

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Data Penelitian

1. Data tentang Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan *Performance* Guru PAI di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus.

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak di lembaga pendidikan yang dikelolanya, sebab seluruh pelaksanaan program pendidikan di tiap-tiap sekolah dilaksanakan atau tidak tercapai atau tidak tujuan pendidikan, sangat tergantung kepada kecakapan dan keberanian kepala sekolah selaku pimpinan. Kepala sekolah sebagai pengelola sekaligus sebagai pendidik, memiliki tugas mengembangkan kinerja personelya, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru, kompetensi profesional disini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi tersebut.

Kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab kepala madrasah sebagai seorang pimpinan lembaga pendidikan. Keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Kunci utama kepala madrasah sebagai pemimpin yang efektif adalah dapat mempengaruhi dan menggerakkan guru untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah guna mewujudkan visi dan misi sekolah. Namun demikian, di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus para dewan guru masih perlu dipacu secara terus menerus sehingga kinerja mereka lebih tinggi.

Mengenai kinerja kepala sekolah di MTs Hasyim Asy'ari 2 Kudus bapak Ikhsan selaku wali murid memaparkan,

“Dalam rangka kemajuan sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari 2 Kudus mempunyai kinerja yang baik mulai dari melakukan beberapa program diantaranya melakukan perencanaan kegiatan sekolah, pengawasan semua kegiatan sekolah serta bertanggung jawab terhadap bawahan seperti

guru dan karyawan yang sekiranya bekerja sesuai kode etik keguruan dan kependidikan”.¹

Adapun berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam melakukan pengendalian dan pengawasan atau supervisi pendidikan dalam meningkatkan *performance* guru di MTs NU Hasyim asy'ari ini, berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah yakni Bapak Drs. Fahrudin sebagai berikut:

“Hampir setiap hari saya melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap guru dengan cara saya keliling ke kelas-kelas melihat bagaimana guru-guru dalam mengajar. Jika ada masalah, saya coba ajak bicara dengan empat mata. Selain itu juga saya melakukan kegiatan sharing untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ditemukan di lapangan.”²

Dari hasil wawancara tersebut bisa kita lihat dengan jelas bahwa untuk mengetahui *performance* guru di kelas kepala sekolah selalu melakukan pengawasan atau supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk melihat guru. Dengan demikian peran kepala madrasah yang salah satunya adalah sebagai supervisor pembelajaran telah diterapkan oleh kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari ini dengan baik, dan hal ini akan berimplikasi terhadap peningkatan *performance* guru di sekolah tersebut.

Seiring dengan penuturan kepala sekolah diatas ternyata mengenai supervisi ini ibu Sa'idah selaku guru fikih juga telah menambahkan keterangan kepada peneliti sebagai berikut :

“Kalau pengendalian dan pengawasan *performance* guru disini 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 dengan cara berbicara langsung contohnya apabila ada guru yang datang terlambat kepala sekolah langsung menanyakan kenapa terlambat kemudian memberitahukan jangan di ulangi lagi. Kalau memang sudah keterlalu sering tidak berangkat atau selalu ijin maka caranya dengan memanggil guru yang bersangkutan ke ruang beliau yaitu di kantor kepala sekolah. Namun, apabila menurut beliau anggap masih bisa dilanjutkan proses belajar mengajarnya sampai jam istirahat. Maka jam istirahatlah

¹ Hasil wawancara dengan Bapak Ikhsan, selaku wali murid, pada tanggal 30 November 2016

² Hasil wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku kepala sekolah, pada tanggal 20 November 2016

dimanfaatkan oleh beliau untuk memberikan teguran dalam bentuk pembimbingan secara kekeluargaan dan beliau selalu memberikan solusi yang baik di ruang kepala sekolah. Jadi beliau tidak sekedar menegur namun juga membrikan solusi.”³

Dari hasil penuturan guru fikih tersebut ternyata dalam proses melakukan supervisi pembelajaran kepala sekolah juga mengambil tindakan secara langsung. Dalam arti jika ditemukan guru yang masih kurang benar dalam melakukan proses pembelajaran di kelas, kepala sekolah langsung memberi teguran yaitu teguran yang secara langsung disampaikan kepada guru yang bersangkutan dan memberi solusi terbaik yaitu solusinya jika tidak memungkinkan untuk tepat waktu sampai ke sekolah karena ada halangan guru bisa menelpon pihak sekolah atau menunggu saat istirahat tiba. Dan kalau memang ternyata yang dilakukan oleh guru sudah keterlalu maka tidak segan-segan kepala sekolah memanggil guru tersebut ke ruangan beliau untuk diambil tindakan dan solusi terbaik.

Dari pengertian tersebut dapat diambil definisi bahwa kepala sekolah juga dapat dikatakan sebagai supervisor. Sebab dalam lembaga pendidikan kepala sekolah sangat besar pengaruhnya terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpin baik dari profesional guru maupun proses belajar mengajar yang berlangsung setiap hari.

“Berkaitan dengan memberi arahan dan pembinaan terhadap para guru di madrasah ini, *pertama*; 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 kewajibannya nantinya akan di jalankan dengan baik. Dan hasilnya para guru bisa lebih baik dalam mengajar, lebih bisa disiplin, dan terutama sudah nyaman ”⁴

³ Hasil Wawancara dengan Ibu Sa'idah, selaku Guru Fikih, pada tanggal 29 November 2016

⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

Memberi bimbingan dan pembinaan termasuk mengarahkan guru adalah salah satu peran penting kepala sekolah sebagai *educator* terutama terhadap guru-guru yang baru atau belum senior. Yang pertama kali yang ditekankan kepala sekolah adalah bagaimana semua guru dan staf harus bekerja tidak semata-mata karena uang, akan tetapi semuanya dikembalikan karena Allah dengan niat ikhlas, respon para guru sangat baik mereka bersepakat dengan kepala sekolah. Dan kepala sekolah 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, selain itu kepala sekolah juga berperan sebagai *inovator* yaitu berupaya untuk selalu memberi contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*) semuanya dimulai dari dirinya sendiri.

Hasil pengamatan yang telah dilakukan peneliti, kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus ini telah memberi contoh teladan dengan cara kepala sekolah berangkat jam 06.30 sudah sampai di sekolah.⁵

Hal ini semata-mata dilakukan karena jika kepala sekolah 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 NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus selalu memberikan yang terbaik dan memberi contoh yang baik terlebih dahulu agar apa yang disampaikan atau diperintahkan selalu mendapat dukungan dan akhirnya bisa dilaksanakan dengan baik oleh semua warga di sekolah. Disamping itu kepala sekolah juga berperan sebagai *manager* yaitu menerapkan kedisiplinan dan sanksi terhadap pelanggaran di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus, sebagaimana yang telah dipaparkan oleh pak Fahrudin selaku kepala sekolah.

“Mengenai kedisiplinan guru yang ada di MTs NU Hasyim Asy'ari, saya rasa para guru disini sudah belajar untuk disiplin, masuk ke kelas sudah tepat waktu, memakai durasi waktu belajar mengajar sudah baik, tapi

⁵ Hasil Observasi, pada tanggal 20 November 2016

menyelesaikan administrasi mengajar seperti RPP, program semester dan program tahunan belum sepenuhnya disiplin, tapi sejauh ini masih bisa diatasi. Saya selalu mengecek setiap harinya dan memeriksa absensi guru dengan dibantu oleh guru piket. Seandainya ada guru yang tidak masuk/tidak mengajar saya akan segera menanyakan keesok harinya kepada guru tersebut alasan kenapa tidak mengajar. Dan apabila ada guru tidak masuk lebih dari tiga hari tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu, saya akan menindak lanjuti dengan mengintrogasi yaitu saya bertanya kepada guru yang bersangkutan kenapa dan ada apa sampai ijin tiga hari, menanyakan ke guru yang lain dan seandainya ditemukan ada indikasi bahwa ada kemalasan terhadap kinerja, saya akan mengambil tindakan dengan cara menegur guru tersebut secara *face to face*. Setelah itu saya akan melihat perubahan sesudah mendapat teguran. Berkaitan dengan sanksi atau hukuman, saya tidak pernah menerapkan hukuman yang diatur dalam seperangkat aturan tertulis, budaya saling menegur dan mengingatkan, saya coba terapkan. Sehingga ketika kedisiplinan sudah membudaya di lingkungan sekolah, para guru akan enggan dan malu untuk melakukan kesalahan atau ketidakdisiplinan.”⁶

Selain memberi arahan kepala sekolah juga menerapkan kedisiplinan dan sanksi, sanksi ini berupa pertama teguran apabila guru melakukan kesalahan seperti terlambat masuk, kedua berupa poin ini untuk guru yang sering ijin, kepada guru yang melanggarnya ini bertujuan agar para guru khususnya guru PAI akan lebih disiplin dalam mengajar dan agar tidak melakukan kesalahan sehingga para guru diharapkan bisa meningkatkan *performancenya* sebagai guru PAI. Seperti yang telah dipaparkan oleh bapak Fahrudin selaku guru Akidah Akhlak.

“Dalam mengajar disini yang *pertama* memang ditekankan ada niatan ikhlas, yang *kedua* untuk melihat kedisiplinan itu sekarang sudah ada absensi *finger face* jadi tidak bisa diwakilkan, sehingga datang jam berapa itu akan terlihat, jadi salah satunya itu. Kalau soal sanksi itu adalah sanksi moral, kami akan terkena sanksi moral dengan adanya pembinaan-pembinaan, jadi tidak langsung ada sanksi yang sifatnya langsung terlalu mencolok tetapi dengan pembinaan adanya koordinasi-koordinasi kami diingatkan terus dan tidak lupa adanya niat itu nanti insya Allah bisa disiplin dan bisa melaksanakan kinerja dengan baik. Untuk guru yang terkena sanksi biasanya mereka malu tapi alhamdulillah setelah dapat sanksi mereka tidak terlambat lagi.”⁷

⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Guru Mapel Akidah Akhlak, pada tanggal 20 November 2016

Senada dengan Ibu Ani Mardliyah memaparkan,
“kalau sanksi saya pernah dapat, waktu itu saya terlambat masuk kemudian saya di tegur oleh kepala sekolah, selepas itu saya tidak pernah terlambat lagi karena kalau saya terlambat lagi saya malu”⁸

Kedisiplinan dalam mengajar adalah sesuatu yang penting karena dengan disiplin *performance* seorang guru akan meningkat begitu juga sanksi yang diberikan kepada guru akan membuat mereka tidak mengulangi kesalahan yang telah dilakukan, dan tidak lupa dengan adanya niat yang ikhlas tujuan akan tercapai nantinya. Kepala sekolah juga memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, sebagaimana yang dipaparkan oleh kepala sekolah.

“Selama ini yang dilakukan adalah dengan pemberian pengakuan berupa kata-kata bijak, pujian, ucapan terima kasih dan kata-kata penyemangat lainnya. Dan sebisa mungkin kami memberikan layanan dan fasilitas yang memadai seperti kami mengusahakan agar disemua kelas ada LCD nya dan AC serta memberi kemudahan-kemudahan seperti mereka meminta alat-alat untuk praktek contoh boneka untuk praktek jenazah dalam mapel fikih. Saya berprinsip bahwa dengan memberi kemudahan kita juga akan dimudahkan.”⁹

Hal senada dengan yang dipaparkan oleh Ibu Ani Mardliyah,

“Yang pasti ucapan terimakasih dengan kinerja yang baik terus memberikan reward kepada guru yang berprestasi biasanya berupa piagam atau barang yang bermanfaat.”¹⁰

Ibu Mustabsiroh juga memaparkan,

“kebetulan 2 tahun kemarin saya mendapatkan reward atas menjadinya wali kelas terbaik, yang pasti saya dikasih ucapan terimakasih sudah menjalankan tugas dengan baik oleh kepala sekolah”¹¹

Penghargaan yang diberikan kepada guru yang berprestasi ini bertujuan agar menjadi contoh bagi guru lain untuk menjadi semangat bagi guru yang kinerjanya masih belum maksimal.

⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Ani Mardliyah, selaku Guru Mapel Alqur'an Hadis, pada tanggal 20 November 2016

⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Ani Mardliyah, selaku Guru Mapel Al-Qur'an Hadis, pada tanggal 20 November 2006

¹¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Mustabsiroh, selaku Guru Waka Kurikulum, pada tanggal 20 November 2016

Dengan hal tersebut kepala sekolah juga harus berperan sebagai motivator yaitu kepala sekolah harus bisa memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan salah satunya melalui pengaturan suasana kerja, suasana kerja yang tenang, nyaman dan menyenangkan akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan.

Hasil pengamatan yang telah dilakukan peneliti, MTs Hasyim Asy'ari 02 Kudus ini terletak ditengah perkampungan pendudukan yang berdekatan dengan persawahan penduduk. Oleh karena itu, suasana sekolah sangat sejuk dan terbebas dari polusi udara dan asap motor yang berlebihan. Pohon-pohon yang menghiasi halaman sekolah sangat rindang dan hijau. Suasana kelas menjadi nyaman sehingga peserta didik dan pendidik dapat menjalankan proses pembelajaran dengan baik dan tenang.¹²

Ibu Ani selaku guru Al-Qur'an Hadis memaparkan,
"Alhamdulillah nyaman mba dari segi halnya seperti lingkungannya, siswanya, gurunya baik sehingga membuat nyaman."¹³

Meilisa sebagai peerta didik juga memaparkan,
"Nyaman mbak, karena guru dan teman-teman saya baik".¹⁴

Begitupun dengan gita memaparkan,
"Nyaman mbak, karena pertama dekat rumah, kedua gurunya enak, temennya baik-baik".¹⁵

2. Data tentang Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Performance Guru PAI di MTs NU HasyimAsy'ari 02 Kudus.

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan disekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap kelancaran jalannya sekolah secara teknik akademis saja tetapi juga keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasi serta hubungan masyarakat sekitar.

¹² Hasil Observasi, pada tanggal 14 November 2016

¹³ Hasil Wawancara dengan Ibu Ani Mardiyah, selaku Guru Mapel Al-Qur'an Hadis, pada tanggal 20 November 2016

¹⁴ Hasil Wawancara dengan Meilisa, selaku Peserta Didik, pada tanggal 29 November 2016.

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Gita, selaku Peserta Didik, pada tanggal 29 November 2016

Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, karena guru yang terjun secara langsung kepada siswa untuk mendidik dan mengajari mereka. Dengan demikian guru adalah unsur manusiawi yang menentukan keberhasilan pendidikan.

Dalam rangka untuk meningkatkan kinerja khususnya para guru dan karyawan, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk lebih bersemangat dalam berkerja serta komitmen terhadap tugas. maka dalam hal ini kepala MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus, berusaha untuk memotivasi serta menginspirasi para guru sebagaimana yang dipaparkan oleh beliau kepada peneliti.

“Yang kita pengaruh yaitu dengan cara memberi contoh atau panutan jika ada guru sejawat yang berhasil, misalkan guru X adalah guru yang disiplin, tidak pernah absen tidak pernah terlambat semangat dalam mendidik anak-anak sehingga menjadi guru favorit dan kenapa kita tidak bisa seperti dia atau kita memberi contoh kepada sekolah-sekolah yang berhasil kita toh sama-sama, misalkan kita memberikan contoh pada sekolah A yang sama-sama juga sekolah dipinggiran ternyata mereka berhasil siswanya berprestasi lha bagaimana kita ini bisa menciptakan anak yang berprestasi, salah satunya keberhasilan itu adalah dari guru, jadi tidak bisa 100% dari siswa. Jadi antar guru dan siswa harus saling sinergi, saling mensupport, dan saling mempengaruhi gurunya dengan memberikan yang terbaik untuk siswanya agar berhasil.”¹⁶

Kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus mempengaruhi guru dengan memberikan contoh kepada guru yang berhasil dan memberikan contoh pada sekolah yang notabennya sama tapi siswanya bisa berprestasi dengan ini bertujuan agar para guru khususnya guru PAI agar dapat lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai strategi-strategi tertentu agar dapat meningkatkan kinerja tenaga

¹⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

kependidikannya, sebagaimana yang dipaparkan oleh Bapak Fahrudin selaku kepala sekolah Mts NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus.

“Strateginya untuk meningkatkan *performance* yaitu *pertama*, adanya pembinaan, pembinaan ini berupa teguran jika nanti semisal ada guru terlambat masuk dan memberikan arahan agar bisa menjadi guru yang disiplin dan tidak pemantauan kunjungan kelas secara tiba-tiba untuk melihat kedisiplinan guru dan, yang *kedua*, pemberian motivasi baik secara formal maupun non formal yaitu dengan cara mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah. Dan *ketiga*, pemberian penghargaan disini bukan berupa materiil namun penghargaan disini berupa ucapan terimakasih sudah menjalankan kinerjanya dengan baik ini diberikan kepada guru yang berprestasi.”¹⁷

Terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus menerapkan strategi sebagai berikut:

a. Pembinaan dan sidak untuk melihat kedisiplinan guru

Pembinaan bertujuan agar para guru lebih bisa disiplin, kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus memaparkan.

“Pembinaan ada dua, yang *pertama*, adalah pembinaan secara umum ini berupa arahan, saran-saran untuk para guru agar menjadi guru yang profesional, ini ada dalam rapat bulanan yang *kedua*, kalau pembinaan pribadi ini adalah istilahnya adanya diskusi atau *sharing* tukar pikiran dengan masing-masing guru, mungkin kelemahan dan kekurangan yang mereka miliki ini nanti akan di cross dengan guru-guru yang lain.”¹⁸

“Hampir setiap hari saya melakukan sidak atau pengawasan terhadap guru dengan cara saya keliling ke kelas-kelas melihat bagaimana guru-guru dalam mengajar. Jika ada masalah, saya coba ajak bicara dengan empat mata. Selain itu juga saya melakukan kegiatan *sharing* untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ditemukan di lapangan.”¹⁹

Hal senada juga telah diungkapkan oleh Ibu Noor Lathifah selaku guru mata pelajaran SKI di MTs NU Hasyim Asy'ari ini.

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Guru Akidah Akhlak, pada tanggal 20 November 2016

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Guru Mapel Akidah Akhlak, pada tanggal 20 November 2016

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku kepala sekolah, pada tanggal 20 November 2016

“Disini kepala sekolah dengan cara mengadakan diskusi ketika rapat guru, dan pemanggilan secara individu yaitu dengan cara guru yang kurang paham atau yang salah akan dipanggil oleh kepala sekolah guna untuk *sharing* , untuk pengawasannya biasanya kepala sekolah berkeliling kelas dan terkadang dipantau dari kantor mbak.”²⁰

Senada dengan yang diungkapkan Reza selaku peserta didik,

“Iya mbak selalu mengawasi dilihat dari kantor, berkeliling juga”.²¹

Dari hasil observasi penulis bahwa,

“kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy’ari 02 Kudus melakukan pengawasan dengan cara berkeliling kelas untuk melihat apakah di kelas ada gurunya atau tidak.”²²

Dari paparan diatas bisa kita lihat bahwa kepala sekolah telah mengadakan pembinaan dengan baik. Beliau membagi menjadi dua yaitu pembinaan secara umum yang diadakan pada saat rapat dan pembinaan pribadi diadakan pada saat bilamana ada guru memiliki kelemahan atau kekurangan dalam kinerjanya. Dan untuk sidak atau pengawasannya kepala sekolah melakukan kunjungan kelas atau keliling untuk melihat atau mengawasi para guru mengajar. Bilamana ada guru yang bermasalah kepala sekolah mengajak diskusi atau *sharing* empat mata guna untuk memecahkan masalahnya.

Kedisiplinan sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan, terutama disiplin waktu mengajar, sebagaimana yang dipaparkan oleh kepala sekolah.

“mengenai kedisiplinan guru yang ada di MTs NU Hasyim Asy’ari, saya rasa para guru disini sudah belajar untuk disiplin, masuk ke kelas sudah tepat waktu, memakai durasi waktu belajar mengajar sudah baik yaitu masuk jam pertama pada pukul 06.50 WIB dan pulang pada jam 13.40 WIB, tapi menyelesaikan administrasi mengajar belum sepenuhnya disiplin yaitu seperti pembuatan RPP, tapi sejauh ini masih bisa diatasi. Saya selalu mengecek setiap harinya dan memeriksa absensi guru dengan dibantu oleh guru piket. Seandainya ada guru yang tidak masuk/tidak mengajar saya akan segera

²⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Noor Lathifah, selaku Guru Mapel SKI, pada tanggal 20 November 2016

²¹ Hasil Wawancara dengan Reza, selaku Peserta Didik, pada tanggal 29 November 2016

²² Hasil Observasi, Pada Tanggal 20 November 2016

menanyakan keesok harinya kepada guru tersebut alasan kenapa tidak mengajar. Dan apabila ada guru tidak masuk lebih dari tiga hari tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu, saya akan menindak lanjuti dengan mengintrogasi guru yang bersangkutan yaitu dengan memanggil guru tersebut ke kantor kepala sekolah dan berbicara empat mata, dan menanyakan ke guru yang lain juga dan seandainya ditemukan ada indikasi bahwa ada kemalasan terhadap kinerja, saya akan mengambil tindakan dengan cara menegur guru tersebut secara *face to face*. Setelah itu saya akan melihat perubahan sesudah mendapat teguran. Berkaitan dengan sanksi atau hukuman, saya tidak pernah menerapkan hukuman yang diatur dalam seperangkat aturan tertulis, budaya saling menegur dan mengingatkan, saya coba terapkan. Sehingga ketika kedisiplinan sudah membudaya di lingkungan sekolah, para guru akan enggan dan malu untuk melakukan kesalahan atau ketidakdisiplinan.”²³

Sama halnya yang diungkapkan oleh ibu Noor Lathifah selaku guru mapel SKI,

“kedisiplinan dalam hal waktu mengajar dan dalam hal menyelesaikan tugas di MTs NU Hasyim Asy’ari 02 Kudus, Sebelum KBM dimulai doa bersama dulu mbak, ini memacu guru untuk datang sebelum jam pelajaran dimulai sehingga tidak terlambat melaksanakan tugas mbak.”²⁴

Senada dengan yang diungkapkan oleh ibu Sa’idah selaku guru Mapel Fikih,

“kedisiplinan dalam hal waktu mengajar dan dalam hal menyelesaikan tugas di MTs NU Hasyim Asy’ari 02 Kudus, pada jam pertama masuk jam 06.45 harus sudah ada dikelas untuk doa bersama sebelum memasuki pelajaran keluar kelas harus pas berbunyi.”²⁵
Hasil observasi penulis bahwa,

“Kepala sekolah sudah melakukan perannya dengan baik, pada jam 06.30 WIB kepala sekolah sudah sampai di sekolahan dibarengi dengan guru-guru yang lain.”²⁶

²³ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

²⁴ Hasil Wawancara dengan Ibu Noor Lathifah, selaku Guru Mapel SKI, pada tanggal 20 November 2016

²⁵ Hasil Wawancara dengan Ibu Sa’idah, selaku Guru Mapel Fikih, pada tanggal 29 November 2016

²⁶ Hasil Observasi, Pada Tanggal 20 November 2016

Dengan adanya disiplin waktu diharapkan bisa meningkatkan kinerja guru. Terutama dalam menghargai waktu, sebab waktu sangat penting bagi guru sendiri maupun anak didik.

b. Memberikan Motivasi

Motivasi merupakan proses yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Rutinitas pekerjaan sering menimbulkan kejenuhan yang mendalam yang dapat menurunkan motivasi kinerja guru. Maka kepala sekolah harus bisa memotivasi guru agar tetap semangat dalam bekerja, Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala sekolah dalam memberikan motivasi.

“Motivasi kami *pertama*, kita akan ikhlas itu suatu hal yang terpenting, apapun yang kita lakukan harus diniatkan ibadah, ini motivasi sehingga mereka akan termotivasi dengan sebuah boleh dikata adalah pahala dari Allah kita tidak mengharp apa-apa, yang *kedua*, motivasinya adalah manakala anak berhasil guru itu dikatakan berhasil tapi kalau anak itu tidak berhasil guru itu belum berhasil, *ketiga*, Saya memberikan motivasi kepada guru-guru dengan memberikan kemudahan seperti, mereka meminta alat-alat untuk praktek contoh boneka untuk praktek jenazah dalam mapel fikih., untuk mereka yang selalu komitmen dalam menjalankan tugas.”²⁷

Senada dengan ibu Noor Lathifah selaku guru SKI,

“Untuk memberikan motivasi terhadap guru, kepala sekolah memberikan arahan melalui pembicaraan dalam rapat maupun non formal, kita harus mempunyai niat ikhlas dalam mengajar dan mari tingkatkan kinerja kita agar anak didik kita dapat berprestasi.”²⁸

Uraian diatas bisa kita lihat bahwa untuk membangkitkan guru agar lebih bersemangat dalam meningkatkan kinerjanya, kapala sekolah selalu mengingatkan bahwa menjadi seorang guru adalah tugas yang mulia, nilai perjuangannya meliputi dunia akhirat, guru ibarat minyak wangi yang bisa mengharumi yang lain, dan guru ibarat matahari yang bisa menerangi yang lain, guru adalah pahlawan tanpa

²⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

²⁸ Hasil Wawancara dengan Ibu Noor Lathifah, selaku Guru Mapel SKI, pada tanggal 20 November 2016

tanda jasa. Dan manakala siswa berhasil maka sesungguhnya gurunya lah yang berhasil.

c. Memberikan penghargaan

Pemberian penghargaan guna untuk menambah motivasi bagi guru untuk dapat meningkatkan kinerja mereka, sehingga para guru memiliki kinerja yang baik, dan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan waka kurikulum, “Ya salah satu untuk meningkatkan kinerja guru ya melalui penghargaan. Tapi selama ini penghargaan yang diberikan bukan dalam bentuk moneter mbak. Kalau ada guru yang berprestasi atau kualitasnya baik, Bapak Fahrudin memberikan kata-kata pujian, serta kata-kata penyemangat.”²⁹

Senada hal yang di ungkapkan oleh ibu Sa'idah,

“Kalau ada guru yang berprestasi, Bapak Fahrudin akan memberikan pelayanan dan fasilitas bagi guru serta memberikan kemudahan-kemudahan kepada guru.”³⁰

Menanggapi persoalan yang sama Bapak Fahrudin memberikan jawaban,

“Selama ini yang dilakukan adalah dengan pemberian pujian, ucapan terima kasih dan kata-kata penyemangat lainnya. Dan sebisa mungkin kami memberikan layanan dan fasilitas yang memadai seperti kami mengusahakan agar disemua kelas ada LCD nya dan AC serta memberi kemudahan-kemudahan seperti mereka meminta alat-alat untuk praktek contoh boneka untuk praktek jenazah dalam mapel fikih. Saya berprinsip bahwa dengan memberi kemudahan kita juga akan dimudahkan.”³¹

Dengan pemberian penghargaan tersebut, kepala sekolah mengharapkan kinerja guru akan meningkat.

3. Data tentang Kendala Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Performance Guru PAI di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus.

Dalam melaksanakan usahanya untuk meningkatkan kinerja guru kepala sekolah juga menemukan beberapa kendala dilapangan,

²⁹ Hasil Wawancaradengan Ibu Mustabsiroh, selaku Waka Kurikulum, pada tanggal 29 November 2016

³⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Sa'idah, selaku Guru Fikih, pada tanggal 20 November 2016

³¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

sebagaimana yang dipaparkan oleh bapak Fahrudin selaku kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus,

“Tentunya dalam melaksanakan tugas pastinya ada hambatan mbak. Namanya saja berbaur dengan orang banyak. Pasti ya banyak masalahnya. kendalanya *pertama* mungkin kurang disiplinnya guru karena guru-guru kami mungkin dimasyarakat itu punya kepentingan kadang kala ini yang terjadi, yang *kedua*, kurangnya penguasaan materi dan referensi materi, yang *ketiga* fasilitas terbatas..”³²

Terkait dengan kendala-kendala yang dialami oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus mengalami hal-hal sebagai berikut:

a. Kurang Disiplinya Guru

Sebagaimana yang dikatakan Bapak Fahrudin,

“kendala kami salah satunya yaitu kurang disiplinnya guru karena guru-guru kami mungkin dimasyarakat itu punya kepentingan tersendiri seperti ada yang menjadi tokoh ulama' dikampungnya jadi terkadang beliau harus istilahnya riwa-riwi”.³³

Kedisiplinan sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan, terutama disiplin waktu. Akan tetapi jika seorang guru kurang disiplin maka akan berdampak pada peserta didik karena dengan adanya kedisiplinan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru

b. Kurang Menguasai Materi dan Referensi

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 Mustabsiroh,

“Penguasaan materi itu sangat diperlukan, tapi kadang-kadang guru itu lalai untuk melaksanakannya. Mungkin karena faktor kesibukan dari guru itu, menjadikan persiapan guru saat mengajar berkurang, contohnya dalam masalah penguasaan materi”³⁴

³² Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, Pada Tanggal 20 November 2016

³³ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

³⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Mustabsiroh, selaku Waka Kurikulum, pada tanggal 29 November 2106

Senada yang diungkapkan oleh Bapak Fahrudin,

“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.”³⁵

c. Fasilitas Terbatas

Tersedianya dan terpenuhinya sarana dan prasarana di sekolah sangat membantu guru untuk meningkatkan kinerja. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Ibu Sa'idah,

“Pembelajaran yang optimal akan tercapai jika didukung oleh alat-alat, fasilitas serta sarana dan prasarana yang disediakan namun sarana dan prasarana disekolahan ini masih kurang, misalnya LCD disekolah kita kurang, saya sering menggunakan fasilitas ini diperpus.”³⁶

Senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Ani Mardiyah,

“Berbagai sarana dan prasarana serta fasilitas sekolah menjadi faktor yang membantu aktivitas guru dalam melaksanakan tugasnya. Tapi di sini fasilitas seperti LCD kurang, jadi kalau memerlukan pembelajaran dengan LCD harus keperpus dulu.”³⁷

d. Data tentang Solusi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Performance Guru PAI di MTs NU HasyimAsy'ari 02 Kudus.

Dengan demikian, langkah yang diambil oleh kepala sekolah dalam menghadapi kendala-kendala untuk meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:

a. Melakukan Pembinaan Disiplin Tenaga kependidikan

“Pembinaan ada dua, yang *pertama*, adalah pembinaan secara umum, ini ada dalam rapat bulanan yang *kedua*, kalau pembinaan pribadi ini adalah istilahnya adanya diskusi dengan masing-masing guru, mungkin

³⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

³⁶ Hasil Wawancara dengan Ibu Sa'idah, selaku Guru Mapel Fikih, pada tanggal 29 November 2016

³⁷ Hasil Wawancara dengan Ibu Ani Mardiyah, selaku Guru Mapel Alqur'an Hadis, pada tanggal 20 November 2016

kelemahan dan kekurangan yang mereka miliki ini nanti akan di cross dengan guru-guru yang lain.”³⁸

Dengan adanya pembinaan maka diharapkan guru dapat memahami aturan-aturan yang disarankan oleh kepala sekolah. Pembinaan kepala sekolah dilakukan untuk mengingatkan serta memberikan dorongan kepada semua guru dan staf yang lain, untuk selalu bersemangat dalam menjalankan tugasnya agar harapan dan cita-cita lembaga pendidikan itu tercapai secara maksimal.

Pembinaan kedisiplinan disampaikan dalam rapat dengan harapan bapak dan ibu guru melaksanakan aturan yang sudah disepakati bersama agar dijadikan contoh murid-murid sehingga mereka tidak melanggar aturan yang sudah ada dan sadar dengan sendirinya.

Apabila pembelajaran diawali dengan tepat waktu, maka hasilnya akan maksimal dan jam pelajaran tidak kurang dan anak didikpun masih fokus dengan pelajaran yang sedang diajarkannya. dan guru juga harus mempersiapkan materi yang akan diajarkan agar pembelajaran berjalan dengan lancar.

b. Solusi yang Diberikan Kepala Sekolah Berkaitan dengan Kurangnya Penguasaan Materi

Sebagaimana yang di ungkapkan Ibu Noor Lathifah,

“Guru harus menunjukkan kemampuan keprofesionallannya dengan cara memegang disiplin dan mengembangkan potensi siswa secara maksimal salah satunya dengan membuat persiapan dalam mengajar. Bagi yang sudah membuat berpengalaman pun juga dianjurkan untuk membuat persiapan mengajar, yang fungsinya sebagai pedoman dalam penyelenggaraan penyampaian materi pembelajaran. Selain itu untuk meningkatkan kualitasnya guru dapat mengikuti pelatihan, seminar atau penataran. Untuk pengiriman guru seminar, itu secara bergantian agar tidak mempengaruhi dalam proses belajar mengajar, apabila ada guru yang sedang mengikuti seminar, maka digantikan oleh guru piket dan anak-anak diberi tugas supaya jam pelajarannya tidak kosong. Selain itu juga bisa

³⁸Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Guru Mapel Akidah Akhlak, pada tanggal 20 November 2016

menambah wawasan guru agar tidak tertinggal tentang teknologi informasi dan untuk meningkatkan mutu sumberdaya manusia”³⁹

Senada yang diungkapkan Ibu Ani,

“Satu cara meningkatkan kualitas seorang guru adalah mengikuti diskusi, penataran, kuliah lagi ataupun belajar sendiri.”⁴⁰

Menanggapi hal yang sama Bapak Fahrudin mengungkapkan,

“Saya menekankan agar guru itu menguasai materi. Karena dengan itu guru akan mempermudah memahami peserta didik. Saya mulai dengan membuat persiapan mengajar, dengan hal itu guru menjadi siap. Bagi guru yang latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, saya memberi kebijakan guru tersebut mengajar sesuai kemampuan dan kesanggupan dalam mengajar. Selain itu dapat melakukan studi banding ataupun penataran-penataran.”⁴¹

- c. Solusi yang Diberikan Kepala Sekolah Berkaitan dengan Fasilitas Terbatas.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Fahrudin selaku kepala sekolah Mts NU Hasyim Asy'ari 02 kudus.

“Ya selama ini kami masih menggunakan fasilitas seadanya disini yang dimaksud fasilitas seadanya terkait LCD yaitu sementara menggunakan LCD yang ada diperpus dahulu. Kalau memang ada materi yang mengharuskan menggunakan proyektor ya anak-anak dibawa ke perpustakaan. Untuk sementara begitu dulu mbak, insya Allah besok kalau ada dananya di lengkapi lagi.”⁴²

Senada dengan yang diungkapkan oleh ibu Sa'idah selaku guru Fikih,

“jika ada materi yang mengharuskan menggunakan proyektor biasanya saya bawa murid-murid ke perpustakaan ini untuk kelas VII dan VIII saja

³⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Noor Lathifah, Selaku Guru SKI, pada tanggal 20 November 2016

⁴⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu AniMardiyah, selaku Guru al-Qur'an Hadis, pada tanggal 20 November 2016

⁴¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

⁴² Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku Kepala Sekolah, pada tanggal 20 November 2016

karena kelas XI sudah ada proyekturnya. ya mudah-mudahan tahun depan semua kelas ada proyekturnya biar tidak bolak-balik ke perpustakaan karena dengan berpindah-pindah akan menyita waktu jam pelajaran.”⁴³

B. Analisis Data

1. Analisis data tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Performance Guru PAI

Sekolah merupakan organisasi yang bersifat kompleks. Di dalamnya memiliki berbagai dimensi, yang satu sama lainnya saling berhubungan dalam suatu sistem sosial. Sebagai sistem sosial dalam suatu organisasi, sekolah memerlukan pemimpin yang dapat berperan aktif. Kepemimpinan tertinggi di madrasah dijabat oleh kepala madrasah yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk: meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, dan mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.⁴⁴

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek “guru” dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional. Untuk dapat melaksanakan pembelajaran, guru perlu memiliki banyak pengalaman serta pengembangan profesinya dibidang pengajaran. Guru senantiasa hendaknya terus belajar untuk menambah pengalaman guna

⁴³ Hasil Wawancara dengan Ibu Sa'idah, selaku Guru Fikih, pada tanggal 29 November 2016

⁴⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1998, hlm. 80.

mengimbangi kemajuan ilmu dan teknologi dalam pertumbuhan masyarakat, sebagai anggota unit kerja, guru tidak dapat bekerja sendiri, terpisah dari orang lain.

Salah satu tanggung jawab penting seorang administrator pendidikan baik sebagai kepala dinas pendidikan, pengawas, penilik, maupun kepala sekolah adalah perbaikan program pendidikan di sekolah-sekolah yang menjadi tanggungannya. Sehubungan dengan tanggung jawab ini, suatu program kegiatan supervisi untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pengajaran di sekolah-sekolah perlu dikembangkan. Adapun peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus berdasarkan hasil temuan penelitian, menunjukkan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator*

Hal ini peran kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus sebagai *educator* dalam meningkatkan *performance* guru PAI adalah membimbing guru PAI untuk melaksanakan tugasnya, mengarahkan dan membina guru PAI, mengikutsertakan guru PAI dalam kegiatan seminar/MGMP untuk menambah pengetahuan dan wawasan para guru. Dalam kegiatan belajar mengajar kepala sekolah selalu mengingatkan tugas dan kewajiban serta selalu menekankan kerjasama.

Dari hasil penelitian diatas peran kepala sekolah Mts NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus sesuai dengan teori bahwa sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja guru PAI di sekolahannya. Menciptakan iklim sosial yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus yakni memberikan arahan secara dinamis, memberikan hadiah (*reward*) bagi guru yang berprestasi, dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

Bertindak sebagai manajer sesuai hasil penelitian diatas dapat dianalisis bahwa peran manajer di MTs NU Hasyim Asy'ari sudah baik. Sesuai yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdaya tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah sekolah secara optimal.

Kemampuan memperdayakan tenaga kependidikan disekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (*punishment*) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Sebagai kepala sekolah bapak Fahrudin selalu menyusun dan mengelola administrasi dengan baik sesuai dokumentasi yang peneliti peroleh secara akademik ada beberapa jenis yang disusun dan dikelola oleh guru PAI, kepala sekolah serta pegawai TU, hal ini terbukti dari hasil wawancara yang menjelaskan bahwa adminsitration sekolah sudah terselenggara dengan baik, hal ini terbukti juga saat peneliti berada diruang guru, melihat beberapa arsip seperti daftar hadir guru yang sudah rapi, tanda tangan selalu selalu ditandatangani rapi.

Dalam bukunya E Mulyasa yang berjudul "Menjadi Kepala Sekolah Profesional" dijelaskan dalam kemampuan kepala sekolah mengelola administrasi kurikulum yang diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan administrasi

bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum dan penyusunan data kegiatan belajar peserta didik.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah kegiatan mengawasi, mengontrol dan memeriksa untuk menemukan masalah-masalah dan kesulitan-kesulitan yang dapat dipakai sebagai dasar untuk mencari jalan kearah kebaikan dan peningkatan.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI, Bapak Fahrudin berupaya untuk melakukan pengawasan dalam proses belajar mengajar secara langsung, dan melakukan pengendalian disaat ada masalah beliau mencoba mengajak bicara empat mata atau *sharing* untuk memecahkan masalah tersebut.

Pelaksanaan dalam suatu program di sekolah, sangat dibutuhkan suatu pemantauan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dari hasil wawancara dapat diketahui efektivitas kepala sekolah dalam melakukan pengawasan sudah baik, karena sudah mengupayakan berkeliling kelas disaat pembelajaran berlangsung.

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *Leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian yaitu kepala sekolah MTs Hasyim Asy'ari mempunyai kepribadian yang tegas jika ada guru yang tidak disiplin akan ditegur, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional yaitu kepala sekolah harus berwawasan luas, sebagai kepala sekolah Bapak Fahrudin mempunyai pengetahuan administrasi yang baik yaitu mampu

mengelola kurikulum, personalia, peserta didik, sarana prasarana yang sudah tertata rapi di ruang TU dengan baik . Karena dalam menjalankan tugas untuk meningkatkan *performance* guru PAI dibutuhkan kepala sekolah yang baik. Sebagai kepala sekolah Bapak Fahrudin menerapkan kekeluargaan dengan para guru, berkepribadian yang tegas tetapi tidak otoriter.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri dan tanggung jawab, berani mengambil resiko, dan keputusan berjiwa besar, emosi yang stabil, tauladan. Bapak Fahrudin sebagai kepala sekolah sudah menunjukkan sikap leadernya yaitu selalu percaya diri dan tanggung jawab sehingga bisa menciptakan komunikasi dengan warga sekolah dan bahkan menjadi tauladan bagi warga sekolah dengan salah satunya kepala sekolah selalu disiplin dalam hal waktu salah satu contohnya yaitu dengan sampai di sekolah pada jam 06.30 WIB.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan memahami tenaga kependidikan, memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, melaksanakan program untuk mewujudkan visi misi didalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam mengambil keputusan bersama tenaga

kependidikan, disekolah mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah.

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuan untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan disekolah, menuangkan gagasan berbentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dari masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Dapat diamati oleh peneliti ketika sudah berkali-kali mengunjungi kepala sekolah. Kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus sebagai pemimpin dapat diamati dengan cara berkomunikasi baik dengan para guru dan peneliti sendiri. Gaya bahasanya yang sopan tapi tegas, penuh wawasan yang luas, terbukti dengan cara menjawab wawancara peneliti, ini cukup membuktikan kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus berkepribadian pemimpin.

f. Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah memberikan teladan dengan cara berangkat kesekolah lebih awal dari guru-guru lainnya. Ini bertujuan agar tenaga kependidikan mencontoh kepala sekolah guna untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga kependidikan.⁴⁵

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai orang yang memegang jabatan tertinggi di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus selalu berusaha memberi motivasi pada guru PAI dalam melaksanakan pembelajaran dikelas dan diluar kelas

⁴⁵ Hasil Observasi, pada tanggal 20 November 2016

dengan sebuah penghargaan untuk guru yang berprestasi ini akan membangkitkan motivasi karena guru merasa dihargai dan dihormati dalam menjalankan kinerjanya. Dan kepala sekolah juga selalu mengingatkan mengajar dengan ikhlas karena kalau niat ikhlas akan mendapat pahala dari Allah sehingga para guru bisa termotivasi.⁴⁶

Peranannya sebagai motivator kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari sudah melaksanakan dengan baik, hal ini seperti pada teori yakni menumbuhkan motivasi. Motivasinya ini dapat ditumbuhkan melalui:

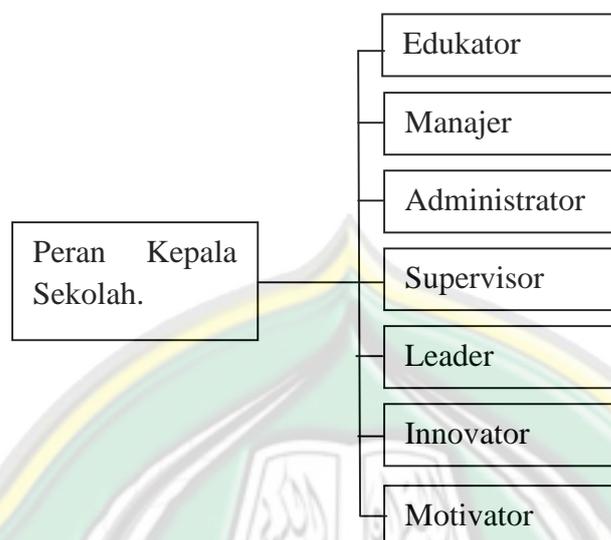
Pengaturan lingkungan fisik antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruangruang perpustakaan, serta lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

- a. Pengaturan suasana kerja yakni menciptakan suasana kerja yang harmonis, antara guru PAI dengan yang lainnya.
- b. Dorongan, keberhasilan suatu lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor dari dalam maupun dari lingkungan sekitar. Motivasi merupakan faktor yang dominan dan dapat membangkitkan kinerja guru.
- c. Penghargaan, penghargaan ini sangat penting untuk meningkatkan *performance* guru PAI. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dapat dirangsang untuk meningkatkan *performance* guru PAI kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya.

Dari peran kepala sekolah yang sedemikian banyaknya mulai dari menjadi seorang edukator hingga motivator ternyata mendapatkan hasil yang baik terbukti dari hasil observasi kepala sekolah telah membina para guru dan selalu mengadakan pengawasan dengan berkeliling kekelas-kelas

⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku kepala sekolah, pada tanggal 20 November 2016

sampai memberi tauladan kepada para guru khususnya guru PAI ini menjadikan para guru lebih disiplin dan lebih meningkat kinerjanya.



2. Analisis data tentang Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan *Performance* Guru PAI

Dari paparan penulis dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru mempunyai banyak cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs tersebut.

Guru merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan program pengajaran dan tujuan dari sekolah tersebut. Sehingga para guru dituntut mempunyai kemampuan yang professional untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Oleh sebab itu pengembangan sumber daya atau potensi yang dimiliki oleh seorang guru harus selalu dilakukan.

Kepala sekolah sangat memahami posisinya sebagai seorang pemimpin dalam suatu lembaga atau sekolah tersebut sebagai hal yang diembannya yakni sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, innovator, motivator. Adapun peran tersebut

kemudian dimanifestasikan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu sebagai berikut:

a. Pembinaan dan pengawasan

Kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari dalam rangka meningkatkan *performance* guru mempunyai strategi salah satunya yaitu melalui pembinaan. Kepala sekolah dalam melakukan pembinaan sudah cukup baik, yaitu kepala sekolah membagi menjadi dua yaitu pembinaan secara umum yang diadakan pada saat rapat dan pembinaan pribadi diadakan pada saat bilamana ada guru memiliki kelemahan atau kekurangan dalam kinerjanya. Dan untuk sidak atau pengawasannya kepala sekolah melakukan kunjungan kelas atau keliling untuk melihat atau mengawasi para guru mengajar. Bilamana ada guru yang bermasalah kepala sekolah mengajak diskusi atau sharing empat mata guna untuk memecahkan masalahnya.

b. Memberikan Motivasi

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan dalam pencapaian visi dan misi sekolah. kepala sekolah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan pemberdayaan para bawahannya. Disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia terutama guru ke arah profesionalisme yang diharapkan agar mereka mampu menjalankan tugas pendidikan dengan baik. Dalam hal itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun pencapaian iklim sekolah yang kondusif.

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan . dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektifitas kerja.

Setiap guru pada umumnya memiliki karakteristik yang khusus, yang satu sama lainnya berbeda. Hal tersebut membutuhkan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada mereka, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya .

Sebagaimana wawancara dengan guru SKI yang mengatakan bahwa untuk memberikan motivasi terhadap guru, kepala sekolah memberikan arahan melalui pembicaraan dalam rapat maupun non formal, kita harus mempunyai niat ikhlas dalam mengajar dan mari tingkatkan kinerja kita agar anak didik kita dapat berprestasi.⁴⁷

Kepala sekolah Hasyim Asy'ari 02 Kudus telah memberikan motivasi kepada para guru dengan cara memberikan arahan dan dorongan kepada guru ini membuktikan bahwa kepala sekolah di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus telah menggunakan strategi yang baik.

c. Pemberian Penghargaan

Dalam suatu lembaga pendidikan tentunya tidak asing lagi bagi kita mengenai penghargaan, yang mana penghargaan tersebut khusus diberikan kepada seseorang yang mempunyai prestasi kerja yang bagus, dan memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan orang lain.

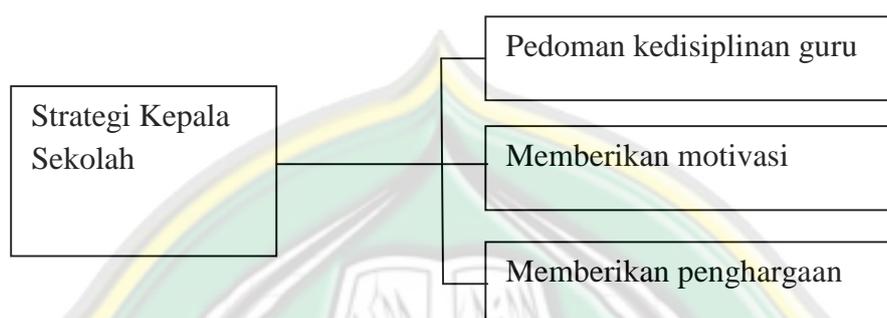
Kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk memberikan penghargaan. Melalui penghargaan ini tenaga kependidikan dirangsang untuk meningkatkan kinerjanya yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki peluang untuk meraihnya.⁴⁸

Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dalam melaksanakan tugas mengajarnya baik berupa kata-kata bijak, pujian ataupun dengan memberikan pelayanan dan fasilitas sesuai

⁴⁷ Hasil Wawancara dengan Ibu Noor Lathifah, Selaku Guru Mata Pelajaran SKI, pada tanggal 20 November 2016.

⁴⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2005, hlm 151

dengan apa yang mereka butuhkan, serta memberi kemudahan-kemudahan kepada guru, demi meningkatkan semangat dalam melaksanakan tugas mereka. Penghargaan atas tugas yang dilaksanakan guru dengan baik akan memotivasi guru untuk lebih giat dan tangkas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.



3. Analisis data tentang Kendala Kepala Sekolah dalam Meningkatkan *Performance* Guru PAI

Adapun kendala-kendala yang dialami kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus dalam meningkatkan kinerja guru antara lain:

1. Kurang Disiplinnya Guru

Kurang disiplinnya guru Di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus menjadikan kendala dalam meningkatkan *performance* guru karena dengan kurangnya produktivitas kerja guru maka proses pembelajaran akan terganggu ini akan mengakibatkan siswa tidak mendapatkan pengajaran yang maksimal.

Salah satu dari contoh kurang disiplinnya guru yaitu guru masih ada terlambat dalam masuk kelas dan masih ada kelas kosong dikarenakan ada guru yang punya kepentingan sehingga kelas kosong tidak ada jam pelajaran.⁴⁹

⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Fahrudin, selaku kepala sekolah, pada tanggal 20 November 2016

2. Kurang Menguasai Materi dan Referensi

Salah satu sifat yang harus dimiliki oleh guru dalam pendidikan adalah harus menguasai mata pelajaran. Seorang guru harus sanggup menguasai mata pelajaran yang diberikannya, serta memperdalam pengetahuannya tentang itu sehingga jangan sampai pelajaran itu bersifat dangkal, tidak melepaskan dahaya dan tidak mengenyangkan lapar.

Seorang guru yang bertaraf profesional mutlak harus menguasai bahan yang diajarkan. Adanya buku pelajaran yang dapat dibaca para siswa, tidak berarti guru tak perlu menguasai bahan. Sungguh ironis dan memalukan jika terjadi ada siswa yang lebih dahulu tahu tentang sesuatu daripada guru. Memang guru bukan maha tahu, tapi guru dituntut memiliki pengetahuan umum yang luas dan mendalami keahliannya atau mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Penguasaan bahan pelajaran ternyata memberikan pengaruh terhadap hasil belajar siswa. dikemukakan oleh Deters yang dikutip oleh Nana Sudjana, bahwa proses dan hasil belajar siswa bergantung kepada penguasaan mata pelajaran guru dan ketrampilan mengajarnya. Pendapat ini diperkuat oleh Hilda Taba yang menyatakan bahwa keefektifan pengajaran dipengaruhi oleh: (a) Karakteristik guru dan siswa; (b) Bahan pelajaran; dan (c) Aspek lain yang berkenaan dengan situasi pelajaran.⁵⁰

Jadi terdapat hubungan yang positif antara penguasaan bahan oleh guru dengan hasil belajar yang dicapai siswa. Artinya, makin tinggi penguasaan bahan pelajaran oleh guru makin tinggi pula hasil belajar yang dicapai siswa. Penelitian dibidang pendidikan kependudukan di Indonesia menunjukkan 32,58% dari

⁵⁰ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung, Sinar Baru Algesindo, 2004, hlm. 22

hasil belajar siswa dipengaruhi oleh penguasaan guru dalam hal materi pelajaran.⁵¹

Salah satu kendala yang dihadapi kepala sekolah MTs NU Hasyim asy'ari 02 Kudus adalah adanya beberapa guru yang kurang menguasai bahan pelajaran dan kurangnya referensi. Faktor yang menyebabkan guru kurang menguasai materi pelajaran, mungkin karena persiapan dalam mengajar kurang matang atau karena latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan adanya beberapa guru yang kurang menguasai materi pelajaran, dan kurang referensi maka sedikit banyak mengganggu proses belajar mengajar karena penguasaan materi pelajaran sangat mempengaruhi proses dan hasil belajar siswa.

3. Fasilitas Terbatas

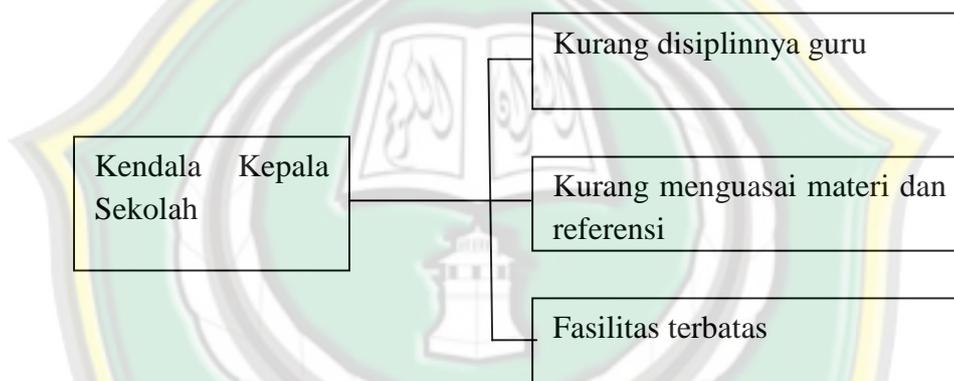
Maksud dari fasilitas di sini adalah sarana dan prasarana. Sarana sekolah meliputi semua peralatan serta perlengkapan yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Contoh, gedung sekolah (*school building*), ruangan, meja, kursi, alat peraga dan lain-lain. Sedangkan prasarana merupakan semua komponen yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar atau pendidikan di sekolah. Sebagai contoh: jalan menuju ke sekolah, halaman sekolah, tata tertib sekolah, dan sebagainya.

Ketersediaan dan terpenuhinya sarana dan prasarana di sekolah sangatlah penting dalam membantu guru dalam mengaplikasikan teori pelajaran. Banyak sekali konsep pengetahuan yang harus dipelajari murid yang amat sulit, bahkan ada yang tidak mungkin dipahami tanpa bantuan alat-alat pelajaran. Oleh karena itu keberadaan sarana dan prasarana tersebut sangat membantu guru dalam pembelajaran.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 23

Di dalam proses belajar mengajar untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan suatu fasilitas yang memadai terutama bidang studi yang memerlukan alat bantu. Beberapa kendala yang dihadapi kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus dalam rangka meningkatkan kinerja guru, salah satunya terbatasnya fasilitas. Contohnya proyektor belum terpasang disemua kelas, hanya dikelas tertentu dan diperustakaan.

Dengan terbatasnya fasilitas tersebut sedikit banyak mengganggu proses belajar mengajar, sehingga guru kurang maksimal dalam menyampaikan teori-teori pembelajaran.

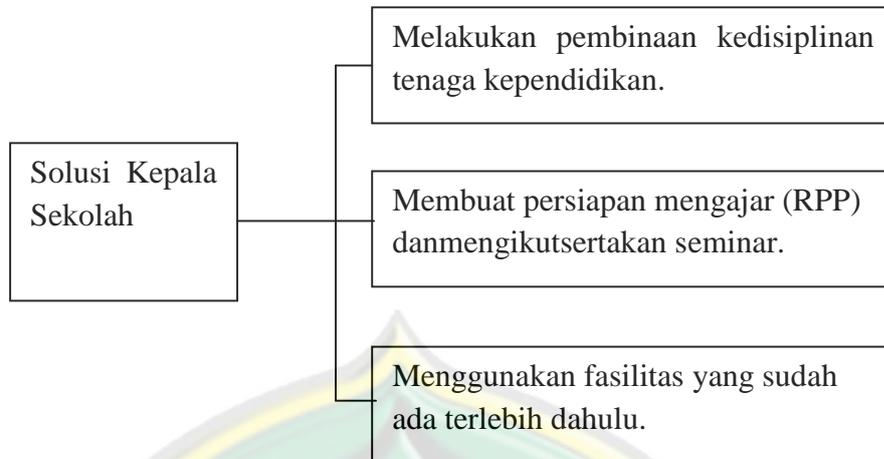


4. Analisis Data tentang Solusi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan *Performance* Guru PAI di MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus

Adapun solusi yang diberikan kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus dalam meningkatkan *performance* guru PAI, antara lain:

- a. Untuk mengatasi kurang disiplinnya guru yaitu kepala sekolah MTs NU Hasyim Asy'ari 02 Kudus memberikan solusi dengan cara memberikan arahan dan memberi contoh kepada para guru khususnya guru PAI, kemudian menegur atau berbicara empat mata dengan guru yang melanggar, dan pembinaan kedisiplinan disampaikan dalam rapat dengan harapan bapak dan ibu guru melaksanakan aturan yang sudah disepakati bersama agar dijadikan contoh murid-murid sehingga mereka tidak melanggar aturan yang sudah ada dan sadar dengan sendirinya.

- b. Untuk mengatasi adanya beberapa guru yang kurang menguasai materi dan referensi, kepala sekolah memberikan solusi, bagi guru yang kurang menguasai materi yang disebabkan faktor kurang matangnya persiapan mereka dalam mengajar, kepala sekolah memberikan tugas membuat rencana pembelajaran dan mereka juga harus menguasai konsep-konsep pelaksanaan proses belajar mengajar yang telah ada dalam kurikulum khususnya Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP) yang disajikan dalam bentuk pekerjaan dan sub pekerjaan. Itulah sebabnya guru harus membaca, mempelajari dan menguasai kurikulum, khususnya GBPP bidang studi yang dipegangnya. Selain uraian lebih mendalam setiap konsep dan pokok bahasan ada dalam buku pelajaran, sehingga usaha guru mempelajari buku tersebut sebelum ia mengajar sangat diperlukan. Bagi guru yang kurang menguasai materi disebabkan faktor latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya, kepala sekolah memberikan solusi: guru harus mengajar sesuai kesanggupan dan kemampuan mereka serta sesuai dengan pengalamannya. Namun demikian mereka tetap harus mengembangkan potensi profesionalismenya dengan cara mengikuti diskusi, pelatihan, penataran, studi banding, studi lanjut sampai belajar sendiri.
- c. Untuk mengatasi masih terbatasnya fasilitas LCD dan proyektor, kepala sekolah memberikan solusi untuk sementara menggunakan fasilitas seadanya, atau memakai proyektor yang ada dipergustakaan dulu jika ada materi yang harus ditayangkan melalui proyektor. Namun demikian kepala sekolah berusaha memberi proyektor di setiap kelas dan berusaha melengkapi media pembelajaran di dalamnya.



Dari paparan yang peneliti jelaskan, maka peneliti dapat menyimpulkan dari penelitian tersebut yaitu:

