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala Madrasah yakni Bapak Lastari S.Pd.I, M.Pd. Mengenai supervisi terhadap para guru dalam proses pembelajaran di dalam kelas adalah sebagai berikut:

Masuk kelas, untuk mengamati proses belajar dan mengajar dengan tujuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan guru di dalam mengajar. Sambil jalan atau keliling kelas saya mengamati para guru yang sedang melakukan kegiatan belajar mengajar. Dengan cara yang kedua ini guru tidak merasa canggung dan saya bisa mengetahui kekurangan dan kelebihan mereka. Dari hasil pengamatan proses pembelajaran ini saya sedikit banyak mengetahui kelebihan dan kekurangan guru tersebut.

Pada saat jam istirahat saya panggil ke kantor dengan ucapan selamat dan terima kasih telah mengajar dengan baik, dipertahankanj dan terusj ditingkatkan lkepada lguru yang menguasai dalam proses pembelajaran serta sayal komunikasikan diajak bersama-sama untum membenahi kekurangan sekaligus menawarkan solusi yang berkenaan tentang metode

mengajar dan pengelolaan kelas kepada guru yang kurang menguasai dalam proses belajar mengajar.⁸⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bisa kita lihat dengan jelas bahwa untuk mengetahui kinerja guru di kelas kepala madrasah selalu melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru, dan bahkan kepala madrasah masuk kelas untuk melihat secara langsung apa yang telah dilakukan oleh guru di kelasnya masing-masing. Dengan demikian peran kepala madrasah yang salah satunya adalah sebagai supervisor pembelajaran telah diterapkan oleh kepala madrasah di MTs Tarbiyatul Islamiyah Lengkong ini dengan baik, dan hal ini akan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah tersebut. Seiring dengan penuturan kepala madrasah di atas ternyata mengenai supervisi ini salah satu guru, yakni Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Ag, juga telah menambahkan keterangan kepada peneliti sebagai berikut:

Supervisi yang beliau lakukan setiap hari dari pagi sampai pulang. Beliau dalam melakukan kegiatan jsupervisi tidak ada jadwal kunjungan kelas, Beliau keliling kelas untuk melihat dan mengamati keadaan proses belajar mengajar dari luar. Apabila ada guru yang menurut beliau anggap tidak sesuai yang diharapkan seketika itu beliau memberikan teguran secara langsung yang memangnya sudah keterlaluhan dengan memanggil guru yang bersangkutan ke ruang beliau (kepala madrasah) . Namun, apabila menurut beliau anggap masih bisa dilanjutkan proses belajar mengajarnya sampai jam istirahat. Maka jam istirahatlah dimanfaatkan oleh beliau untuk memberikan teguran dalam bentuk pembimbingan secara kekeluargaan dan beliau selalu memberikan solusi yang baik diruang

⁸⁶ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

kepala madrasah. Jadi beliau tidak sekedar menegur namun juga memberikan solusi.⁸⁷

Berdasarkan hasil penuturan tersebut ternyata dalam proses melakukan supervisi pembelajaran kepala madrasah juga mengambil tindakan secara langsung. Dalam arti jika ditemukan guru yang masih kurang benar dalam melakukan proses pembelajaran di kelas, kepala madrasah langsung memberi teguran dan memberi solusi terbaik atau menunggu saat istirahat tiba. Dan kalau memang ternyata yang dilakukan oleh guru sudah keterlaluhan maka tidak segan-segan kepala madrasah memanggil guru tersebut ke ruangan beliau untuk diambil tindakan dan solusi terbaik.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diambil definisi bahwa kepala madrasah juga dapat dikatakan sebagai supervisor. Sebab dalam lembaga pendidikan kepala madrasah sangat besar pengaruhnya terhadap maju mundurnya Imadrasah yang dipimpin baik dari professional guru maupun proses belajar mengajar yang berlangsung setiap hari. Selanjutnya, tugas kepala madrasah sebagai supervisor berarti dia hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan madrasahny sehingga tujuan pendidikan Jadi madrasah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Mengenai kerangka tugas sebagai pemimpin pendidikan, maka setiap supervisor berkewajiban, sebagaimana menurut Hamalik, menjelaskan sebagai berikut:

- a. Seorang supervisor mempunyai tugas mengendalikan (tugas pengendalian).
- b. Seorang supervisor itu harus dapat mensponsori (sebagai sponsor).
- c. Supervisor itu sebagai evaluator.
- d. Supervisor itu sebagai pengawas.

Selain melakukan supervisi pengajaran terhadap guru kepala madrasah juga berperan dalam proses pelaksanaan monitoring atau evaluasi terhadap

⁸⁷ Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd, guru PAI wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

hasil kerja semua staf yang ada di madrasah termasuk juga guru, dalam rangka tercapainya kualitas pendidikan yang bermutu dan mampu berdaya saing. Karena jika monitoring dan proses evaluasi seorang kepala madrasah ini lemah maka ini akan berdampak pada out put yang dihasilkan. Kegiatan Jmonitoring atau evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan madrasah yang telah disusun sebelumnya itu telah tercapai sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan atau tidak. Berkaitan dengan masalah monitoring ini berikut penuturan dari Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd selaku kepala madrasah:

Saya setiap hari ada kesempatan terus melakukan monitoring kinerja para guru dan karyawan. Kegiatan *monitoring* ini saya lakukan yang gunanya untuk mengetahui apakah program yang direncanakan oleh para guru dan karyawan sudah terlaksana dengan baik apa belum monitoring yang saya lakukan tiap hari mengecek daftar hadir guru dan karyawan setelah itu saya berkeliling untuk mengetahui kondisi kelas. Monitoring tiap satu minggu saya lakukan terhadap para waka. Sedangkan monitoring yang saya lakukan tiap satu bulan sekali untuk semua guru dan karyawan. Pada saat saya melakukan monitoring selalu saya menekankan untuk berhati-hati di dalam melaksanakan kewajiban jangan sampai ceroboh dan para guru dan karyawan agar terus meningkatkan kinerja. Pada saat melakukan monitoring apabila ada guru ataupun karyawan belum bisa mencapai target yang sudah diprogramkan saya selaku kepala madrasah tidak serta merta menegur, namun saya lebih mengedepankan musyawarah. Saya menanyakan apa sebab sampai belum tercapai dan saya juga menanyakan apa akibat bila belum tercapai. Kemudian secara kekeluargaan kita memecahkan bersama-sama.⁸⁸

⁸⁸ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

Untuk menentukan arah keberhasilan yang ingin dicapai, kepala madrasah melakukan monitoring dengan mengumpulkan berbagai informasi tentang aktivitas kerja serta kemungkinan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan itu, serta memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan dan mengevaluasi kinerja para guru dan bawahannya atau unit-unit organisasi yang ada di lingkungan madrasah tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, telah menunjukkan bahwa kepala madrasah selalu melakukan monitoring terhadap perkembangan aktivitas-aktivitas yang dijalankan, seperti kegiatan keagamaan, kedisiplinan, presensi guru dan menanyakan perkembangan siswa kepada wali kelas.

Berdasarkan penjelasan yang dipaparkan oleh kepala madrasah tersebut juga dapat dipahami bahwa pelaksanaan monitoring terhadap guru, para waka dan semua staf termasuk karyawan madrasah telah dilakukan secara kontinyu dan terjadwal dengan baik oleh kepala madrasah. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan atau kecerobohan yang bisa berpengaruh pada terhambatnya tujuan lembaga madrasah yang beliau pimpin. Jika ada personil madrasah yang masih kurang benar dalam menjalankan tugasnya beliau juga tidak segan-segan atau menegur dan memberi peringatan. Dalam setiap monitoring yang dilakukan kepala madrasah selalu menekankan untuk hati-hati dalam menjalankan tugas jangan sampai ceroboh, dan beliau juga selalu bermusyawarah dengan para staf di madrasah jika terdapat permasalahan yang muncul untuk dicari solusi yang terbaik secara bersama-sama.

Supaya guru selalu bersemangat dan bisa komitmen dalam menjalankan tugasnya masing-masing, maka kepala madrasah yakni Bapak Lastari S.Pd.I, M.Pd selalu memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru, sebagaimana yang telah beliau tuturkan Jberikut ini kepada peneliti:

Berkaitan dengan memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru di madrasah ini,

pertama; diawal saya tekankan niat untuk berjuang ibadah sekaligus menekankan agar seluruh warga madrasah mengedepankan kerjasama, komitmen harus dihargai bersama-sama, sistem dibangun agar kita punya tanggungjawab dalam setiap aktivitas yang berkenaan dengan pengembangan madrasah. Kedua; saya berusaha semampunya untuk ibda' binafsi di setiap aktivitas yang sesuai dengan tugas dan program bersama. Ketiga; selalu mengingatkan tugas dan kewajiban kita di madrasah ini, kalau sudah mengetahui tentang tugas dan kewajibanya nantinya akan di jalankan dengan baik.⁸⁹

Memberi bimbingan dan pembinaan termasuk mengarahkan guru adalah salah satu peran penting kepala madrasah terutama terhadap guruguru yang baru atau belum senior. Yang pertama kali yang ditekankan kepala madrasah adalah bagaimana semua guru dan staf harus bekerja tidak semata-mata karena uang, akan tetapi semuanya dikembalikan karena Allah dengan niat ikhlas, menekankan kerja sama agar semua program bisa berjalan secara sinergis dengan yang lain dan harus ada komitmen yang tinggi untuk melaksanakan tugas. Selanjutnya juga tidak terlupakan dalam pembinaan terhadap guru dan para staff disamping selalu mengingatkan tugas dan kewajiban masing-masing, kepala madrasah juga berupaya untuk selalu memberi contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*) semuanya dimulai dari dirinya sendiri.

Hal ini semata-mata dilakukan karena jika kepala madrasah hanya memberi arahan, bimbingan ataupun pembinaan dengan cara bicara saja, atau menyuruh saja tanpa dimulai dari dirinya sendiri maka hasilnya tidak akan bisa maksimal. Oleh karena itu kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah selalu memberikan yang terbaik dan memberi contoh yang baik terlebih dahulu agar apa yang disampaikan atau

⁸⁹ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

diperintahkan selalu mendapat dukungan dan akhirnya bisa dilaksanakan dengan baik oleh semua warga di madrasah. Kemudian berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam memberikan petunjuk atau informasi masalah tugas-tugas yang harus diemban oleh para guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong ini sebagaimana yang telah dituturkan oleh Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd selaku kepala madrasah adalah sebagaimana berikut ini:

Mengenai pemberian petunjuk dan informasi tentang tugas sebagai seorang guru memang sudah menjadi kewajiban saya sebagai kepala madrasah, apabila ada informasi baru yang penting saya lebih-lebih informasi yang sangat penting saya tidak bosan-bosan untuk mengumpulkan para guru walaupun sebenarnya jadwal rapat dilaksanakan setiap bulan satu kali. Namun apabila ada informasi atau hal yang perlu di bicarakan setiap saat bisa dilaksanakan rapat untuk menginformasikan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Setelah dikumpulkan dan mensosialisasikan, saya beri petunjuk tugas- tugas masing-masing yang harus di laksanakan dan setiap satu bulan sekali di evaluasi didalam forum rapat.⁹⁰

Kepala madrasah menduduki posisi yang strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu madrasah dan berperan sebagai pemimpin pendidikan, administrator, supervisor, pemberi informasi dan lain sebagainya. Kepala madrasah sebagai pemimpin karena mempunyai tugas untuk memimpin staf (guru-guru, pegawai dan pesuruh) untuk membina kerjasama yang harmonis antara anggota staf sehingga dapat membangkitkan semangat, serta motivasi kerja sebagai staf yang dipimpin serta meningkatkan suasana yang kondusif.

Diterapkannya pembinaan terhadap guru secara terencana dapat membantu guru dan pegawai

⁹⁰ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

madrasah yang lain dalam melakukan kegiatan pengajaran secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa guru merupakan faktor yang mempunyai peran yang sangat penting dalam mengantarkan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam melaksanakan tugasnya, guru selalu dihadapkan pada masalah-masalah pendidikan yang amat kompleks, dimana seorang guru dituntut untuk menyelesaikan dengan tepat dalam melaksanakan tugas belajar mengajar.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah sekarang ini mempunyai perhatian yang tinggi terhadap tugastugas yang harus dikerjakan, sesuai dengan rencana dan selanjutnya kepala madrasah memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan itu dan menyatu dengan guru dalam mengkomunikasikan tentang pekerjaan dan sasaran tugas yang akan dikerjakan. Adapun yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam memberikan beban tugas yang sudah di programkan selama ini adalah sebagaimana yang telah dituturkan oleh salah satu guru PAI Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd, sebagai berikut ini:

Bapak kepala madrasah dalam memberikan beban tugas kepada kami sesuai dengan juknis yang ada dan kami tinggal menjalankannya sesuai dengan juknis melalui rapat. Setelah program di bebaskan kepada kami Bapak Lastari mendampingi dan memantau pekerjaan yang sedang kami kerjakan dan sekaligus memberi masukan yang menurut beliau ada kekurangan, dan sebagai bentuk kami melaksanakan program kami diwajibkan membuat laporan.⁹¹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah sangat memperhatikan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam memberi arahan dan binaan tentang cara melakukan pekerjaan yang dibebankan terhadap para guru, dan bahkan kepala madrasah selalu terdepan dalam

⁹¹ Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd, Guru Pai, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

memulai setiap aktivitasnya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu kepala madrasah memberi penjelasan sesuai dengan juknis yang ada terhadap beban tugas yang akan dijalankan.

Seorang kepala madrasah harus mampu menjalankan perannya sebagai *educator* yakni yang salah satu tugasnya adalah memiliki kemampuan untuk membimbing guru dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, dan hal ini ternyata sudah dibuktikan oleh kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong. Dalam menjalankan perannya sebagai *educator* ternyata kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru dan para staf lainnya disertai dengan petunjuk teknis pelaksanaannya sekaligus juga selalu memantau dan memberi masukan jika ada kekurangan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dilakukan agar semua tugas yang telah dikerjakan tidak menyimpang dari aturan yang ada sehingga akan mempercepat tercapainya tujuan pendidikan atau tujuan lembaga.

Untuk berikutnya berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam hal memberi wewenang atau kepercayaan terhadap para guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah ini sebagaimana yang telah dituturkan oleh Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd sebagai berikut:

Mengenai pemberian wewenang/pemberian kepercayaan terhadap para guru, guru diberi wewenang dan ada kontrol dari saya. Setiap ada moment saya berusaha untuk merolling pada jabatan-jabatan tertentu, tentunya terlebih dahulu saya bermusyawarah dengan para guru tidak serta merta menunjuk untuk menduduki jabatan tertentu.

Tetapi dengan pertimbangan mampu tidaknya menjalankannya. Selain itu juga saya berusaha dalam setiap jabatan/tugas tertentu tidak hanya dijabat oleh guru senior, tetapi saya juga melibatkan yang junior dalam rangka mempersiapkan generasi penerus berikutnya. Semua ini tidak serta merta saya lepas

begitu saja, sambil berjalan saya pantau terus perkembangan di masing-masing tugas tersebut.⁹²

Salah satu kunci sukses kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk mendelegasikan tugas dan wewenang tentang permasalahan yang ada di lembaganya. Dengan demikian bilamana salah satu masalah itu berhasil dipecahkan, staf pengajar akan memperoleh kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri mereka melakukan segala macam tugas dan pekerjaan serta memecahkan pelbagai persoalan sendiri secara lebih baik. Meskipun sebenarnya kepala madrasah mampu mengatasi sendiri kesulitan itu dengan lebih cepat, tetap akan lebih baik jika dia menyerahkan kepada wakil atau staf pengajarnya sebagai bahan latihan. Jika memang staf pengajar belum bisa diserahi tugas dan wewenang untuk mengatasi permasalahan yang timbul, barulah dia turun tangan secara langsung. Dengan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada wakil dan staf pengajar untuk mengatasi sendiri kesulitan yang timbul, kepala madrasah dalam waktu yang bersamaan telah mendorong dan memupuk pertumbuhan madrasah.

Satu hal yang digarisbawahi adalah meskipun kekuatan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan sangat efektif, semua aktivitas mengarah pada tujuan organisasi, sumber daya diatur dengan efisien tetapi jika ditempuh dengan melanggar norma, maka perilaku tersebut tidak dapat dikatakan efektif. Norma itulah yang kemudian diistilahkan dengan budaya.

Untuk selanjutnya berkaitan juga dengan masalah peran kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTs Nurul Tarbiyatul Islamiyyah ini, Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd juga menambahkan sebagaimana berikut di bawah ini:

Pada awal menjabat di madrasah ini, saya menginginkan terlaksananya proses belajar mengajar

⁹² Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

yang sesuai dengan standar. Pengaturan lingkungan fisik madrasah yang memadai antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, dll.⁹³

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas telah memberi gambaran kepada kita bahwa peran Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd selaku kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong ini juga memikirkan tentang kelancaran proses belajar mengajar bagi guru yakni dengan menambah dan meningkatkan jumlah sarana dan prasarana madrasah.

Untuk selanjutnya berkaitan dengan masalah peran kepala madrasah ini Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd selaku guru PAI di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong menambahkan sebagai berikut:

Dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sesama warga madrasah, menurut saya peran bapak Madarwis selaku kepala madrasah ini dalam upaya meningkatkan kinerja para guru, yaitu bapak kepala madrasah mengatakan bahwa di tengah derasnya arus kekerasan diperlukan pendekatan kelembutan terhadap anak. Kelembutan tersebut adalah keramahan baik ramah fisik maupun psikis, demikian pula keramahan tidak hanya di dalam kelas tapi juga di luar madrasah (lingkungan madrasah). Dengan demikian melalui pendekatan keramahan diharapkan anak tidak melakukan tindakan yang melanggar disiplin.⁹⁴

Kemudian Ibu Dra. Murwaningsih, yang merupakan waka kurikulum dan guru B Indonesia menambahkan "Peran beliau dalam upaya meningkatkan motivasi kerja menurut pendapat saya adalah sebagai berikut":

⁹³ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

⁹⁴ Bapak Hasyim dzinnuri, S.Pd, Guru Pai, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

- a) Melengkapi sarana dan prasarana madrasah, dengan lengkapnya sarana dan prasarana madrasah akan meningkatkan kinerja para guru.
- b) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan begitu juga dengan beliau.
- c) Menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan kondusif.⁹⁵

Suasana kerja yang kondusif, aman tenang, dan hubungan yang harmonis antara sesama rekan kerja akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Orang akan bisa bekerja secara maksimal, dan bertanggung jawab sepenuhnya pada tugas yang dibebankan bilamana suasana di tempat ia bekerja tidak ada tekanan, tidak ada paksaan dan tidak ada saling kecemburuan antara sesama pegawai, yang kesemuanya ini sangat tergantung pada peran kepemimpinan atasannya yakni kepala sekolah. Hal ini bisa dilakukan jika kepala sekolah benar-benar dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif pada lembaga yang ia pimpin. Dan ternyata hal ini sudah diterapkan oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah ini.

Untuk berikutnya dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong ini Bapak kepala madrasah juga menerapkan prinsip penghargaan, walaupun tidak selalu berupa hadiah fisik bagimereka yang berprestasi, dan hukuman bagi mereka yang kurang bertanggung jawab terhadap tugas masing-masing, sebagaimana yang telah diuraikan oleh ibu Dra. Murwaningsih, selaku waka kurikulum:

Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru, peran bapak kepala madrasah adalah menciptakan prinsip penghargaan dan hukuman. Prinsip penghargaan dilakukan apabila ada guru dan karyawan MTs Tarbiyatul Islamiyyah telah berprestasi yaitu dengan diberi ucapan selamat. Hal demikian untuk memberi

⁹⁵ Ibu Dra. Murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

semangat bagi kami para guru dan karyawan untuk terus semangat meningkatkan kinerja. Di samping itu ada hukuman apabila para guru dan karyawan melakukan pelanggaran yang berupa teguran.⁹⁶

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian di atas maka dapat peneliti simpulkan beberapa temuan penelitian yang berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja kerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong adalah sebagai berikut:

1. Peran kepala madrasah sebagai supervisor internal di bidang akademik yakni dengan melaksanakan supervisi pengajaran secara teratur dan kontinyu.
 2. Kepala madrasah sebagai evaluator yakni dengan melakukan pengawasan atau monitoring dan evaluasi terhadap kinerja para guru dan karyawan secara terjadwal dan kontinyu.
 3. Kepala madrasah sebagai educator yakni dengan memberikan arahan, petunjuk dan pembinaan terhadap para guru untuk selalu bekerja sama, meningkatkan komitmen dalam bekerja, juga hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh guru dan harus disesuaikan dengan juknis yang ada dan kepala madrasah sebagai suri tauladan yang selalu memberi contoh pada para guru dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban akademik di sekolah.
- 2. Strategi Kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Pada dasarnya perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh peserta didik dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh seorang guru. Untuk itulah guru harus dapat menjadi suri tauladan bagi peserta didik, karena pada dasarnya guru adalah representasi dari sekelompok orang pada suatu komunitas atau masyarakat yang diharapkan dapat menjadi teladan, yang dapat digugu dan ditiru.

⁹⁶ Ibu Dra. Murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

Seorang guru sangat berpengaruh terhadap hasil belajar yang dapat ditunjukkan oleh peserta didiknya. Untuk itu, seorang guru harus terus meningkatkan wawasan pengetahuan akademis dan praktis melalui jalur pendidikan. Oleh karena itu seorang kepala madrasah harus memiliki berbagai macam strategi dalam rangka meningkatkan kinerja guru karena strategi kepala madrasah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Hal ini harus dilakukan karena guru adalah ujung tombak adanya perubahan untuk mencapai sebuah pendidikan yang bermutu.

Dalam rangka untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia khususnya para guru dan karyawan, kepala madrasah harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk lebih bersemangat dalam bekerja serta komitmen terhadap tugas. maka dalam hal ini kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong, berusaha untuk memotivasi serta menginspirasi para guru.

Adapun berkaitan dengan masalah salah satu strategi yang ditempuh oleh kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah dengan cara membangkitkan semangat kinerja para guru sebagaimana hasil penuturan beliau kepada peneliti:

Dalam rangka membangkitkan semangat kinerja para guru, di setiap rapat saya selalu mengingatkan dan menekankan tentang nilai perjuangan, menyadarkan para guru dengan perjuangan. Jadi penekanan pertama kali adalah perjuangan karena dengan nilainilai perjuangan kita akan mendapatkan dua hal yang kita harapkan. Pertama adalah pahala dihadapan Allah dan yang kedua pahala di dunia yang berupa gaji. Selain itu juga mengingatkan kepada para guru bahwa tugas kita adalah sebagai abdi masyarakat maka harus siap melayani masyarakat, dan saya memberikan contoh semampu saya kepada para guru. Jadi tidak serta merta guru langsung disuruh. Saya mengedepankan *ibda' binafsi* maksudnya saya memberi contoh semampu saya. Dengan cara ini saya

tidak langsung menyuruh mereka untuk bekerja. Namun, saya memberi contoh lebih dahulu. Dan juga saya selalu mengingatkan bahwa madrasah yang kita cintai ini adalah milik kita bersama. Madrasah tidak bisa maju apabila kita tidak bekerja bersama-sama. Kita berfikir dan bekerja bersama-sama demi kemajuan madrasah ini. Kita tidak boleh ada yang merasa pintar, semua sama. Apabila terdapat kendala di madrasah kita pecahkan bersama-sama.⁹⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, menandakan bahwa kepala madrasah berusaha mempengaruhi para guru dan karyawan untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap sasaran tugas. Dan membantu serta memberi contoh sesuai dengan harapan dan rencana yang telah dibuat.

Berdasarkan uraian Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd selaku kepala madrasah tersebut bisa kita lihat bahwa untuk membangkitkan guru agar lebih bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya, kepala sekolah selalu mengingatkan bahwa menjadi seorang guru adalah tugas yang mulia, nilai perjuangannya meliputi dunia akhirat, oleh karena itu tidak akan bisa lahir para pemimpin-pemimpin dunia yang besar tanpa ada jasa seorang guru, maka guru adalah profesi yang paling unggul. Kepala madrasah juga tidak lupa untuk selalu memberi contoh terlebih dahulu dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban. Selain itu, kepala madrasah juga sangat menganjurkan untuk selalu bekerja sama dalam melaksanakan setiap pekerjaan lembaga demi tercapainya tujuan, oleh karena itu rasa memiliki terhadap lembaga senantiasa beliau tumbuhkan di benak semua guru agar mereka semua memiliki tanggung jawab yang besar dan kinerja yang cukup tinggi untuk memajukan lembaga yang dipimpinnya.

Selain yang telah dituturkan oleh kepala madrasah di atas, ternyata beliau juga menambahkan

⁹⁷ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

dalam kaitannya dengan strategi yang beliau tempuh dalam upaya peningkatan kinerja guru, tutur beliau kemudian adalah sebagaimana berikut di bawah ini:

Begini mas, dimana ada kesempatan saya selalu mengingatkan kepada para guru dan karyawan baik pada waktu rapat maupun ketika ngobrol untuk selalu ingat bahwa Kita tidak hanya mentransfer pelajaran kepada anak didik saja namun kita adalah sebagai sosok guru yang tentunya patut digugu dan ditiru. Kita memberi contoh yang baik kepada peserta didik. Selain itu, juga untuk menumbuhkan motivasi agar kinerja guru meningkat dengan melalui berbagai upaya yaitu memberikan penghargaan pada guru yang telah berprestasi. Penghargaan ini kami lakukan ada dua bentuk yaitu ucapan selamat terima kasih Bapak/Ibu telah berhasil mohon terus dipertahankan dan terus ditingkatkan.

Sedangkan bentuk yang kedua kami beri sertifikat dan hadiah baik berupa benda atau uang, pemberian sertifikat dan hadiah ini kami berikan ketika rapat penerimaan raport semester I dan kenaikan kelas. Hal ini dengan maksud dan tujuan untuk memotivasi agar lebih giat dalam menjalankan tugas dan kewajiban, juga untuk dibuat contoh oleh guru-guru lain yang kebetulan belum berhasil meraih prestasi. Strategi yang kedua kami lakukan adalah memberikan teguran secara langsung apabila guru melanggar peraturan madrasah dengan cara guru tersebut saya panggil keruang saya (ruang kepala madrasah). Hal ini dengan maksud agar tidak mengulangi kesalahan yang diperbuat. Atau kalau hal ini kebetulan saya ada keperluan mendadak dan ada salah satu guru yang berbuat kesalahan saya memerintahkan kepada waka kurikulum untuk mengingatkan secara langsung. Dan strategi yang ketiga kami lakukan adalah strategi menerima saran. Bapak ketahui bahwa lembaga ini menjadi maju dan mundur adalah usaha kita bersama, saya tidak mau dikatakan yang paling pintar, paling pandai atau yang lainnya. Madrasah ini adalah milik kita bersama dan perlu kita kembangkan bersama sehingga maju dan mundurnya madrasah adalah tanggung jawab kita bersama. Dengan demikian saya butuh saran dan dukungan dari

semua pihak lebih-lebih dari para guru dan staf yang lainnya. Mas zen, yang tak kalah pentingnya strategi berikutnya adalah keteladanan, memberi contoh kepada para guru dan staf hal ini saya buktikan setiap pagi saya lebih awal datang di madrasah ini dan pulang paling akhir kecuali ada acara mendadak.⁹⁸

Hal senada juga telah diungkapkan oleh Ibu Dra. Murwaningsih selaku waka kurikulum di MTs Tarbiyatul Islamiyyah lengkong ini sebagai berikut:

Menurut saya strategi ini dilakukan beliau adalah strategi menghargai. Pemberian penghargaan beliau lakukan apabila ada guru dan staf yang mendapatkan prestasi dengan cara diberi ucapan selamat dan juga diberi penghargaan berupa sertifikat juga kadang-kadang diberi hadiah berupa barang. Strategi berikutnya adalah strategi menerima saran. Beliau pada setiap rapat menghimbau kepada seluruh guru dan staf untuk memberikan masukan dan saran kepada beliau, tentunya saran dan masukan yang bersifat membangun demi kebaikan madrasah ini.⁹⁹

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat kita tarik kesimpulan ada beberapa strategi yang digunakan oleh beliau dalam meningkatkan kinerja guru MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong ini, yang diantaranya adalah strategi memberi penghargaan bagi yang berprestasi, strategi teguran secara langsung bagi guru yang melakukan kesalahan, strategi menerima saran dan strategi keteladanan. Selain itu, kepala madrasah juga selalumengingatkan kepada guru bahwa tugas kita sebagai guru adalah bukan hanya transfer ilmu saja kepada anak didik (mengajar) akan tetapi yang lebih penting lagi adalah transfer nilai (mendidik) dan ini yang sangat sulit. Oleh karena itu untuk bisa melakukan proses mendidik atau transfer nilai maka guru harus mempunyai

⁹⁸ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

⁹⁹ Ibu Dra. Murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

integritas moral yang utuh atau kompetensi kepribadian seorang guru harus benar-benar bisa diterapkan.

Senada dengan apa yang telah diutarakan oleh bapak kepala madrasah di atas, ternyata Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd. selaku salah satu guru PAI di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong juga menambahkan berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru PAI di MTs ini, berikut tutur beliau:

Soal peningkatan kinerja para guru pada setiap awal tahun pelajaran baru diadakan pelatihan (*workshop*). Pelatihan tersebut diadakan di madrasah dan juga di luar madrasah. Beliau selalu aktif untuk mengirimkan dan mengadakan kegiatan pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi para guru atau peningkatan kualitas pengajaran.¹⁰⁰

Berdasarkan uraian yang di atas, dapat kita pahami bersama bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan semangat kinerja para guru ditempuh dengan beberapa cara antara lain: melalui pelatihan atau *workshop* agar kompetensinya bisa meningkat, karena jika semua guru sudah berkompeten pada bidang masing masing maka kinerjanya juga tidak sembarangan atau dengan kata lain seorang guru akan lebih bersemangat dalam bekerja jika ia memiliki kompetensi pada bidang yang ia tekuni itu. Oleh karena itu program pelatihan selalu dilakukan oleh kepala sekolah MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Untuk selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kinerja guru yang kedua kepala madrasah menempuh strategi dengan memberikan kesejahteraan di luar gaji para guru di sekolah, berikut ini hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah berkaitan dengan masalah kesejahteraan guru:

Kalau berkenaan dengan masalah penanganan kesejahteraan di luar gaji, kembali saya katakan bahwa para guru dan karyawan sebagai modal dasar kita berada di

¹⁰⁰ Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd , Guru Pai, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

madrasah ini adalah berjuang. Dengan demikian seumpama kalau seandainya kondisi keuangan menipis para guru dan karyawan tidak diberi insentif di luar gaji guru ikhlas. Namun, saya berusaha semaksimal mungkin untuk mensejahterakan para guru dan karyawan, yang tentunya sesuai dengan keuangan yang ada. Setiap bulan semua guru dan karyawan mendapat gaji sesuai dengan jam mengajar serta tugas tambahan lainnya seperti wali kelas dan waka kesiswaan, waka kurikulum. Selain itu saya juga selalu menghimbau kepada seluruh karyawan termasuk guru PNS maupun sertifikasi untuk selalu mensyukuri atas rezeki yang telah diberikan oleh Allah. Saya selalu mengingatkan untuk pandai mensyukuri atas rezeki lebih yang diberikan kepada para guru PNS lebih-lebih guru PNS yang sudah sertifikasi.¹⁰¹

Pemberian kesejahteraan atau gaji para guru dan karyawan di luar gaji pokok ternyata juga dilakukan oleh kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong ini yang tentunya dengan melihat kondisi lembaga atau disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi keuangan yang ada. Tapi yang jelas reward yang diterima oleh para guru dan karyawan di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong ini masih lebih besar dibanding dengan reward yang biasanya diberikan di sekolah-sekolah swasta lain di wilayah Batangan. Oleh karena itu ternyata dengan cara seperti ini juga bisa menambah semangat para guru untuk lebih meningkatkan kinerjanya di sekolah.

Kemudian langkah berikutnya yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah dengan memberi motivasi terhadap para guru agar lebih giat dalam bekerja. Hal ini sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd selaku kepala madrasah kepada penulis berikut ini:

Ketika ada kesempatan saya selalu mengingatkan kepada para guru dan karyawan untuk selalu ingat bahwa kita di madrasah ini berjuang

¹⁰¹ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Tentunya kita harus selalu meningkatkan kinerja kita yang sudah diamanatkan kepada kita. Kita tidak hanya mentransfer pelajaran kepada anak didik saja namun kita adalah sebagai sosok guru yang tentunya patut digugu dan ditiru. Kita memberi contoh yang baik kepada peserta didik. Di samping itu juga untuk menumbuhkan motivasi agar kinerja guru meningkat dengan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan susana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan dana sarana sumber belajar.¹⁰²

Penjelasan dari Bapak kepala madrasah tersebut, menandakan bahwa kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong sangat peduli dengan peningkatan kinerja para guru dengan usaha memberikan dorongan, sering mengingatkan dan memberi saran agar selalu melakukan hal-hal yang membantu dalam mengembangkan potensi dirinya. Selain itu kepala sekolah selalu mengingatkan bahwa seorang guru itu tugasnya tidak hanya transfer ilmu saja (mengajar) tapi yang lebih penting lagi adalah transfer nilai (mendidik), oleh karena itu aspek kedisiplinan, kejujuran, keteladanan dan sebagainya sangatlah penting dilakukan oleh setiap guru dalam berinteraksi dengan para siswa disamping penguasaan pengetahuan.

Adanya dorongan dari kepala madrasah tersebut sangatlah berarti sebab mereka merasa diperhatikan, hal ini akan membuat mereka termotivasi dalam bekerja untuk lebih giat lagi, dan sebaliknya jika kepala madrasah acuh tak acuh terhadap para guru, maka mereka akan patah semangat. Adanya supporting dari pimpinan merupakan modal utama dalam rangka meningkatkan kinerja para guru.

Ibu Dra. Murwaningsih selaku waka kurikulum di MTs Tarbiyatul Islamiyyah ini juga turut menambahkan berkaitan dengan motivasi kepala

¹⁰² Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

madrasah untuk meningkatkan kinerja guru, diantara penuturan beliau adalah:

Dalam memberikan motivasi agar lebih semangat dan timbul rasa ikhlas dalam bekerja ketika pertama kali beliau menjabat sebagai kepala madrasah dan setiap ada kesempatan selalu menekankan pada keikhlasan, bekerja diniati ibadah dan berjuang. Beliau juga *berhusnudzon* kepada siapa saja dan terus menumbuhkan semangat kebersamaan. Dengan niat ibadah dan berjuang akan memperoleh dua nikmat yaitu nikmat didunia yang berupa gaji dan nikmat di akhirat nanti.¹⁰³

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan oleh guru tersebut dapat disimpulkan bahwa berkaitan dengan masalah strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkonng ini khususnya yang berhubungan dengan cara memotivasi gurunya agar lebih giat dalam bekerja dilakukan dengan berbagai cara antara lain ; setiap guru harus pandai-pandai mensyukuri segala nikmat yang diberikan oleh Allah, berapapun dan apapun bentuknya, karena orang yang selalu bisa mensyukuri nikmat maka dia selalu tenang hidupnya dan apapun pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan dilakukan dengan sepenuh hati dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Karena bagaimanapun sesungguhnya ibadah yang telah kita lakukan tidak akan pernah sebanding dengan nikmat yang telah diberikan oleh Allah kepada kita.

Berdasarkan penuturan bapak kepala madrasah tersebut dapat kita pahami bahwa dalam upaya melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru agar kinerjanya bisa lebih meningkat kepala sekolah menempuh strategi dengan cara mendatangkan tim ahli dibidangnya dalam rangka meningkatkan kualitas pengajaran, kemudian juga memantau perkembangan guru setiap saat, jika ditemukan ada guru yang masih

¹⁰³ Ibu Dra. Murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

belum bisa tuntas dalam melaksanakan tugasnya atau terdapat hambatan dalam menunaikan tugasnya maka kepala madrasah tidak segan-segan untuk memberi bimbingan agar tugasnya dapat terselesaikan dengan baik.

Jadi kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong adalah seorang kepala madrasah yang benar-benar telah berperan sebagai seorang pemimpin dan pendidik sekaligus pembimbing, beliau tidak hanya memerintah tapi beliau juga sanggup mendampingi dan beliau sadar bahwa sepintar apapun seorang kepala madrasah, ternyata juga masih ada kekurangannya, buktinya beliau masih mnedatangkan tim ahli untuk memberikan pelatihan pada guru agar semakin bisa profesional di bidangnya masing-masing, dan inilah salah satu upaya agar kinerja guru bisa meningkat yang pada akhirnya pendidikan akan mencapai mutu yang tinggi.

Bagi kepala madrasah, beliau layaknya adalah mitra tempat berbagi serta konsultan tempat meminta saran dan pendapat dalam pengelolaan sekolah. Sementara itu bagi guru, Kepala madrasah selayaknya menjadi "gurunya guru" dalam memecahkan problema dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Untuk dapat menjalankan peran dan fungsi tersebut, Kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi sosial, khususnya dalam menjalin kerja sama dengan para kepala sekolah, guru dan *stakeholder* lainnya. Hal ini karena dalam bekerja Kepala madrasah mesti bertemu banyak orang dengan berbagai latar belakang, kondisi serta persoalan yang dihadapi. Mereka juga harus mampu bekerja sama baik dengan individu maupun kelompok.

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong dalam menjalankan tugas kepemimpinannya selalu menekankan kerja sama dengan para guru, beliau menganggap mereka sebagai mitra kerja untuk mencapai tujuan lembaga, bukan menganggap mereka semata-mata sebagai bawahan atau orang yang dipekerjakan. Hal ini sebagaimana yang telah dituturkan oleh Bapak Hasyim Dzinnuri S.Pd selaku

salah satu guru PAI di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong sebagai berikut:

Sebagai mitra kerja, beliau menganggap kami sebagai teman, mudah akrab, familier, secara non formal beliau bergabung kepada kami dan untuk menyampaikan sesuatu berupa saran terkadang lewat gurau (guyon) agar kita tidak merasa tersinggung dan apabila ada permasalahan kami curhat dan berbincang-bincang di ruangan kami para guru serta saling memberi masukan satu sama lain, beliau sendiri senang diberi masukan bahkan beliau memberi apresiasi kepada para guru yang memberi masukan demi perkembangan madrasah.¹⁰⁴

Berdasarkan hasil penuturan yang telah disampaikan oleh guru tersebut dapat kita pahami dengan lebih jelas bahwa kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong dalam upaya meningkatkan kinerja guru dengan menempuh beberapa strategi diantaranya adalah dengan memperlakukan para guru sebagai teman kerja (mitra kerja) bukan semata-mata sebagai orang yang dipekerjakan, karena kepala sekolah sangat menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya para guru maka sebaik apapun program yang telah direncanakan maka akan sia-sia belaka, oleh karenanya guru dan staf lainnya merupakan aspek sumber daya yang paling penting yang harus mendapatkan perhatian dari kepala sekolah.

Berdasarkan berbagai penjelasan yang telah disampaikan oleh beberapa guru sekaligus waka kurikulum berkaitan dengan strategi yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja ataupun motivasi kerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong terutama mengenai cara kepala madrasah dalam memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi tersebut di atas ternyata hampir semuanya mengatakan sama, yakni cara guru memberikan penghargaan terhadap guru yang berprestasi adalah dengan mengucapkan

¹⁰⁴ Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd, Guru Pai, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

selamat atau mengucapkan terima kasih serta dengan menyebutkan nama guru tersebut pada acara-acara tertentu di sekolah. Selain itu kepala madrasah terkadang juga memberikan hadiah berupa sertifikat, bahkan terkadang juga uang yang disesuaikan dengan kemampuan lembaga.

Hal ini semata-mata dilakukan oleh kepala madrasah agar guru tersebut bisa mempertahankan prestasinya dan bahkan semakin bisa meningkatkan prestasinya disamping itu untuk memberi semangat pada guru yang lain agar juga lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya di sekolah. Melihat hal ini jelas bahwa kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong telah berupaya untuk memperlakukan para anak buahnya sesuai dengan porporsinya, artinya perbedaan perlakuan dilakukan secara wajar dan obyektif dengan melihat kinerja anak buah.

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian di atas maka dapat penulis simpulkan beberapa temuan penelitian yang berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong adalah sebagai berikut:

- a. Membangkitkan semangat kinerja para guru dengan cara menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga sehingga tumbuh rasa tanggung jawab yang tinggi dan mengingatkan akan nilai-nilai perjuangan bagi seorang guru.
- b. Kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang akhirnya kinerja bisa meningkat.
- c. Memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja dengan mengingatkan bahwa tugas guru bukan hanya transfer ilmu tapi juga transfer nilai.
- d. Bentuk motivasi adalah secara instrinsik dan ekstrinsik.
- e. Melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru dengan cara mendatangkan

- tim ahli pada bidangnya untuk mengadakan pembinaan.
- f. Melakukan komunikasi persuasif dengan para guru.
- g. Memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi.
- h. Strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur.
- i. Strategi menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok.

3. Hambatan Kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam melaksanakan kepemimpinannya, kepala sekolah tentunya mengalami hambatan-hambatan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd sebagai berikut: “Tentunya dalam melaksanakan tugas pastinya ada hambatan mbak. Namanya saja berbaur dengan orang banyak. Pasti ya banyak masalahnya”.¹⁰⁵

Terkait dengan hambatan-hambatan yang dialami kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong mengalami hal-hal sebagai berikut:

a. Fasilitas Terbatas

Tersedianya dan terpenuhinya sarana dan prasarana di sekolah sangat membantu guru untuk meningkatkan kinerja. Sebagaimana yang dikatakan Ibu Dra. Murwaningsih : “Pembelajaran yang optimal akan tercapai jika didukung oleh alat-alat, fasilitas serta sarana dan prasarana yang disediakan. Seperti alat-alat peraga dan alat-alat praktik. Misalnya pembelajaran PAI memungkinkan lebih efektif kalau ditunjang dengan adanya alat-alat peraga dan alat-alat praktik, namun di sini alat-alat tersebut belum dimiliki”.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

¹⁰⁶ Ibu Dra. Murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

Senada yang diungkapkan oleh Bapak Hasyim Dzinnuri sebagai berikut: “Berbagai sarana dan prasarana serta fasilitas sekolah menjadi faktor yang membantu aktivitas guru dalam melaksanakan tugasnya. Tapi di sini fasilitas alat-alat praktiknya terbatas, saya sebagai guru PAI sering mengalami kendala dalam mengajar”.⁹⁸

Menanggapi persoalan yang sama Bapak Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd mengungkapkan: “Memang betul mas, keadaan sarana dan prasarana serta fasilitas sekolah dapat mendukung penggunaan metode pembelajaran bagi guru, seperti adanya alat-alat praktik dan alat peraga serta fasilitas lainnya. Namun kendalanya untuk alat-alat tersebut berjumlah sedikit. Jadi alat-alat yang digunakan dalam pembelajaran PAI misalnya masih terbatas”.¹⁰⁷

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa di dalam PBM untuk mencapai target yang diinginkan tentu memerlukan beberapa sarana belajar yang memadai terutama bidang studi yang memerlukan alat-alat bantu, untuk menunjang pembelajaran anak didik. Namun sarana pembelajaran tersebut sering menjadi kendala utama dari beberapa kendala pendidikan termasuk di MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong. Contohnya sarana yang penting yang belum dimiliki dalam pembelajaran PAI adalah alat-alat peraga dan alat-alat praktik. dengan belum tersedianya sarana tersebut untuk mengimplementasikan teori pada bidang studi PAI tentu sedikit banyak mengganggu PBM, sehingga kinerja guru kurang maksimal dalam menyampaikan materi.

- b. Komitmen Guru yang Kurang Baik Komitmen terhadap tugas sangat diperlukan dalam pekerjaan karena komitmen adalah kecenderungan untuk bertanggung jawab terhadap tugasnya. Sebagaimana yang diungkapkan Bapak Lastari, S.Pd.I M.Pd : “Bisa

¹⁰⁷ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

dibilang guru yang tingkat komitmennya rendah, biasanya tingkat kepeduliannya pun rendah. Begitu pula sebaliknya, guru yang tingkat komitmennya tinggi, biasanya tingkat kepedulian terhadap pendidikan pun tinggi”.¹⁰⁸

Senada yang diungkapkan Ibu Dra. Murwaningsih : “Komitmen guru harus terus dibina mas. Bukan berarti di sini guru-gurunya tidak berkomitmen tinggi dalam pendidikan, tetapi hanya ada beberapa saja yang kurang. Namun saya kira dengan sedikit bimbingan maka mereka akan sadar”¹⁰⁹

Berdasarkan uraian di atas, komitmen dapat penulis artikan sebagai kecenderungan untuk merasa terlibat aktif dan bertanggung jawab penuh terhadap tugasnya. Konsekuensi dari komitmen tersebut seorang guru harus menyediakan waktu dan energi dalam melakukan tugasnya. Guru yang tingkat komitmennya rendah, biasanya tingkat kepedulian terhadap pendidikan pun rendah. Hal ini juga sedikit banyak menghambat PBM dimana seorang guru dituntut aktif dan bertanggung jawab terhadap peserta didik.

- c. Guru Melakukan Usaha Lain yang Terkadang Mengganggu Tugas Dinasnya Setiap orang menginginkan kebutuhannya terpenuhi, tidak terkecuali seorang guru. Kadang-kadang untuk memenuhi kebutuhan guru, selain sebagai guru, guru mencari usaha sampingan lainnya. Sebagaimana yang diungkapkan ibu Dra. Murwaningsih : “Karena kebutuhan yang meningkat, serta kebutuhankebutuhan anak-anak yang tidak sedikit, tidak jarang seorang

¹⁰⁸ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

¹⁰⁹ Ibu Dra. Murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

guru melakukan usaha sampingan. Hal ini dilakukan untuk memenuhi semua kebutuhan rumah tangga.”¹¹⁰

Senada yang diungkapkan oleh Bapak Hasyim Dzinnuri, S.Pd “Selain sebagai guru, tentunya untuk memenuhi kebutuhankebutuhan, ya tidak jarang kita melakukan usaha sampingan.”¹¹¹

Menanggapi persoalan yang sama, Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd mengungkapkan: “Kalau guru melakukan usaha sampingan di luar menjadi guru itu wajar mas, karena hal itu dilakukan untuk kesejahteraan mereka masing-masing. Namun yang saya inginkan hal itu tidak mengganggu tugas utama mereka. Ada yang sedikit mengganggu dinasnya, namun hal itu tidak berakibat fatal.”¹¹²

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa guru adalah manusia biasa yang dalam kehidupan sehari-hari tetap membutuhkan penghasilan untuk dapat hidup sejahtera. Namun terkadang kesejahteraannya tidak dapat dipenuhi secara wajar, penghasilan mengajar mereka rasakan jauh tidak mencukupi kebutuhan rumah tangga. Dan biasanya selain sebagai pengajar guru mencari usaha lain untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga. Hal ini sedikit banyak mengganggu tugas dinasnya, lebih-lebih kalau usaha tersebut itu lebih besar penghasilannya.

- d. Penguasaan Materi Penguasaan materi pelajaran sangat diperlukan oleh seorang guru, karena hal ini akan memudahkan si guru untuk memahami peserta didik. Namun kadang-kadang penguasaan materi dilupakan oleh guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Dra Murwaningsih : “Penguasaan materi itu sangat diperlukan, tapi kadang-kadang guru itu lalai

¹¹⁰ Ibu Dra. murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

¹¹¹ Bapak Hasyim Dzinnuri S.Pd, Guru Pai, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

¹¹² Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

untuk melaksanakannya. Mungkin karena factor kesibukan dari guru itu, menjadikan persiapan guru saat mengajar berkurang, contohnya dalam masalah penguasaan materi.”¹¹³

Senada yang diungkapkan oleh Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd : “Untuk memaksimalkan pembelajaran, salah satu yang harus dimiliki seorang guru saat mengajar adalah persiapannya. Kalau guru siap maka dalam pembelajarannya lancar, salah satu dengan guru menguasai materi pembelajaran. Ada beberapa sebab guru tidak menguasai materi, mungkin persiapannya kurang matang, atau mungkin latar belakang pendidikan guru tidak sesuai dengan materi pelajaran.”¹¹⁴

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang menyebabkan guru tidak menguasai materi, mungkin karena persiapan mengajarnya belum matang maupun karena latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan tugas mengajarnya, sehingga materi yang disampaikan tidak dikuasai dan biasanya membuat guru tidak maksimal dalam mengajar.

4. Tantangan Kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Melihat peran dan tugas kepala madrasah yang beranekaragam kepala madrasah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pendidikan yang terencana dan tertata serta berkesinambungan dalam mengembangkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, kepala sekolah tentunya mempunyai tantangan-tantangan yang harus dihadapi dalam meningkatkan kinerja guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd sebagai berikut: “Melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah pastinya ada tantangannya mbak. Namanya saja madrasah

¹¹³ Ibu Dra. Murwaningsih, Waka Kurikulum, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 april 2021.

¹¹⁴ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

di kampung mbak, selain hambatan pasti ya banyak tantangannya juga.”¹¹⁵

Terkait dengan tantangan-tantangan yang dihadapi kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala MTs Tarbiyatul Islamiyyah Lengkong menghadapi hal-hal sebagai berikut:

- a. Kurangnya sarana dan prasarana Tersedianya dan terpenuhinya sarana dan prasarana di sekolah sangat membantu guru untuk meningkatkan kinerja guru. Hal inilah yang menjadi tantangan bagi kepala madrasah untuk melengkapi sarana dan prasarana yang sudah ada di madrasah. Menanggapi tantangan tersebut Bapak Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd mengungkapkan: “Sarana dan prasana di madrasah ini masih belum memadai mbak, sarana dan prasarana yang ada di madrasah ini sudah tidak sesuai dengan kondisi pendidikan saat ini. Inilah yang menjadi tantangan bagi saya, salah satu contohnya adalah menyediakan alat-alat peraga dan praktik, media-media pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan zaman, dan masih banyak yang lain mbak. Hal ini disebabkan kurangnya perhatian pemerintah dalam menyediakan sarana dan prasarana tersebut.”¹¹⁶

Berdasarkan wawancara di atas, dapat dijelaskan bahwa kurangnya sarana dan prasarana pendidikan seperti alat-alat peraga, alat-alat praktik, dan mediamedia pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan zaman menjadi tantangan bagi kepala sekolah. Hal ini terutama berkaitan dengan kemampuan pemerintah untuk melengkapi sarana dan prasarana yang masih kurang. Di samping itu, walaupun pemerintah sudah melengkapi buku-buku pedoman dan buku-buku paket namun dalam pemanfaatannya masih kurang. Beberapa kasus menunjukkan banyak buku-buku paket belum didayagunakan secara optimal

¹¹⁵ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

¹¹⁶ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

untuk kepentingan pembelajaran, baik guru maupun oleh peserta didik/siswa yang berdampak pada kesiapan dalam menghadapi Ujian Nasional.

- b. Rendahnya produktivitas kerja
- Menanggapi tantangan tersebut Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd mengungkapkan: “Produktivitas kerja yang rendah antara lain disebabkan oleh rendahnya kinerja guru disiplin, hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya prestasi belajar yang dicapai peserta didik, selain itu, peserta didik terkadang meresahkan masyarakat dengan ikut-ikutan tawuran dengan pelajar dari sekolah lain. Hal ini menjadi tantangan bagi saya untuk meningkatkan produktivitas kerja para guru agar tidak sampai berlarut-larut”.¹¹⁷

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah di atas, dapat dijelaskan produktivitas kerja yang rendah antara lain disebabkan oleh rendahnya kinerja guru disiplin. Salah satu indikator dari masalah ini adalah masih rendahnya prestasi belajar yang dapat dicapai peserta didik, baik prestasi akademis yang tertera dalam buku laporan pendidikan dan nilai ujian akhir maupun prestasi non-akademis serta partisipasinya dalam kehidupan dan memecahkan berbagai persoalan yang ada di masyarakat. Lebih dari itu, tidak jarang peserta didik yang justru menambah masalah bagi masyarakat dan lingkungan, seperti keterlibannya dalam perkelahian antar-pelajar.

- c. Meningkatkan kesejahteraan guru.

Kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. Menanggapi tantangan tersebut Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd mengungkapkan: “Dalam meningkatkan kesejahteraan guru, yang dapat dilakukan antara lain melalui pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja. Namun, dalam hal

¹¹⁷ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.

ini saya sebagai kepala madrasah masih belum bisa memberikan insentif diluar gaji ataupun tunjangan tersebut dikarenakan berbagai keterbatasan. Saya hanya bisa memberikan penghargaan nilainya mungkin tidak seberapa. Inilah yang menjadi salah satu tantangan bagi saya sebagai kepala madrasah.”¹¹⁸

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat dijelaskan bahwa peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain melalui pemberian insentif di luar gaji, imbalan dan penghargaan serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja. Namun dalam hal ini kepala sekolah belum bisa memenuhi hal-hal tersebut dikarenakan berbagai keterbatasan. Untuk menghadapi tantangan tersebut kepala sekolah memulainya dari hal yang paling kecil yakni dengan memberikan penghargaan-penghargaan kepada guru yang kinerjanya memuaskan, hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

¹¹⁸ Bapak Lastari, S.Pd.I, M.Pd, Kepala Madrasah, wawancara oleh penulis, pada tanggal 21 April 2021.