

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN PARTISIPASI KERJA GURU DI MTsN 2
MALANG**

TESIS

**Oleh:
Ulin Nafi'ah
NIM: 10710067**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2012

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN PARTISIPASI KERJA GURU DI MTsN 2
MALANG**

TESIS

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

OLEH:

ULIN NAFI'AH

NIM: 10710067

Dosen Pembimbing

(Pembimbing 1)

(Pembimbing 2)



**MA Dr. H.M. Mujab, MA
NIP. 196611212002121001**



**Dr. H. Sugeng Listijo, M. Pd
NIP. 196905262000031003**

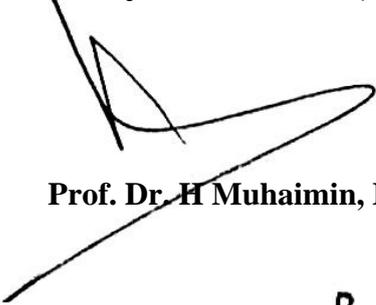
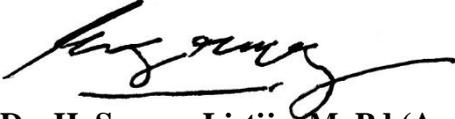
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2012

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan Judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru di MTsN 2 Malang” ini telah diuji dan dipertahankan didepan sidang dewan penguji pada tanggal 27 September 2012

Dewan Penguji


Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd (Ketua)
Prof. Dr. H Muhaimin, MA (Penguji Utama)
Dr. H.M. Mujab, MA (Anggota/Pembimbing 1)
Dr. H. Sugeng Listijo, M. Pd (Anggota/Pembimbing 2)

**Mengetahui,
Direktor Program Pascasarjana**


**Prof. Dr. H Muhaimin, MA (Anggota / Pembimbing 1)
Nip.195612111983031005**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ULIN NAFI'AH
NIM : 10710067
Alamat : Jl. Sampurna 19 Cemorokandang Malang

Menyatakan bahwa “Tesis” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada program studi (konsentrasi) Manajemen Pendidikan Islam program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul **“PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI KERJA GURU DI MTsN MALANG 2”** adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

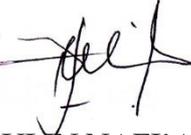
Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing ada atau pengelola Pascasarjana UIN MALIKI Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, September 2010

Hormat saya




ULIN NAFI'AH

MOTTO

**HIDUP ADALAH PERJUANGAN
PERJUANGAN TANPA IMAN, ILMU DAN AMAL
AKAN SIA-SIA**

THE LIFE IS STRUGGLE

***STRUGGLE WITHOUT BELIEF, KNOWLEDGE, AND
ACT WILL BE LOSS***

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulisan tesis yang berjudul *“Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Malann 2”* dapat diselesaikan sesuai dengan baik. Semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya yang setia.

Penulisan tesis ini sangat penting bagi penulis khususnya dalam rangka meningkatkan kemampuan keilmuan serta sebagai tugas akhir perkuliahan Program Pascasarjana konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materiil. Untuk itu, penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan kekuatan sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
2. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan kesempatan beasiswa kepada penulis sehingga penulis dapat menambah khasanah keilmuan yang tak ternilai harganya.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A. selaku Direktur Pascasarjana UIN Maliki Malang.
4. Bapak Dr. H.M. Mujab, M.A. selaku pembimbing 1 tesis yang tidak kenal lelah membimbing penulis hingga selesainya penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr. H. Sugeng Listiyo Prabowo, M.Pd. sebagai pembimbing 2 yang tidak kenal lelah membimbing penulis hingga selesainya penyusunan tesis ini.
6. Seluruh dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah banyak memberikan bekal ilmu dan pengalaman kepada penulis.

7. Kepala MTsN Malang 2 beserta guru dan staf yang telah memberikan izin dan bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

Akirnya dengan segala keterbatasan dan kelebihanannya, mohon kritik dan saran dari semua pihak akan sangat berguna untuk penyempurnaan penulisan tesis ini dan semoga penelitian ini masih memberikan manfaat terutama bagi pengembangan ilmu dan dunia pendidikan kita, khususnya dunia pendidikan islam, *Amin Yarabbal Alamin.*

Malang, September 2010

Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Persamaan dan perbedaan antara peneliti yang satu dengan yang lainnya.....	13
Tabel 3.1 : Komponen dan informasi dalam pengambilan data.....	97
Tabel 4.1 : Data guru studi lanjut : 2002-2012.....	155
Tabel 4.2 : Jadwal Kegiatan KKG.....	159

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Sasaran pengembangan Sumberdaya Guru.	83
Gambar 3.1	: Komponen dalam analisis data (Flow Model)	103
Gambar 4.1	: Struktur Organisasi MTsN Malang 2	113

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR ISI.....	x
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Penelitian Terdahulu	11
F. Definisi Istilah.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	16
1. Arti Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	16
2. Syarat-Syarat Kepemimpinan.....	19
3. Gaya Kepemimpinan.....	21
4. Teori Perilaku Kepemimpinan	36
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	38
6. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	42
7. Motivator	64
B. KINERJA GURU	66
1. Pengertian Kinerja	66
2. Guru Sebagai Profesi.....	68

3. Kompetensi Guru.....	70
4. Peningkatan Kinerja guru	72
5. Pengembangan Kinerja Guru	82
6. Penilaian Kinerja Guru.....	84
BAB III METODE PENELITIAN.....	89
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian.....	89
B. Lokasi Penelitian.....	92
C. Kehadiran Peneliti.....	93
D. Data dan Sumber Data	94
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	97
F. Tehnik Analisis Data.....	100
1. Reduksi Data	101
2. Penyajian data	101
3. Penarikan kesimpulan	102
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	103
H. Tahap-Tahap Penelitian	107
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN PENELITIAN.....	109
A. Gambaran Umum MTsN Malang 2	109
1. Sejarah Singkat Berdirinya MTsN Malang 2	109
2. Visi, Misi, dan Tujuan MTsN Malang 2	110
3. Tujuan Madrasah	110
4. Keadaan Siswa MTsN Malang 2	111
5. Keadaan Fasilitas Pendidikan MTsN Malang 2	112
6. Struktur Organisasi MTsN Malang 2	112
7. Kualifikasi Akademik Tenaga Pendidik MTsN Malang 2.....	114
B. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Malang 2	115
1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Malang 2.....	115
2. Usaha Kepala MTsN Malang 2 Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	150

3. Menjadikan Visi, Misi, Tujuan MTsN Malang 2 sebagai Target Peningkatan kinerja Guru	164
4. Memberi Kesejahteraan yang Memadai.....	167
5. Strategi Mengantisipasi Hambatan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Malang 2.	172
6. Memberikan Kelonggaran Dan Fleksibilitas Bagi Guru Yang Hendak Menempuh Pendidikan Lebih Tinggi.....	173
7. Pendelegasian Tugas Pada Guru Lain Apabila Terhadap Guru Yang Berhalangan.....	174
8. Menciptakan Suasana Kerja Yang Nyaman Dan Penuh Kebersamaan	175
C. Temuan Penelitian pada MTsN Malang 2	175
1. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatka kinerja guru di MTsN Malang 2.....	176
2. Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Malang 2.....	179
D. Strategi Yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Mengantisipasi Hambatan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru	182
BAB V PEMBAHASAN HASIL TEMUAN	183
A. Peran Kepemimpinan Kepala MTsN Malang 2 Dalam Usah Meningkatkan Kinerja Guru.....	183
1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	183
2. Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTsN Malang 2.....	201
B. Strategi Kepala MTsN Malang 2 Dalam Mengantisipasi Hambatan Peningkatan Kinerja Guru	222
1. Mendengarkan Ide Saran Dari Guru Serta Berkomunikasi Dengan Para Guru.....	222
2. Memberikan Kelonggaran Dan Fleksibilitas Bagi Guru Yang Hendak Menempuh Pendidikan Lebih Tinggi.....	223

3. Pendelegasian Tugas Pada Guru Lain Apabila Terhadap Guru Yang Berhalangan.....	224
4. Menciptakan Suasana Kerja Yang Aman, Nyaman Dan Penuh Kebersamaan.....	225
BAB VI PENUTUP	229
A. Kesimpulan	229
1. Peran Kepemimpinan Kepala MTsN Malang 2 dalam Usaha Meningkatkan kinerja Guru di MTsN Malang 2.....	229
2. Meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2.....	232
3. Strategi Kepala MTsN Malang 2 Dalam Mengantisipasi Hambatan meningkatkan kinerja guru.....	233
B. Saran-Saran	234
1. Bagi MTsN Malang 2.....	234
2. Penyelenggara pendidikan dan kepala MTsN Malang 2 dan atau yang sederajat pada umumnya.....	235
3. Pemerintah / Pengambil kebijakan	235
4. Bagi PPs UIN Malang.....	236
5. Para Peneliti Lain.....	236
DAFTAR PUSTAKA	237
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

ABSTRAK

Ulin Nafi'ah, 2012, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTSN Malang 2. Tesis. Kosentrasi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing (1) Dr. HM. Mujab, MA. (II) Dr.H. Sugeng Listiyo Prabowo, M. Pd

Kata kunci; Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru

Guru merupakan komponen yang layak mendapat perhatian karena baik ditinjau dari segi posisi yang ditempati dalam struktur organisasi pendidikan maupun dilihat dari tugas dan kewajiban yang diemban, guru merupakan pelaksana terdepan yang dapat menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar serta kualitas pendidikan umumnya. Untuk itu peningkatan kinerja guru sangat diperlukan dengan menggunakan strategi yang handal.

Prestasi kerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana atasan dalam memimpin bawahan, yang demikian ini disebut dengan kepemimpinan seorang pemimpin (kepala madrasah). Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin." Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.

Ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu; (1) mengetahui peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Malang 2 (2) mengungkap usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (3) mengungkap strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan dalam meningkatkan kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara mendalam observasi, dokumentasi. Interpretasi data menggunakan perspektif fenomenologis. Data yang terkumpul diperiksa keabsahannya dengan pengecekan kredibilitas data yang akan dilakukan triangulasi, pengecekan anggota dan diskusi teman sejawat. Data dianalisis dengan melakukan langkah-langkah: (1) reduksi data (2) penyajian data (3) penarikan kesimpulan.

Dari analisis dapat diperoleh temuan-temuan sebagai berikut. Adapun Kepemimpinan Kepala sekolah yang terindikasikan melalui perannya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator ternyata telah, sedang, dan terus melakukan upaya peningkatan serta pemantaban profesionalisme pendidik sesuai dengan rencana, visi dan tujuan dari setiap

indikasi strategi yang dilaksanakan. Adapun upaya dan langkah strategis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan: (1) mengembangkan

kualitas guru dengan merubah pola pikir guru melalui kegiatan ilmiah seperti mengikutkan guru dalam forum - forum Diklat, seminar, workshop, lokakarya dan sebagainya, studi lanjut gelar, pembentukan kelompok kerja guru, mengadakan kerjasama dengan lembaga lain, pembinaan lintas sektoral, penyediaan perpustakaan dan pengembangan sarana prasarana (2) menjadikan visi misi tujuan MTSN Malang 2 menjadi pijakan pengembangan mutu sumberdaya guru (3) pemenuhan kesejahteraan baik material ataupun non material.

Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan dalam meningkatkan kinerja guru antara lain (1) Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru, (2) Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi (3) Pendelegasian tugas pada guru lain apabila guru berhalangan hadir (4) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan.

Jadi tesis yang ditemukan dalam penelitian ini adalah untuk membentuk guru yang bermutu, professional, komitmen, dan memiliki etos kerja tinggi.

ABSTRACT

Nafi'ah Ulin, 2012, Role of Leadership Head Master in Increasing Teacher Performance at MTsN Malang 2. Thesis. Concentration of Islamic Education Management, Graduate School of The State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang. The Advisor (I) Dr. HM. Mujab, MA. (II) Dr. H. Sugeng Listiyo Prabowo, M. Pd

Keywords; Role of Leadership Head Master, Teacher Performance

Teacher is a component that deserves attention because if it is reviewed from aspect of the position occupied in the structure of educational organizations and reviewed from tasks and obligations of work to do, the teacher is a foremost executor who can define and color the teaching and learning process and generally their education quality. So that why, improving teacher performance is necessary by using a reliable strategy.

The achievement of qualified teachers work is determined by many factors, such as how the boss lead subordinates, these are called as a leader (head of the madrasa). The role of the leader is very important in organizations. Without leader, an organization is the only association of people and machines. "Leadership is the ability and readiness of a person to be able to influence, encourage, invite, monitor and it is necessary to force others to accept their influence. Then, to do something that can help to reach a specific purpose and goal.

There were three objectives to be achieved in this study: (1) knowing the head master's leadership role in improving the performance of MTsN Malang 2 Teacher (2) revealing the head master work done in improving teacher performance (3) revealing the head master leadership strategies to anticipate obstacles in improving teacher performance.

This study used a qualitative approach with case study design. Data collection used the technique of depth interviews, observation and documentation. Interpretation of data used a phenomenological perspective. Data collected was examined its validity by checking the credibility of the data to be carried out triangulation, member checking and peer discussion. Data were analyzed by performing these steps: (1) data reduction (2) the presentation of data (3) drawing conclusions.

From the analysis, the findings can be obtained as following. The leadership of head master indicated through its role as an educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator actually have been doing efforts to increase stabilization of professionalism teachers according to planning, vision and goals of any indication of the strategy implemented. The efforts and strategic steps for head master in improving the performance of the teacher were: (1) improving the quality

of teachers to change the mindset of teachers through scientific activity such as participating teachers in the forums - Training forums, seminars, workshop, etc., further

Studies degree, formation of team work teachers, holding with other institutions, fostering cross- sectorial, providing library and infrastructure development (2) realizing the vision and the mission of MTsN Malang 2 become development footing of quality resource teacher (3) fulfillment of material and non-material

Head Master leadership strategies to anticipate obstacles in increasing teacher performance include (1) Listening to ideas and suggestions from the teacher and communicating with them, (2) Giving leeway and flexibility for teachers who want to take higher education (3) Delegating the tasks to other teachers when they could not attend (4) Creating a comfortable job atmosphere and togetherness. So, the thesis found in this study is to establish a qualified teacher, professional, committed, and have a high work ethic.

المخلص

أولين نافعة، ٢١٠٢، دور القيادة الرئيسية في زيادة الأداء المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية الثانية مالانج. الأطروحة. تركيز الإسلامية تعليم، وإدارة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية الحكومية"مولانا مالك ابراهيم" مالانج. الموجهين: دكتور حاج محمد مجاب، ماجستير في الفنون. : دكتور حاج سجنج لستيو برابوو، ماجستير التربية. الكلمات الرئيسية؛ دور القيادة الرئيسية، أداء المعلمين المعلم هو المكون الذي يستحق الاهتمام لأنه من حيث الموقف احتلتها في هيكل المؤسسات التعليمية وكذلك وجهات النظر من واجبات والتزامات العمل للقيام به، والمعلم هو المنفذ الرئيسي يمكن أن تحدد واللون عملية التعليم والتعلم ونوعية التعليم بشكل عام لذلك تحسين أداء المعلم من الضروري استخدام استراتيجية موثوق بها.

يتم تحديد المؤهلين أداء العمل من قبل المعلمين عوامل كثيرة، مثل كيفية رئيسه في المروسين الرائدة، الذين يطلق عليهم اسم لقيادة كز عيم (رئيس المدرسة). دور القائد هو أساسي في المنظمات، في غياب زعيم منظمة هي الجمعية الوحيدة من الناس والآلات. "القيادة هي القدرة والاستعداد للإنسان أن يكون قادرا على التأثير، وتشجيع، توقع و، ورصد وإذا لزم الأمر لإجبار الآخرين على قبول نفوذهم. وعلاوة على ذلك، على أن تفعل شيء يمكن أن يساعد على تحقيق غرض محدد والهدف.

هناك ثلاثة أهداف المراد تحقيقها في هذه الدراسة، وهي: (١) الدور القيادي الرئيسي في تحسين أداء المعلم في المدرسة الثانوية الحكومية الثانية مالانج (٢) يكشف عن العمل الرئيسي القيام به في تحسين أداء المعلم (٣) يكشف عن استراتيجيات القيادة الرئيسية تحسبا من العقبات في تحسين أداء المعلمين.

تستخدم هذه الدراسة نهج نوعي مع تصميم دراسة الحالة. جمع البيانات باستخدام المقابلات المتعمقة، والمراقبة والتوثيق. تفسير البيانات باستخدام منظور علم الظواهر. تم فحص البيانات المجمع صلاحياتها عن طريق التحقق من مصداقية البيانات التي يتعين الاضطلاع بها التثليث، والتحقق من الأعضاء ومناقشة الأقران. وقد تم تحليل البيانات عن طريق إجراء الخطوات التالية: (١) الحد من البيانات (٢) استخلاص النتائج وعرض البيانات.

يمكن من تحليل النتائج يمكن الحصول عليها على النحو التالي. وأشار مدير المدرسة القيادة من خلال دورها كمرئية، مدير، مدير، مشرف، الزعيم، ابتكار، الدافع والمنعطفات تم، هي، والاستمرار في بذل الجهود لتعزيز وتقوية الكفاءة المهنية للمعلمين وفقا للرؤية وخطة وأهداف أي إشارة إلى أن استراتيجية تنفيذ. الجهد والخطوة الرئيسية الاستراتيجية في تحسين أداء المعلم هو: (١) تحسين نوعية المعلمين لتغيير عقلية المعلمين من خلال الأنشطة التي تشمل هذه المعلمين في المنتديات - منتدى التدريبية والحلقات الدراسية، ورشة عمل، وحلقات العمل، وما إلى ذلك، كذلك درجة الدراسات، وتشكيل العمل مجموعة من المعلمين، دخلت في تعاون مع المؤسسات الأخرى، وتعزيز التنمية الشاملة لعدة قطاعات، ومكتبة الحكم والبنية التحتية (٢) وتحقيق رؤية ورسالة ومقصود مدرسة الثانوية الحكومية الثانية مالانج أن قدم مشروع تنمية الموارد المعلمين الجودة (٣) التي اعزلءافول اسواء كان مادية أو غير المادية.

استراتيجيات القيادة تحسبا من الحواجز الرئيسية لتحسين أداء المعلم وتشمل (١) الاستماع إلى الأفكار والمقترحات من المعلمين على التواصل مع المعلمين، (٢) إعطاء فسحة والمرونة للمعلمين الذين يرغبون في الحصول التعليم العالي (٣) تفويض المهام إلى معلمين آخرين عندما كان المعلم غير قادر على حضور (٤) خلق جو عمل مريح وكامل من العمل الجماعي. وهكذا، فإن أطروحة وجدت في هذه الدراسة هو وضع المعلم والمهنية المؤهلة، التي ارتكبت، ولها أخلاقيات العمل العالية.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan adalah sarana utama bagi suatu Negara untuk meningkatkan sumber daya manusianya dalam mengikuti perkembangan dunia. Oleh karena itu, pendidikan patut memperoleh perhatian utama dalam perbaikan kualitas manusia. Kalau tidak, suatu bangsa akan ketinggalan dengan bangsa lainnya di dunia. Lebih-lebih lagi dalam percaturan dunia yang menggunakan teknologi canggih dan serba tanpa batas (*borderless*). Upaya meningkatkan kualitas pendidikan membutuhkan waktu yang panjang dengan serangkaian proses yang teratur dan sistematis. Kualitas pendidikan tersebut perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman, misalnya otonomi pendidikan, kebutuhan masyarakat, dan harus sesuai dengan jiwa otonomi daerah dalam mengelola sumber daya di masa depan.

Dalam lembaga pendidikan tentu membutuhkan seorang pemimpin¹. Sementara sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik². Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan. Sedangkan bersifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri – ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi – organisasi lain. Di sekolah terjadi proses

¹Jamal Makmur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan profesional*, Diva Press, Jogjakarta, hlm 91

²Wahyo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan permasalahannya*, Raja grafindo persada Jakarta, 2010, hal 81

belajar mengajar yang merupakan tempat terselenggarakannya kebudayaan kehidupan umat manusia.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Kepala sekolah dalam hal ini hendaknya dipandang sebagai suatu sosok atau tokoh yang memegang tampuk pimpinan sekolah yang mempunyai kuasa menentukan kehidupan sekolah. Tugas kepala sekolah tersebut mencakup berbagai peran meliputi: *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader. inovator, dan motivator (EMASLIM)*³

Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya bawahan tidak akan dapat tugas dan kewajibannya dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin⁴. De Roche pakar pendidikan mengungkapkan bahwa tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah.⁵ Sergiovanni menyatakan bahwa tidak ada siswa yang tidak dapat dididik, yang ada adalah guru yang tidak

³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung; PT. Remaja Rosda Karya, cet ke-VII, 2007) hlm :85

⁴Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 116

⁵Muhammad, Arsyad, *Mencermati Standar Kepala Sekolah*, www.PendidikanNetwork.co.id di akses 19 Januari 2010

berhasil mendidik⁶. Tidak ada guru yang tidak berhasil mendidik, yang ada adalah kepala sekolah yang tidak mampu membuat guru berhasil mendidik”. Wahjosumidjo berpendapat bahwa keberhasilan sekolah/madrasah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Faktor partisipasi sangat kuat pengaruhnya dalam mencapai tujuan bersama. Dan jika ditarik dalam ranah pendidikan utamanya kepemimpinan Kepala Sekolah selaku pemimpin maka dalam system dan proses pendidikan guru tetap memegang peranan penting⁷. Hal ini dikarenakan guru adalah orang yang langsung berinteraksi dengan anak didik, memberikan keteladanan, motivasi dan inspirasi untuk terus bersemangat dalam belajar, berkarya dan berprestasi⁸. Sudahkah guru di negeri ini menjadi sosok ideal dihadapan murid – muridnya? Secara kasat mata, sepertinya belum, masih banyak kelemahan dan kekurangan guru di negeri ini, baik aspek intelektualitas, moralitas, maupun dedikasi sosialnya⁹.

Kinerja manusia atau yang sering dikenal dengan *human performance* ditentukan oleh kemampuan (*ability*), dan motivasi (*motivation*). Namun pada kenyataannya, peningkatan dan perbaikan kinerja guru sebagai pelaku pembelajaran di lembaga pendidikan umumnya hanya dilakukan melalui perbaikan system penggajian, kenaikan pangkat, pelatihan dan tunjangan

⁶Thomas J. Sargiovanni. *Educational Governance and Administration* (Prentice Hall Inc. Tt) dalam Muhammad Arsyad, *Mencermati Standar Kepala Sekolah*, www.PendidikanNetwork.co.id di akses 19 Januari 2010

⁷Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan System*, Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hlm. 43

⁸Jamal Ma'mur, *Manajemen Pengelolaan* hlm 70

⁹Buchari Alma, *Guru Professional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*, alfabeta, Bandung, 2008, hlm. 123

(*fringe benefit*). Upaya yang demikian ini belum memadai untuk memaksimalkan potensi SDM unggul untuk mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan suatu manajemen kinerja yang akan mengelola semua aspek yang berhubungan dengan perbaikan dan peningkatan profesionalisme guru.

Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya didalam menjalankan tugas keguruannya, di dalam kelas dan tugas kependidikannya diluar kelas. Maka untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan secara efektif dan efisien para manajer sebagai pemimpin sekolah merupakan kunci utama dalam rangka mencapai tujuan itu semua, hendaknya berorientasi pada manusia atau karyawan, staf bagaimana meningkatkan kinerja guru.

Dari paparan di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa salah satu indikasi sebuah sekolah bermutu adalah tersedianya guru yang profesional, tersedianya guru yang profesional tercapai apabila ada pihak-pihak yang selalu konsisten mengembangkannya dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah dituntut profesional dalam mengemban tugas khususnya dalam meningkatkan kinerja guru. Semakin profesional seorang kepala sekolah maka semakin besar harapan meningkatnya kinerja guru di sekolah.

Guru merupakan komponen yang layak mendapat perhatian karena baik ditinjau dari segi posisi yang ditempati dalam struktur organisasi pendidikan maupun dilihat dari tugas dan kewajiban yang diemban, guru merupakan pelaksana terdepan yang dapat menentukan dan mewarnai proses belajar mengajar serta kualitas pendidikan umumnya. Untuk itu peningkatan kinerja guru sangat diperlukan dengan menggunakan strategi yang handal.

Prestasi kerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana atasan dalam memimpin bawahan, yang demikian ini disebut dengan kepemimpinan seorang pemimpin (kepala madrasah). Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin. “Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, memantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.”

Seorang kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang (guru) yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Pemimpin yang efektif selalu menyadari bahwa anggota

organisasinya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena dikaruniai atau memiliki otak dan akal fikiran, sehingga pemimpin selalu berupaya menggali, memanfaatkan dan meningkatkan kreatifitas anggotanya untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Prestasi kerja guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Dengan prestasi kerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya.

Apabila tujuan peningkatan prestasi kerja para guru dapat terpenuhi, maka tujuan pembangunan yang sesuai dengan pancasila, UUD 1945 beserta tujuan Pendidikan Nasional akan segera tercapai, begitu juga dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tuntutan perkembangan zaman.

MTsN Malang 2 telah memiliki beberapa guru yang memiliki prestasi kerja tinggi. Hal ini tercermin dari penampilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditandai dengan ketrampilan serta kemampuan dalam penggunaan teknologi yang dibutuhkan untuk kelancaran proses belajar mengajar serta efektif dan efisien baik dalam materi maupun metodenya. Walaupun belum semua guru menunjukkan etos kerja yang tinggi.

Realita tersebut berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan pada tanggal 27 Agustus 2012 bahwa pada proses pelaksanaan pendidikan di MTsN Malang 2 sampai saat ini masih ada sebagian guru dalam

melaksanakan tugasnya sebagai pendidik menggunakan jalan pintas dalam proses belajar mengajar, tidak membawa perangkat mengajar pada waktu di dalam kelas, memiliki pengetahuan yang mendalam tetapi belum tepat cara mengajar yang baik terhadap anak didik, tidak ada perhatian terhadap anak didik yang mengalami kesulitan belajar, tidak menumbuhkan motivasi internal belajar terhadap anak didik dan metode pembelajaran yang digunakan kurang bervariasi (monoton).

Namun demikian, MTsN Malang 2 sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan Islam dibawah naungan Kementerian Agama telah banyak mengalami peningkatan yang signifikan, terbukti dengan hasil lulusan yang tidak mengecewakan masyarakat dan orang tua/wali murid, bahkan saat ini masyarakat sekitar lebih mempercayakan putra-putrinya untuk di sekolahkan di MTsN Malang 2, karena mereka beranggapan bahwa di MTsN Malang 2 lebih banyak pelajaran yang bermuatan spiritual agama dari pada di lembaga pendidikan umum yang materi keagamaan sangat minim sekali, hal ini berkaitan dengan pembentukan watak dan karakter siswa menuju akhlakul karimah.

Selain itu, peran Kepala MTsN Malang 2 sangat berpengaruh dalam rangka meningkatkan kinerja guru terutama dalam memberikan arahan, pembinaan dan evaluasi kinerja guru yang berhubungan dengan prestasi siswa baik itu bidang akademik maupun non akademik. Hal ini terbukti dengan diraihnya beberapa prestasi siswa bidang non akademik ekstrakurikuler bidang olahraga dan Seni seperti kejuaraan Pencak Silat,

Bulutangkis, Olimpiade Bahasa, MIPA, dan MTQ, Tartil dan Kaligrafi baik di tingkat Regional maupun Nasional. Dan semua itu tidak terlepas dari hasil polesan, ramuan maupun binaan para guru yang didukung oleh kepala sekolah berperan sebagai pimpinan Madrasah.

Mengingat permasalahan yang mendasar yaitu pentingnya kinerja guru yang profesional tersebut dan apabila tidak dikendalikan, maka dikhawatirkan kondisi pembelajaran di MTsN Malang 2 menjadi tidak baik dan kualitas pendidikan menjadi menurun baik bidang akademik maupun non akademik (ekstrakurikuler). Untuk meminimalisir permasalahan tersebut sekaligus untuk meningkatkan kinerja guru supaya lebih baik dan penuh inovasi dalam pembelajaran, maka kepala sekolah memerlukan manajemen yang tepat berperan sebagai *actor* dan pembuat *policy* di Madrasah.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di MTsN Malang 2 yang diperoleh dari sumber yang dapat dipercaya yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staf tata usaha, dan beberapa jumlah guru. Pengamatan tersebut menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, seperti: diadakan pelatihan pendidik setiap bulan se-KKM Kota Malang, pertemuan MGMP baik tingkat Madrasah maupun luar Madrasah, mengikutsertakan guru dalam forum-forum ilmiah seperti seminar kependidikan, dan pendidikan dan latihan (DIKLAT).

Sedangkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam bidang keagamaan kepala sekolah selalu memberi contoh (*Uswah*) dengan hadir lebih awal saat melaksanakan sholat berjamaah seperti sholat dhuha, sholat dhuhur dan

sholat jum'at. Selain peran di atas, beliau juga selalu berusaha untuk menumbuhkan kesadaran diri seluruh guru untuk meningkatkan kinerjanya melalui prose belajar mengajar (PBM) yang kondusif dan menyenangkan bagi siswa, melakukan supervisi pengajaran secara sistematis, efektif dan efisien.

Oleh karena itu dari fenomena di atas peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut tentang bagaimana peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dengan melakukan penelitian yang berjudul **“PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTS NEGERI MALANG 2”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian tersebut di atas, maka fokus utama penelitian ini adalah “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang 2”. Sedangkan sub fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam usahameningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2?
2. Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah mengantisipasi hambatan dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2?

C. Tujuan Penelitian

Dari penelitian tentang Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2 bertujuan:

1. Mengetahui Peran Kepemimpinan Kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2.
2. Mendiskripsikan bagaimana Strategi Kepala Sekolah mengantisipasi hambatan dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat secara teoritik maupun praktis. Secara teoritik, penelitian ini akan berguna:

1. Memperoleh tambahan ilmu yang berkaitan dengan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2.
2. Tenaga pendidik (guru) agar senantiasa menyadari akan pentingnya meningkatkan kinerja sebagai komitmen dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan sekolah.
3. Seluruh civitas pendidikan khususnya di lingkungan sekolah/Madrasah agar senantiasa memperhatikan pentingnya peningkatan kinerja guru dalam kegiatan sekolah.
4. Pemerintah daerah maupun pemerintah pusat agar semakin meningkatkan perannya terhadap peningkatan kinerja guru guna mencapai keberhasilan dan kemajuan setiap lembaga (khususnya Sekolah).
5. Bagi peneliti selanjutnya sebagai bahan rujukan untuk penelitian yang sama atau penelitian yang lebih luas pada umumnya.

Sedangkan secara praktis manfaat penelitian ini dapat memunculkan sesuatu yang baru serta menambah wawasan dan pemahaman yang lengkap dalam bidang kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan. Dengan demikian baik secara teoritis maupun praktis manfaat penelitian ini adalah untuk menambah wawasan dan perilaku bagaimana seharusnya pemimpin sebuah lembaga baik sebagai kepala sekolah itu sendiri, komite sekolah, guru dan karyawan sehingga sumber daya manusia yang ada dioptimalkan agar lebih berpartisipasi terhadap kegiatan-kegiatan sekolah secara efektif dan efisien.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan Partisipasi Kerja Guru atau penelitian yang hampir sama dengan judul yang telah banyak dikaji baik oleh peneliti maupun praktisi pendidikan, penelitian-penelitian terdahulu diantaranya:

Penelitian yang dilakukan oleh Sahlan (1999), tentang peningkatan profesionalitas guru di Madrasah Ibtidaiyah (Studi kasus di MIN Malang Dalam penelitian tersebut mengungkap tentang profesionalitas guru dan tanggung jawabnya sebagai pendidikan terhadap perkembangan anak dalam rangka peningkatan prestasi sekolah, tetapi dalam penelitian tersebut tidak mengungkap persoalan kepemimpinan dan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya namun kepemimpinan dan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian Moh. Arifin (1993), tentang performensi kerja guru dan karyawan SMA Negeri di Kota Administrasi Jember ditinjau dari gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, penelitian ini terfokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dengan performensi kerja guru dan karyawan serta membahas beberapa gaya kepemimpinan. Walaupun penelitian ini mengungkap gaya kepemimpinan, namun tidak ada kaitannya dengan pengembangan profesionalisme guru.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Puji Astuti (2002) tentang kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan pembinaan profesionalisme guru (Studi Kasus) SDN Bumiayu Batu Malang. Penelitian yang dilakukan lebih difokuskan pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru, serta membahas tentang faktor pendukung dan faktor penghambat yang harus dihadapi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan di SD negeri yang berbeda dengan lokasi penelitian yang akan peneliti lakukan.

Penelitian Moh. Rifa'I (2002), tentang peningkatan profesionalisme guru dimadrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus di MIN Buduran Sidoarjo), penelitian ini lebih difokuskan pada upaya pengembangan MIN Buduran lewat Peningkatan profesi guru dan tidak mengungkap secara terperinci akan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah.

Penelitian Sri Rahmi (2003), tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru (Studi Kasus di MAN 1 Malang). Penelitian ini terfokus pada gaya kepemimpinan yang demokratis dengan

menggunakan strategi Colaborative dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Dari beberapa penelitian di atas, terdapat persamaan dan perbedaan antara peneliti yang satu dengan yang lainnya, untuk lebih jelas tersebut di bawah ini:

Tabel 2.1: Persamaan dan perbedaan antara peneliti yang satu dengan yang lainnya

No	Nama Peneliti & Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
	Sahlan (1999) Peningkatan Profesionalitan Guru Di Madrasah Ibtidaiyah (Studi kasus di MIN Malang 1)	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan kinerja guru	Penelitian ini terfokus pada profesionalisme guru dalam meningkatkan prestasi siswa. Dan tidak mengungkap persoalan kepemimpinan dan upaya kepala sekolah dalam peningkatan partisipasi kerja guru.	1. Fokus pada satu faktor, yaitu meneliti peran kepemimpinan kepala Madrasah/ Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru 2. Meneliti dari strategi kepala Madrasah mengatasi hambatan dalam meningkatkan kinerja guru 3. Penelitian ini dilakukan di MTsN Malang 2
	Moh. Arifin (1993) Performansi kerjaguru dan karyawan SMA Negeri di Kota Administrasi Jember ditinjau dari gaya kepemimpinan Kepala Sekolah.	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala Sekolah/madrasah	Penelitian ini terfokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan performen kerja guru dan karyawan.	
	Sri Puji Astuti (2002) Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan profesionalisme guru	Penelitian ini terfokus pada pembinaan profesionalisme guru dengan persepsi guru itu	

	pembinaan profesionalisme guru (Studi kasus di SDN Bumiayu Batu Malang)		sendiri disertai dengan faktor pendukung dan penghambat
	Moh.Rifa'I (2002) Peningkatan profesionalisme guru di Madrasah Ibtidaiyah (Studi kasus di MIN Buduran Sidoarjo)	Sama-sama meneliti tentang Profesionalisme guru	Penelitian ini terfokus pada upaya pengembangan MIN melalui profesionalisme guru
	Sri Rahmi (2003) Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru (Studi Kasus di MAN 1 Malang)	Sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan	Penelitian ini terfokus pada gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi kolaboratif

Dari beberapa penelitian terdahulu tentang penelitian kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru banyak sekali. Namun menurut hemat penulis penelitian tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru layak dilakukan. Hal ini didasarkan atas keberhasilan Kepala MTsN Malang 2 dalam meningkatkan kinerja guru. Selain itu penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah memang harus terus menerus dilakukan karena perubahan-perubahan pemikiran, tingkah laku yang terus menerus terjadi, hal ini sesuai untuk meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya menuju pada profesionalisme guru.

F. Definisi Istilah

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi istilah sebagai berikut:

1. *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah*, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru didalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses, atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.
2. *Kinerja Guru* adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab dan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha yang dilakukan guru MTsN Malang 2 untuk melaksanakan tugas pembelajaran dan keikutsertaannya membantu Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.
3. *Usaha Kepala Sekolah* adalah cara –cara, kiat –kiat khusus yang dilakukan Kepala Sekolah untuk meningkatkan kinerja guru gurunya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Arti Kepemimpinan Kepala Sekolah

Adapun pengertian “kepemimpinan” itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada pelbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu maka sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang khusus menjerus kepada bidang pendidikan, maka pengertian kepemimpinan yang bersifat universal itulah yang perlu dipahami lebih dahulu.

Menurut Goetsch dan Stanley¹⁰ kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tujuan tersebut. Selanjutnya Terry, juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan. Dari pengertian itu, dapat diketahui bahwa pemimpin berhubungan dengan sekelompok orang.¹¹

Sedangkan menurut Kimball Wiles, dengan secara singkat mendefinisikan Kepemimpinan itu dari sudut pandangan yang agak berbeda, dan dengan “*scope*” pengertian yang lebih luas. Beliau me-

¹⁰David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total*, alih bahasa; Benyamin Molan (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002), hlm. 169

¹¹Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Ref Ika Aditama, Bandung, 2008...,hlm.22.

ngatakan bahwa: *Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes*¹². Beliau tidak memandang kepemimpinan itu sebagai satu kesiapan, kemampuan atau energi belaka, tetapi ia lebih menekankan kepemimpinan itu sebagai satu sumbangan dari setiap orang yang dapat bermanfaat di dalam penetapan dan pencapaian tujuan “group” secara bersama.

Pada pembahasan konsep perilaku kepemimpinan perlu kiranya diuraikan istilah kepemimpinan. Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan diartikan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono¹³ memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata “to lead” (*Bahasa: Inggris*) yang artinya *memimpin*. Selanjutnya timbulah kata “*leader*” artinya *pemimpin* yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan kepemimpinan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (*pemberi contoh*) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan umum Ki Hajar Dewantoro yang terkenal “*ing ngarsa asung tulodo, ing madya mangun*

¹²Kimball Wiles, *Supervision for Better Schools* (New York: Englewood Cliffs, Printice-Hall., 1961), hlm.29.

¹³Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang, APDN Malang. 1981

karsa, tut wuri handayani” artinya, jika ada *di depan* memberikan contoh, *di tengah-tengah* mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata, sedangkan apabila berada *di belakang* dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Meskipun masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya, namun demikian pada dasarnya definisi-definisi tersebut memiliki kesamaan konseptual, bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktifitas, interaksi dan otoritas.

Melihat beberapa unsur tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta megambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peters dan Austin dalam Sallis, memberikan pertimbangan spesifik mengenai kepemimpinan pendidikan. Mereka berpendapat kepemimpinan pendidikan membutuhkan perspektif sebagai berikut:

- a. Visi dan Simbol, Guru atau Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada stafnya, siswa dan

masyarakat luas.

- b. *Management by Walking about* yang merupakan gaya kepemimpinan bagi setiap institusi.
- c. *For The Kids* (untuk anak-anak). Istilah dalam pendidikan yang berarti ekuivalen dengan dekat pada pelanggan.
- d. Autonomi, pengalaman dan dukungan terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus mendorong inovasi di antara stafnya dan siap terhadap kegagalan yang pasti muncul dalam melakukan inovasi.
- e. Menciptakan rasa “kekeluargaan”. Pemimpin perlu menciptakan suatu perasaan sebagai komunitas di antara siswa, murid, orangtua, guru dan staf pendukung.
- f. Rasa sebagai keseluruhan, ritme, keinginan kuat, intensitas, dan antusiasme¹⁴.

2. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Pemimpin pendidikan untuk memangku jabatan yang dapat melaksanakan tugastugasnya dan memainkan peranannya sebagai-pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang

¹⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar Dan Praktik* (Bandung: PT.Refika Aditama, 2008), hlm.36

pemimpin yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Rendah hati dan sederhana
2. Bersifat suka menolong
3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
4. Percaya kepada diri sendiri
5. Jujur, adil dan dapat dipercaya
6. Keahlian dalam jabatan.¹⁵

Selain itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus:

1. Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktek dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka;
2. Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan;
3. Membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan; dan
4. Harus sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindaklanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak

¹⁵Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta , 2008), hlm.136.

dalam mendiskusikan ide-ide dan prakteknya¹⁶.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap kepemimpinan secara umum adalah sebuah kualitas yang tersembunyi yang akan mendapatkan sebuah kepercayaan, kerjasama serta kejujuran akan menentukan kualitas atau lemahnya dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya, yang dimaksud kualitas dalam hal ini antarlain pembawaan, penampilan diri, kelakuan diri pada setiap waktu, komunikasi/bahasa juga suatu sikap yang harus diperhatikan, suka menegur secara lisan jika diperlukan, kritik, makian atau pengumpatan setiap anggota kelompok/unit harus dihindari, sikap suka menyindir/sindiran tidak menghasilkan sesuatu yang baik, sedapat mungkin harus dapat menguasai diri sehingga jika digambarkan akan muncul sebuah ikhtiar.

Sikap Pemimpin: Penampilan baik fisik maupun moral, Integritas, Cara memutuskan, Adil, Dapat diandalkan. Berpengetahuan, Daya tahan, Kesetiaan, Semangat, Tegas, Inisiatif, Hati-hati. Dari beberapa indikasi diatas gaya atau sikap pemimpin sangat dipengaruhi oleh berbagai jenis model kepemimpinan berdasarkan organisasi apa yang dipimpinnya, maksudnya model kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar berpijaknya.

¹⁶Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta : IRCiSoD , 2008), hlm.80-81

Gaya yang beraneka ragam akan menghasilkan serta menunjukkan berbagai teori maupun pendekatan-pendekatan yang bermacam-macam. Dengan kondisi yang demikian ini, maka efektifitas sebuah kepemimpinan dapat teridentifikasi dengan berbagai kriterianya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Sebuah kepemimpinan Kepala Sekolah akan efektif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan terhadap para bawahan (guru dan karyawan). Harsey dan Blanchard (1977:35) dalam Sugeng¹⁷ menjelaskan:

“ The Style of leader is the consistent behavior pattens that they use when they are working with and trhough other people as perceived by those people. Artinya bahwa Gaya kepemimpinan adalah pola prilaku para pemimpin yang konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.

Suatu gaya kepemimpinan yang efektif jika mengandung unsur-unsur mempengaruhi, mendorong (memotivasi) mengarahkan serta menggerakkan para bawahannya sesuai dengan kondisi agar mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi yang tinggi dalam mencapai tujuan, dalam hal ini ada 2 pendekatan yang perlu ada yaitu pendekatan rasional dengan indikatornya :

¹⁷Sugeng P. , *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SDM*, Tesis PPS UIN Malang, tidak dipublikasikan, 2005. Hal. 39

a. Melihat Pengambilan Keputusan Sebagai Suatu Proses Dan Bukan Tindakan Sekali Jadi

1. Menyadari pentingnya model, teknik dan metode pengambilan keputusan membenarkan jalan keluar yang ditempuh berdasarkan metode yang dipilih.
2. Mendefinisikan kendala-kendala pada permulaan proses pengambilan keputusan berlangsung.
3. Menjatuhkan pilihan atas satu alternatif tertentu dengan cepat.
4. Terus berusaha memperjelas situasi problematik yang dihadapi.
5. Terus berusaha mencari informasi baru.
6. Terus berusaha untuk mengembangkan diri dan menambah wawasan pengetahuan.
7. Menuntaskan tindakan yang telah mulai diambil.

b) Sedangkan Pendekatan Inisiatif Kebalikan dari Pendekatan Rasional. Gaya pemimpin akan :

1. Selalu memperhatikan keseluruhan situasi problematik yang dihadapinya.
2. Terus menerus mempertajam rumusan permasalahan yang dihadapi dalam pikirannya.
3. Membenarkan keputusan yang diambilnya berdasarkan hasil akhir yang dicapai.
4. Mempertimbangkan berbagai alternatif dan pilihannya secara serentak.

5. Bergerak dari satu langkah dalam proses analisis kelangkah yang lain dan kembali lagi ke langkah semula.
6. Menjajaki dan mengambalikan berbagai alternatif dengan cepat¹⁸.

Sedangkan Hersey dan Blancharde menjelaskan bahwa gaya Kepala Sekolah yang efektif ada 4 macam yaitu :

1. Gaya *Instruktif*, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) masih bermuatan baru bertugas.
2. Gaya *Konstruktatif*, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah.
3. Gaya *Partisipatif*, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja yang tinggi.
4. Gaya *Delegatif*, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.

Dari ke empat gaya kepemimpinan tersebut diatas memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Gaya pertama kepemimpinan *instruktif* mencakup:
 1. Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan.

¹⁸Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad 21*, Jakarta, Bumi Aksara, 1996, hal. 104

2. Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat
 3. Kadar direktif tinggi
 4. Kadar suportif rendah
 5. Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai
 6. Kemampuan motivasi pegawai rendah, dan
 7. Tingkat kematangan bawah rendah.
- b) Gaya kedua kepemimpinan *konsultatif* ciri-cirinya antara lain :
1. Kadar direktif rendah
 2. Kadar suportif tertinggi
 3. Komunikasi dilakukan secara timbal balik
 4. Masih memberikan pengarahan yang spesifik
 5. Pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada bawahan/pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu dan tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.
- c) Gaya Ketiga Kepemimpinan *Partisipatif* dengan ciri-cirinya:
1. Pimpinan melakukan komunikasi dua arah
 2. Secara aktif mendengar dan respon semua kesukaran bawahan
 3. Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional
 4. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
 5. Mendorong bawahan untuk berpartisipasi dan tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi; kepemimpinan ini

juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau non directive.

Pemimpin dengan pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Sebab hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan jalan keluarnya.

Tugas pemimpin adalah mengarahkan team untuk tercapainya konsensus. Asumsi model atau gaya kepemimpinan sejati ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi tujuan dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkan. Kelemahannya adalah pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

- d) Gaya keempat Kepemimpinan delegatif mempunyai ciri-ciri :
1. Memberikan pengarahan bila diperlukan saja
 2. Memberikan suport dianggap tidak perlu lagi
 3. Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas.
 4. Tidak perlu memberi motivasi tingkat kematangan bawahan sangat tinggi.

Secara umum baik diketahui maupun pengamatan para ahli seorang pemimpin dalam melakukan proses kepemimpinan digolongkan dalam : (1) *Otokratis* (2) *Militeristis* (3) *Paternalistis* (4) *Kharismatis* (5) *Laisses faire* (6) *Demokratis*.

Secara otokratis adalah model kepemimpinan yang tidak menyenangkan, mensejahterakan dan melindungi bawahannya.

Hal ini dikarenakan oleh karakteristik pimpinan itu sendiri, seperti menganggap bahwa organisasi/lembaga adalah miliknya sendiri. Tindakannya sebagai orang yang diktator terhadap para anggota organisasinya dengan asumsi mereka adalah para bawahan dan merupakan sebagai alat bukan sebagai manusia.

Begitu juga dalam menggerakkan anggota organisasi memakai unsur-unsur paksaan, ancaman-ancaman pidana. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintahnya tidak membantah karena kepemimpinan model otokratis adalah pemimpin anti kritik, saran maupun pendapat. Kepemimpinan model ini juga sebuah kepemimpinan yang dikendalikan oleh seseorang yang mempunyai harga diri tinggi, orang lain dianggap bodoh bahkan dianggap tidak ada, tidak berpengalaman dan layak untuk dibimbing.

Indikator lain pemimpin *otokratis* adalah pemimpin yang merasa pandai dalam bidang dan bagiannya, tingkah laku dalam mengarahkan anggota kelompoknya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan disusun sendiri sebelumnya. Segala keputusan dan

kebijakan berada di tangannya, dia dianggap oleh orang lain dianggap lebih mengetahui dari pada orang lain dalam kelompok organisasi tersebut, keputusannya dianggap sah bawahannya mengikuti tanpa ada pertanyaan, sehingga pemimpin semacam ini dianggap super.

Secara *militaristic*, seseorang dikatakan sebagai pimpinan yang *militaristic*, jika pimpinan tersebut memiliki beberapa indikator sifat antara lain: (a) untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistim perintah yang biasa digunakan dalam ketentaraan (b) gerak-geriknya senantiasa tergantung pada pangkat dan jabatan (c) senang akan sesuatu yang bergaya formalitas secara berlebih-lebihan (d) menuntut bawahannya untuk senantiasa disiplin keras serta kaku terhadap bawahannya (e) menyukai upacara-upacara (seremonial) dalam berbagai hal dan keadaan (f) tidak mau menerima kritik dari bawahannya¹⁹. Secara *Paternalistic* : Pimpinan yang mempunyai sifat ke Bapak-Bapakan. Dalam pengertian ini semua bawahannya atau anak buahnya dianggap sebagai anak-anak atau manusia yang belum dewasa sehingga dalam berbagai hal masih membutuhkan bantuan, perlindungan yang kadang-kadang berlebih-lebihan.

¹⁹Rijoatmodjo, Soeharto, *Ikhtiar Kepemimpinan Dalam Administrasi Negara di Inodesia*, Jakarta, 1984, hal. 78

Pemimpin yang dengan tipe seperti ini jarang bahkan tidak pernah memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri, berinisiatif atau mengambil sebuah keputusan jarang ada kesempatan bagi bawahannya untuk berkreasi dan mewujudkan angan-angannya. Segi lain yang ada pada pimpinan ini adalah tidak ada sifat keras atau kejam terhadap para bawahannya karena dalam segala hal sikapnya ramah dan baik, walaupun ada sikap negatifnya yakni sok maha tahu, namun dalam hal-hal tertentu tipe pemimpin seperti ini diperlukan, namun secara umum pimpinan seperti ini kurang baik²⁰.

Secara *Kharismatis*, Kepemimpinan seperti ini belum ada penemuan dari para sarjana tentang sebab-sebab seorang pemimpin mempunyai kharisma, yang ada adalah pemimpin tersebut mempunyai daya tarik yang sangat besar dan jumlah pengikutnya cukup besar, dalam hal ini pun pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi mengikutinya. Onong Uchjana mendefinisikan kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan kesetiaan maupun kepatuhan para pengikutnya didasarkan pada kepercayaan semata, karena ada rasa mencintai, menghormati dan mengaguminya. Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemimpin kharismatis bukan karena benar dan tidaknya apa yang dilakukan terutama dalam menguasai para

²⁰Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Bina Aksara, Jakarta, 1988.h.35

bawahannya hanya disebabkan oleh kepercayaan yang luar biasa pada kemampuannya tersebut. Dengan kata lain pemimpin kharismatis adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan ghaib atau sakti yang secara ilmiah tidak dapat diterapkan dapat juga dikatakan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan luar biasa di luar kemampuan manusia biasa

Kemungkinan-kemungkinan indikator yang dimiliki oleh pemimpin kharismatis yakni akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan maupun cita-cita yang ada pada dirinya sendiri. Kebutuhan akan kekuasaan akan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya diri para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Pemimpin dengan pola serta ciri yang demikian ini akan lebih kecil kemungkinannya akan mencoba untuk mempengaruhi orang jika hendak mempengaruhi kemungkinan keberhasilannya adalah sangat kecil.

Secara ilmiah para sarjana belum menemukan sebuah teori tentang sebab-sebab seorang pemimpin mempunyai kharisma tetapi mempunyai daya tarik yang amat besar dan umumnya mempunyai pengikut yang amat besar, walaupun pengikutnya tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya. Menurut Onong

Uchjana Efendi, beliau mengatakan kepemimpinan kharismatis yaitu: Kepemimpinan berdasarkan kepercayaan. Sedangkan menurut Thomas Edow dalam karyanya: “The Theory of Charisma” yang menganalisa secara kritis pendapat Maz Weber yang mengatakan kekuasaan kharismatis terjadi jika hasrat seseorang akan kekuatan yang ghaib, luar biasa, dan melebihi kekuatan manusia diakui oleh orang-orang lain sebagai landasan yang sah bagi ikut sertanya mereka dalam kegiatan untuk mengatasi kesulitan yang parah atau untuk menjamin suksesnya suatu tujuan.

Kepemimpinan kharismatis akan timbul dalam situasi dimana :

- Para pemimpin memformalkan sentimen-sentimen yang baru muncul yang terdapat pada masa secara mendalam.
- Sentimen-sentimen yang dinyatakan seperti itu tampak berbahaya
- Keberhasilan dapat diketahui dan dicatat

Kepemimpinan secara “*Laises Faire*” (secara bebas)

- Pada hakekatnya pemimpin tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahannya sesuka-sukanya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif untuk dunia luar ia adalah Kepala bagian.
- Pemimpin tidak mempunyai struktur kepribadian yang kokoh ia kurang cakap memimpin bawahannya, kurang dapat mempengaruhi, bahkan ia dapat dipengaruhi.
- Biasanya tidak kelihatan ada organisasi dan segala sesuatu dilaksanakan tanpa rencana dari pimpinan.

- Membiarkan anak buahnya untuk berbuat sendiri-sendiri, petunjuk, pengawasan dan kontrol terhadap anak buah tidak ada. Pembagian tugas, cara bekerja diserahkan anak buah, kekuasaan dan tanggung jawab simpang siur, keadaan tidak mudah dikendalikan, akhirnya terjadi kekacauan.

Jika setiap anggota diberi kebebasan sendiri-sendiri tanpa adanya pengawasan, petunjuk, maka proses pengambilan keputusan akan lambat bahkan tidak berkeputusan dan cenderung menjurus kepada keadaan chaos *“The task may not be undertaken, and conditions may become some what chostil.”*

Secara demokratis, kepemimpinan model ini mau menerima saran-saran dari anak buah juga berupa kritikan-kritikan akan diminta dari anak buahnya. Yang kesemuanya itu bertujuan demi suksesnya pekerjaan bersama, indikasi yang lain gaya kepemimpinan ini adalah diberinya kebebasan yang cukup kepada anak buahnya, dasarnya adalah menaruh kepercayaan bahwa mereka itu akan berusaha sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya, juga senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan, persatuan membangun semangat dan gairah bekerja. Secara garis besar indikator kepemimpinan yang demokratis: (a). Pandangannya bertitik tolak manusia adalah makhluk yang termulia di dunia, (b). Selalu berusaha mengsinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya, (c).

Senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahannya, (d) Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya, (e). Selalu berusaha mengutamakan tim work dalam usaha mencapai tujuan, (f). Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan baik secara intelektual, emosional maupun spiritual²¹.

Menurut Tjiptono dan Diana,²² mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan gaya kepemimpinan konsultatif atau konsesus, hal ini dikarenakan pimpinan yang menggunakan gaya pendekatan ini senantiasa melibatkan bawahannya untuk melakukan keputusan dari hasil pembuatannya walaupun keputusan akhir berada pada pimpinan tetapi setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Pada sebuah kritik mengatakan bahwa keputusan yang paling populer serta disukai tidak merupakan suatu keputusan yang baik, dan sesuai dengan sifatnya kepemimpinan demokratis cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat.

Pada sebuah penelitian gaya kepemimpinan otoriter laises faire dan demokratis ada kesimpulan bahwa pada kepemimpinan otoriter terdapat agresifitas, pertentangan, usaha mencari kambing hitam, masa bodoh bawahan bekerja juga ada pimpinan, ada

²¹Sunindhia, 1988, hal.42

²²Tjiptono, F & Diana, A, *Total Quality Management*, Andi, Jogjakarta, 2001, hal. 161

perasaan tidak senang pada pimpinan sedangkan kepemimpinan demokratis terdapat kerjasama timbal balik antar kelompok, dapat menimbulkan suasana kerja dan produktifitas kerja. Pada Laises faire dalam melakukan pekerjaan paling minimal tidak teratur (*semrawut*) tidak menyukai pimpinan dan adanya ketidakpuasan.

Berdasarkan pada gaya kepemimpinan di atas dapat dipahami bahwa pada seorang pemimpin adanya wujud kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*). Sebagai pimpinan pada sebuah lembaga pendidikan Kepala Sekolah dapat mengorganisasikannya semua personil yang ada pada situasi efisien, demokratis serta kerjasama institusional dengan mendasarkan kepada keahlian/perfesionalisme para bawahan, begitu juga pada program pendidikan untuk murid hendaknya direncanakan, diorganisasikan, serta diatur.

Dalam pelaksanaan program Kepala Sekolah harus profesional dalam memimpin stafnya, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, demokratis senantiasa menekankan perbaikan pada KBM. Dimana semua kreativitas dicurahkan untuk perbaikan pendidikan, yang secara teoritik Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan semua program pendidikan.

Secara administrator Kepala Sekolah juga harus mampu mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Juga seorang manajer Kepala Sekolah harus mampu bekerjasama dengan

orang lain dalam organisasi sekolah. Sebagai seorang pemimpin harus mampu mengorganisasikan dan menggerakkan semua potensi sumber daya manusia yang tersedia dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala Sekolah sebagai seorang supervisor harus mampu dalam membantu guru untuk meningkatkan kapasitas proses pembelajaran. Semuanya itu erat hubungannya antara manajemen dengan kepemimpinan, hal ini disebabkan kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen seperti yang ditulis oleh Kotter²³ (a). Manajemen berhubungan dengan usaha untuk menanggulangi kompleksitas, sedangkan kepemimpinan menanggulangi perubahan, (b). Manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran dalam mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi, (c). Manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf, kepemimpinan mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi, (d). Manajemen menjamin pencairan rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah, kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana, maka dalam mencapai keefektifan Kepala Sekolah selaku pimpinan dilembaga diharapkan mampu untuk mengembangkan dan

²³Kotter (dalam Tjiptono dan Diana, 2001, hal: 155-156)

menyeimbangkan antara aktivitas manajerial maupun aktivitas kepemimpinannya.

4. Teori Perilaku Kepemimpinan

Pendekatan dalam studi kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai metode yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pemilihan metodologi, serta penelitiannya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada suatu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi ataupun perilaku yang satu dengan yang lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan yang satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.²⁴

Perilaku kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya pada suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan. Senada dengan uraian tersebut, Thoha²⁵ mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang terlihat. Dalam hal ini, usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

²⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002

²⁵MiftahThoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta, Rajawali, 1995. hal. 49

Perilaku kepemimpinan dapat diketahui dari pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anggotanya atau bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan tertentu yang diwujudkan dalam perilaku kepemimpinannya.

Usaha pimpinan dalam mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi kerja akan meningkatkan peran serta personal atau bawahan secara aktif dalam menghasilkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya bawahan tidak akan dapat menjalankan tugas dan kewajiban dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin. Jadi pemimpin dan pengikut (bawahan) saling melengkapi dan saling menunjang dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama, serta memelihara iklim kerja yang kondusif dalam kehidupan organisasi²⁶. Pengkajian terhadap perilaku kepemimpinan telah lama dilakukan dengan mengidentifikasikan kepada dua kategori yang ekstrim, yaitu perilaku kepemimpinan yang otokratis dipandang sebagai perilaku yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas pemimpin. Sedangkan

²⁶Robins, 1998. hal. 38

perilaku kepemimpinan liberal dikaitkan dengan pemberian kebebasan kepada anggota dan bawahan dalam beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini difokuskan terhadap perilaku kepemimpinan pendidikan, khususnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penelitian ini perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah segala aktivitas kepala sekolah dalam bertindak dan merespon lingkungan sekitarnya dalam rangka menjalankan kepemimpinannya sebagai pemimpin sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dipersepsi oleh guru sebagai bawahan dalam hubungan pribadi maupun hubungan formal (kedinasan) pada lingkungan sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dipilah dalam dua orientasi tentang perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada perhatian terhadap bawahan (*consideration*).

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pendekatan dalam studi kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai metode yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pemilihan metodologi, serta penelitiannya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada suatu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi ataupun perilaku yang satu dengan yang lain dijadikan sasaran studi

tanpa mengaitkan yang satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan²⁷

Fred E. Fiedler dan Martin M. Chamers dalam kata pengantar bukunya yang berjudul "*Leadership and Effective Management*" dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu: (a) Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*How one became a leader*); (b) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*How leader behave*); (c) Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*What makes the leader effective*). Sehubungan dengan pernyataan tersebut, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakekatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga pertanyaan tersebut.

Wahjosumidjo menyatakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu²⁸: (a) pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*); (b) pendekatan sifat (*trait approach*); (c) pendekatan perilaku (*behavior approach*); (d) pendekatan situasional (*situational approach*).

Sedangkan menurut James M. Liphams (1985) dalam bukunya yang berjudul "*The Principalship: Concepts Competencies and Cases*"

²⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2002.hal. 89

²⁸Wahjosumidjo, 2002. Hal. 89

terdapat empat macam pendekatan historis mengenai analisis kepemimpinan, yaitu: (a) pendekatan psikologis (*psuchological approach*); (b) pendekatan situasional (*situational approach*); (c) pendekatan perilaku (*behavior approach*); (d) pendekatan kontingensi (*continaencu approach*).

Berdasarkan uraian di atas, pengkajian terhadap perilaku kepemimpinan telah banyak dilakukan dalam berbagai macam pendekatan, namun tidak mudah menentukan diantara pendekatan yang ada mana yang terbaik dan paling efektif. Dalam penelitian ini studi kepemimpinan yang dikaji adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah, sehingga pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini juga mengacu pada pendekatan perilaku (*behavior approach*).

Keberhasilan suatu organisasi termasuk lembaga sekolah dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun faktor yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah²⁹.

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan.

²⁹Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2004.hal. 37

Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja setelah dimotivasi oleh atasannya. Motivasi yang timbul dari disebut motivasi ekstrinsik dipihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang berasal dari diri sendiri disebut motivasi intrinsic. Motivasi sangat penting bagi para para manajer untuk meningkatkan kinerja bawahannya karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan dan lingkungannya³⁰.

Sekolah sebagai sebuah lembaga pendidikan seiring dengan perkembangan dan tuntutan kemajuan zaman mempunyai persoalan yang kompleks. Hal ini didorong oleh tuntutan siswa, orang tua, masyarakat dan dunia usaha pengguna jasa hasil sebuah lembaga pendidikan agar sebuah lembaga pendidikan out putnya bermutu, maka yang harus ditingkatkan adalah kualitas manajemen.

Selain peningkatan partisipasi guru, karyawan dan siswa serta stake holder lainnya, maka sarana dan prasarana harus menunjang dan memadai serta kurikulum yang relevan, maka kepemimpinan Kepala Sekolah adalah sangat menentukan, karena Kepala Sekolah menjadi penggerak roda organisasi sekolah.

Keberhasilan sebuah institusi dalam menjalankan rencana dan program organisasi perlu didukung oleh kepemimpinan yang kreatif dapat menggerakkan partisipatif dari sumber daya manusia yang ada.

³⁰Husaini Usman, *Manajemen, teori, praktek dan riset Pendidikan*, Sinar grafika offset, 2008, hlm 244 -245

Juga peranan Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu memanager fungsi-fungsi kepemimpinan yang meliputi, planning, actuating, controlling, coordinating dan evaluating.

Dari uraian diatas, maka pemimpin dalam setiap organisasi haruslah ada. Jika organisasi tersebut tetap efektif, maka anggota yang baik dalam organisasi harus terlibat di dalamnya berpartisipasi secara aktif dengan model dedikasi yang tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan bagi mereka yang malas atau partisipasi dan dedikasinya rendah, maka kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya memberikan dorongan (motivasi) untuk mencapai tujuan tersebut. Demikian Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab atas penyelenggaraan administrasi sekolah, membina tenaga kependidikan pendayagunaan aparat (karyawan) serta pemanfaatan secara maksimal sarana prasarana yang ada.

6. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan sekaligus meningkat mutu pendidikan di sekolahnya. Bagaimana tindakan kepala untuk mencapai visi dan misi lembaga pendidikan yang dipimpinnya sangat bergantung pada kemampuan dan peran kepala sekolah dalam membina guru-guru untuk mencapai tujuan tersebut, terutama yang sesuai dengan kebutuhan. Kedudukan Kepala Sekolah dalam hal ini begitu pentingnya, sehingga ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa penilaian tentang

“bagaimana” suatu sekolah sangat bergantung pada “bagaimana” kepala sekolahnya. Pernyataan ini memberi makna bahwa nasib sekolah itu pada dasarnya tergantung pada bagaimana kepala sekolah mengelola sekolahnya.

Berkaitan dengan itu, maka fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan para siswa dapat belajar dengan baik³¹. Selain fungsi/peran tersebut, kepala sekolah juga berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (EMAS)³².

Menurut E.Mulyasa³³ bahwa dalam perkembangan selanjutnya sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman serta adanya paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah dalam hal ini hendaknya dipandang sebagai suatu sosok atau tokoh yang memegang tampuk pimpinan sekolah yang mempunyai kuasa menentukan kehidupan sekolah. Tugas kepala sekolah tersebut mencakup berbagai peran meliputi: *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*.

³¹Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan ...*, hlm. 19

³²Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Petunjuk Administrasi Sekolah Menengah Umum* (Jakarta : Proyek Pembinaan Sarana Prasarana Pendidikan dan Penilaian Hasil Belajar Tahap Akhir Nasional Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sarana Pendidikan, 1996--1997), hlm. 5.

³³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. 2009, Rosda Karya, Bandung, Halaman 97.

a. Edukator

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberi 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 di atas normal.

Kaitannya dengan para guru dan peserta didik, kepala sekolah sebagai edukator harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka menjalankan perannya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik, Upaya tersebut adalah sebagai berikut ³⁴:

³⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.100-101

1. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beasiswa bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dunia usaha atau kerjasama dengan pihak lain yang tidak mengikat.
2. Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
3. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

Selain itu, kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga pendidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai kepada para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik,³⁵ yaitu:

1. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
2. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan,
3. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
4. Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

³⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta : PT. Grapindo Persada, 2007...,hlm.94.

1) Manajer

Seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi,³⁶ yaitu :

1. Bekerja dengan, melalui orang lain;
2. Bertanggungjawab dan mempertanggungjawaban;
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan;
4. Berpikir secara realistik dan konseptual;
5. Juru penengah;
6. Seorang politisi;
7. Seorang diplomat; dan
8. Pengambil keputusan yang sulit.

Melakukan manajemen secara efektif dapat dimungkinkan jika manajer itu memiliki keterampilan manajemen dengan baik. Keterampilan itu dimaksudkan agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara efisien dan efektif. Selain itu, sumber-sumber tersebut tidak selalu tersedia dalam organisasi sehingga harus ada usaha-usaha

³⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 97

manajer untuk mengadakannya atau mencari alternatif pemecahan masalah berkenaan dengan sumber daya itu. Untuk itulah keterampilan manajemen diperlukan. Keterampilan manajer ada 4 macam, yaitu:

1. Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*)
2. Keterampilan Manusiawi (*human skill*),
3. Keterampilan Teknik (*technical skill*), dan
4. Keterampilan Desain (*design skill*)³⁷

Peran manajer yang diharapkan dalam memimpin organisasi sebagai berikut:

1. *Supportive atau perilaku mendukung*. Setiap manajer diharapkan berperilaku *supportive* terhadap ide atau gagasan mitra kerja maupun bawahan. Perilaku kerja ini akan menyuburkan kreativitas dan inisiatif personel dalam melakukan perbaikan dan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja unit dan organisasi. Perilaku ini akan mendorong iklim kerja yang kondusif sehingga tercipta kelompok kerja yang solid, kuat, dan produktif untuk memecahkan masalah dan tantangan bisnis yang semakin kompetitif.
2. *Mengenali Potensi Bawahan*. Kapasitas bawahan sangat penting untuk dikenali dengan baik. Kapasitas kognitif dan psikomotor masing-masing bawahan harus diidentifikasi dengan baik dalam

³⁷Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktek Bandung Refika Aditama 2008* ,hlm.9.

rangka pembentukan kelompok kerja yang tangguh. Bawahan dengan pengetahuan dan keterampilan spesifik harus dikenali untuk ditempatkan pada posisi yang tepat agar ekspektasi perilaku kerja dapat diharapkan secara optimal.

3. *Motivator*. Manajer sebagai pemimpin organisasi harus berperan sebagai sumber inspirasi bawahan dalam mengembangkan kreativitas dan menyelesaikan kerja. Manajer harus mampu menciptakan instrumen motivasi seperti : imbalan, pelatihan, supervise, iklim kerja, prosedur tetap, dan lainnya untuk merawat dan meningkatkan motivasi kerja bawahan.
4. *Perilaku adil*. Manajer yang baik harus memperlakukan seluruh bawahan dan mitra kerja secara adil dan tidak pilih kasih. Perilaku adil yang diharapkan bawahan adalah manajer harus memperlakukan bawahan secara merata, tanpa preferensi spesifik pada faktor seks, agama, dan suku bangsa. Perlakuan terhadap bawahan semestinya berdasarkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan pengalaman.
5. *Pandai Mendengar*. Manajer harus mau mendengar ide maupun saran yang disampaikan bawahan, serta harus mengembangkan sensitivitas dan kesabaran untuk dapat menangkap suara hati bawahan, sehingga dapat mengembangkan kebijakan organisasi yang menyentuh semua kepentingan bawahan.

6. *Rasa Humor*. Manajer yang baik harus mempunyai rasa humor yang cukup untuk membantu meringankan beban kerja bawahan. Dengan rasa humor, manajer menjadi sosok yang tidak menakutkan dan membuat bawahan merata dekat.
7. *Kehadiran*. Perilaku manajer yang paling penting adalah kehadirannya di tengah-tengah bawahan yang membutuhkan kepemimpinannya. Manajer diharapkan ada di tempat ketika bawahan membutuhkan bantuan dan persetujuan untuk mengambil keputusan manajemen *day by day* atau keputusan spesifik yang menentukan keberhasilan kinerja personel³⁸.

2) Administrator

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal sekolah. Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi antara lain dapat digolongkan pada 6 bidang "*management*" sebagai berikut:³⁹

1). *Pengelolaan Pengajaran*

Pengelolaan pengajaran ini merupakan titik sentral dari kegiatan pengelolaan yang lain. Pengelolaan ini merupakan dasar

³⁸Yaslis Ilyas, *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm.45-47.

³⁹Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Surabaya Usaha Nasional*,2006., Hlm.80 - 83.

kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Karena itu pengelolaan pengajaran ini harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain: pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap-tiap bidang studi dan tiap-tiap kelas. Menyusun program sekolah untuk satu tahun. Menyusun jadwal pelajaran. Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pelajaran. Mengatur kegiatan penilaian. Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas. Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid-murid kepada atasannya. Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah. Mengkoordinir program non kurikuler. Merencanakan pengadaan, memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alai-alai pelajaran dan sebagainya.

2). *Pengelolaan Kepegawaian*

Di sini kegiatan pimpinan bertugas menyeleksi, menerima, mengatur dan memperlengkapi tenaga-tenaga sekolah. Mengatur guru-guru, konselor, staf tata usaha sekolah, staf penjaga dan pembantu pemelihara sekolah (*custodian staf*) dan petugas-petugas khusus lainnya. Termasuk dalam bidang ini misalnya penyelenggaraan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas

dikalangan anggota-anggota staf sekolah, masalah jaminan sosial kesehatan dan ekonomi mereka, penciptaan hubungan-hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etika jabatan, penilaian terhadap hasil kerja mereka dan sebagainya.

3). *Pengelolaan Kemuridan*

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak ialah masalah perencanaan dan penyelenggaraan penerimaan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (*grouping*), perpindahan, dan ke luar masuknya murid-murid (*mutasi*), penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus (*special services*) bagi murid-murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi lainnya, mengatur "*records*" dan mempersiapkan laporan tentang kemajuan mereka, masalah disiplin murid-murid, pengaturan organisasi-organisasi murid, masalah absensi dan sebagainya.

4). *Pengelolaan Gedung dan Halaman*

Urusan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihannya, usaha-usaha melengkapinya yang berupa antara lain gedung-gedung (ruangan-ruangan) sekolah,

lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel-meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat-alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan kesehatan sekolah, perlengkapan-perengkapan bagi penyelenggaraan pelajaran khusus, transport sekolah dan alat-alat komunikasi seperti telepon, telecall, alat-alat ketatausahaan dan lain sebagainya. Bagaimana Kepala Sekolah mengadministrir dan mengatur keseluruhan fasilitas materiil, perlengkapan dan alat-alat sekolah itu sangat menentukan kelancaran kegiatan pendidikan dan pengajaran serta hasil-hasil maksimal yang dapat dicapai oleh sekolah tersebut.

5). Pengelolaan Keuangan

Kegiatan ini berhubungan dengan usaha-usaha penyediaan, penyelenggaraan pengaturan dan ketata usahaan keuangan bagi pembiayaan fasilitas materiil dan tenaga-tenaga personil sekolah serta aktivitas-aktivitas pendidikan pengajaran dan kegiatan-kegiatan sekolah lainnya.

6). Pengelolaan Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah-masyarakat dan lembaga-lembaga sosial lainnya dalam usaha-usaha penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, maka diperlukan adanya pelaksanaan program

“*public relations*” sekolah yang baik, dimana dengan program tersebut dapat dilakukan usaha-usaha pemberian penerangan-penerangan, informasi-informasi tentang kehidupan dan kemajuan pendidikan dan pengajaran di sekolah, yang luas, intensif, kontinyu dan efektif.

3) Supervisor

Menurut Suharsini⁴⁰ mengatakan bahwa supervisi adalah melakukan pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru agar kualitas pembelajaran meningkat sehingga dampak dari meningkatnya kualitas pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan prestasi belajar siswa dan itu berarti meningkatnya kualitas lulusan sekolah. Sedangkan hakekat supervisi itu sendiri merupakan suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat⁴¹. Selain itu, kegiatan supervisi mengharapkan adanya sebuah sistem yang tersusun dalam hubungan supervisor dan guru agar tercipta keharmonisan dan kebaikan dalam

⁴⁰Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), hlm.33.

⁴¹Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm.4.

proses belajar mengajar⁴². Wiles and Bondie⁴³, mengatakan: "*We see supervision is general leadership function that coordinates and manages those school activities concerned with learning*". Ini menggambarkan bahwa supervisi itu merupakan salah satu fungsi kepemimpinan untuk mengkoordinasikan dan mengelola aktivitas sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran.

Untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip dalam supervisi. Prinsip-prinsip dalam supervisi pendidikan merupakan tugas kepala sekolah, sehingga dalam melaksanakan tugasnya tersebut kepala sekolah hendaknya bertumpu pada prinsip supervisi sebagaimana yang dikemukakan oleh Soetopo⁴⁴ yaitu:

1. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
2. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerjasama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
3. Konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang

⁴²Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia)* (Jakarta : Renika Cipta , 2000), hlm.19.

⁴³J. Wiles and Bondie, *Supervision A Guide To Practice* (Colombus: Charles E. Merrill,1998),hlm.10.

⁴⁴Soetopo, *Kepemimpinan Pendidikan dan Supervise* (Jakarta: Bina Aksara, 1984), hlm.58.

merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.

4. Ilmiah, yang mencakup unsur-unsur sistematis, objektif, menggunakan alat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk menjadikan penilaian terhadap proses belajar mengajar.

Adapun Suryosubroto⁴⁵, mengatakan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Supervisi harus bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan untuk bekerja, (2) Realistis dan mudah dilaksanakan, (3) Menimbulkan rasa aman kepada guru, (4) Berdasarkan hubungan profesional, (5) Harus memperhatikan kesanggupan dan sikap guru, (6) Tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan kegelisahan bahkan sifat antipati dari guru, (7) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan, pangkat, kedudukan dan kekuasaan pribadi, (8) Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan (supervisi berbeda dengan inspeksi), (9) Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, (10) Supervisi hendaknya bersifat prefektif, korektif dan kompetitif.

Berdasarkan Pedoman Administrasi Sekolah Depdikbud⁴⁶, kepala sekolah sebagai supervisor, bertugas memberikan

⁴⁵B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hlm.187

⁴⁶Depdikbud, *Pedoman Administrasi Sekolah* (Jakarta : Dikdasmen ,1992),hlm.13.

bimbingan bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan lebih baik, tugas ini adalah:

1. Membimbing guru agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai.
2. Membimbing guru agar dapat memahami persoalan dan kebutuhan murid serta usaha yang ditempuh untuk mengatasinya.
3. Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat kemampuan dan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan mereka.
4. Memberikan pelayanan dan bimbingan sebaik-baiknya agar guru-guru dapat menggunakan kemampuan dan waktu sepenuhnya bagi pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka.
5. Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standard-standard sejauhmana tujuan-tujuan sekolah itu telah dicapai.
6. Memberikan pemimpin yang efektif dan demokratis bagi pertumbuhan jabatan guru-guru dan staf sekolah lainnya.
7. Memupuk dan mengembangkan hubungan-hubungan yang harmonis dan kooperatif antara anggota-anggota staf sekolah dan mengintegrasikan sekolah dengan masyarakat lingkungannya.

8. Mengikutsertakan orang tua murid dan pengurus komite sekolah dalam usaha penetapan program umum sekolah dan perencanaan pelaksanaan serta perbaikan kurikulum bagi sekolah tersebut.

4) Leader

Setiap organisasi harus memiliki seorang pemimpin tertinggi di lingkungan organisasinya yang disebut leader. Di lingkungan sekolah disebut kepala sekolah (*principal atau headmaster*)⁴⁷. Winardi mengemukakan definisi leader sebagai berikut:”
...Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires”⁴⁸. Dari definisi tersebut dapat kita menyimpulkan bahwa : aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu. Enam tugas seorang pemimpin yaitu : (a) Mengarahkan tujuan, (b) Mewujudkan sasaran, (c) Menempatkan cara mencapai tujuan, (d) Menegakkan disiplin, (e) Membina bawahannya dan (f) meningkatkan kesejahteraan anggota.

⁴⁷Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2006),hlm.259.

⁴⁸Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000) ,hlm.56.

Menurut Sujana⁴⁹, pemimpin adalah seseorang atau kelompok yang melaksanakan peran kepemimpinan, antara lain sebagai : eksekutif, penengah, penganjur, ahli, dan pengatur diskusi.

1. Pemimpin sebagai eksekutif ialah menterjemahkan segala kegiatan memimpin serta mengawasi perilaku staf dan membuat keputusan dan memerintahkannya untuk dilaksanakan oleh bawahan.
2. Pemimpin sebagai penengah adalah menengahi perbedaan pendapat dan pandangan bawahan, menyeimbangkan berbagai kepentingan yang berbedabeda antara bawahan maupun kepentingan individu atau kelompok yang dipimpinnya dengan pihak lain.
3. Pemimpin sebagai penganjur berpenampilan sebagai propagandis, juru bicara, dan penggerak opini, yang mensyaratkan bahwa pemimpin menguasai pengetahuan dan ketrampilan berkomunikasi.
4. Pemimpin sebagai ahli, ia lebih terpelajar dibandingkan dengan staf atau bawahan dan kepemimpinannya berdasarkan fakta serta tindakannya rasional.
5. Pemimpin sebagai pengatur diskusi ialah di mana komunikasi dan hubungan kemanusiaan dijunjung lebih tinggi. Ia

⁴⁹Ana Sujana, *Manajemen Program Pendidikan (untuk PLS dan Pengembangan SDM)* (Bandung : Fallah Production,2000),hlm.23

menerapkan prinsip-prinsip demokratis dalam unit kegiatannya dan memirnpin diskusi di antara staf serta bawahannya. Melalui diskusi inilah pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas para anggota kelompoknya.

Mulyasa⁵⁰ menyatakan kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter: (1) Harus yang mencakup kepribadian, (2) harus memiliki keahlian dasar, (3) harus memiliki pengalaman dan pengetahuan profesional dan pengetahuan administrator. Selain itu, kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat antara lain: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) bertanggungjawab, (4) berani mengambil keputusan, (5) berjiwa besar, (6) dapat mengendalikan emosi dan (7) sebagai panutan/teladan.

Kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi dan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat. Kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya. Hal ini berarti kepala sekolah harus mampu membagi wewenang dalam pengambilan keputusan, sebab banyaklah tanggung jawab yang harus dilaksanakan kepala sekolah.

⁵⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hlm.115.

5) Innovator

Dalam bahasa Inggris inovasi adalah *Innovation*, yaitu segala hal yang baru atau pembaharuan⁵¹. Ada juga yang menyebutnya dengan penemuan yang dalam bahasa Inggris disebut *discovery* dan *invention*, karena ditemukannya sesuatu yang baru, baik yang baru dalam arti rekayasa atau yang betul-betul baru karena tidak ada sebelumnya

Aan Komariah dan Cipi Triatna⁵², mengutip pendapat: Rogers, *Innovation* adalah suatu gagasan, teknik-teknik atau praktik atau benda yang disadari dan diterima oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Selain itu, inovasi dapat juga dikatakan suatu proses kreatif dalam mengubah input, proses, dan output agar dapat sukses dalam menanggapi dan mengantisipasi perubahan-perubahan (internal dan eksternal sekolah). Sedangkan Sudarwan Danim⁵³, menyatakan: “Inovasi adalah gagasan, perbuatan atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu dan pada suatu jangka waktu tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Sesuatu yang baru, mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sesuatu itu sudah lama dikenal tetapi belum dilakukan perubahan. Inovasi dapat juga diartikan sebagai perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan inovasi.”

⁵¹Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, hlm.19

⁵²*Ibid.*, hlm.20.

⁵³Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: PT. Pustaka Setia, 2002), hlm.39.

Dengan demikian, *Innovation* adalah suatu gagasan, barang, kejadian, teknik-teknik/metode-metode atau praktik yang diamati, disadari, dirasakan, dan diterima sebagai hal yang baru oleh seseorang atau kelompok (masyarakat), baik sebagai hasil *discovery* maupun *invention*. Kepala sekolah sebagai guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kompleksnya tugas-tugas sekolah membuat lembaga itu tidak mungkin lagi berjalan baik, tanpa kepala sekolah yang profesional dan berjiwa inovatif.⁵⁴ Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator memiliki aspek-aspek antara lain: (1) kemampuan mencari atau menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, (2) kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah.

Perubahan yang terjadi harus bersifat inovasi, sebab dengan inovasi akan lahir hal-hal baru yang bisa diaplikasikan untuk memajukan lembaga pendidikan. Sedahsyat apa inovasi yang telah dilakukan di sekolah, tergantung dari sedahsyat apa kepala sekolah dalam memanager sekolah. Jadi kepala sekolah mengatur agar pada guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah.

Selain itu, agar proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai

⁵⁴*Ibid.* ,hlm.145.

pemimpin (*leader*) dan bukan bertindak sebagai bos serta harus berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi jelas, yaitu gambaran sekolah yang dicita-citakan. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu membimbing, mendorong, dan mengorganisasikan staf dengan baik. Dukungan staf dan pihak terkait sangat penting dalam mengelola perubahan, cara memperoleh dan mempertahankan dukungan antara lain; (1) mengundang umpan balik dari semua pihak sehingga yang bersangkutan merasa ikut memiliki program perubahan tersebut; (2) memberikan masukan yang konstruktif ke pihak pelaksana; (3) melibatkan sebanyak mungkin pihak terkait, agar merasa dihargai.

Mulyasa⁵⁵, menambahkan bahwa kepala sekolah sebagai inovator 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 sebagai inovator akan tercermin dalam cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, accebtabel dan fleksibel.

⁵⁵E. Mulyasa , *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hlm.118.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa, kepala sekolah sebagai inovator memiliki pola pikir yang kritis, kreatif dan selalu ada keinginan untuk adanya pembaharuan ke arah yang lebih baik dan tidak pernah merasa puas dengan apa yang telah diperoleh dan diraihinya.

7. Motivator

Menurutnya motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Thoha⁵⁶, memberikan arti “motivasi sebagai suatu proses psikologi”. Selain itu ia mengidentifikasi 4 sifat umum yang harusnya berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan yaitu: motivasi diri dan dorongan berprestasi

Mengutip pendapat Hasibuan, Marno & Triyo Supriyatno⁵⁷ mengemukakan tujuan dari motivasi sebagai berikut; (1) mengubah perilaku pegawai sesuai dengan pemimpin; (2) meningkatkan kegairahan kerja pegawai; (3) meningkatkan disiplin pegawai; (4) meningkatkan kestabilan pegawai; (5) meningkatkan kesejahteraan pegawai; (6) meningkatkan prestasi pegawai; (7) meningkatkan moral pegawai; (8) meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai; (9) meningkatkan produktivitas efisiensi; (10) memperdalam kecintaan

⁵⁶Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta PT. Grafindo Persada, 2003),hlm.48

⁵⁷Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*,hlm.22.

pegawai terhadap perusahaan; dan (11) memperbesar partisipasi pegawai terhadap perusahaan.

Dengan demikian, tujuan motivasi di atas dapat disimpulkan sebagai upaya mengarahkan pegawai/bawahan dalam meningkatkan tanggungjawab: terhadap tugas-tugasnya dengan memperhatikan kemampuannya, kesejahteraannya, dan rasa kebersamaannya untuk mencapai produktivitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Dasar pendekatan untuk bermotivasi di antara para manajer berbeda. Ada tiga pendekatan, yakni: (a) "Partnership", (b) produktivitas dan (c) pemuasan kebutuhan. Di dalam pendekatan partnership, diasumsi bahwa pegawai tidak menyukai pekerjaan, namun mereka akan melaksanakannya dengan baik apabila mereka mempunyai perasaan bahwa mereka berpartisipasi dalam hasil-hasil perusahaan. Pendekatan dari segi produktivitas menekankan pada imbalan yang didasarkan pada produktivitas kerja. Pemberian tugas menjadi spesifik dan tingkat upah atau gaji ditetapkan sesuai prestasinya. Pendekatan untuk memenuhi kebutuhan, terdapat suatu usaha untuk memberikan perhatian terhadap kebutuhan manusiawi dan memberi kepuasan melalui kondisi-kondisi kerja⁵⁸.

⁵⁸George R. Terry, *Prinsip - Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D.F.M. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm. 130 – 131.

B. KINERJA GURU

1. Pengertian Kinerja

Organisasi atau lembaga dapat mewujudkan keberhasilannya dengan usaha-usaha yang telah dilakukan oleh pengelolanya. Usaha-usaha yang dilakukan berbentuk pengembangan organisasi, perbaikan system kerja, prestasi kerja (Kinerja) dan sebagainya. Istilah kinerja dimaksudkan bahwa seseorang agar dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian, yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan hati⁵⁹.

Pengertian kinerja ada bermacam-macam, ada yang mengatakan prestasi kerja atau pelaksanaan. Pada prinsipnya kinerja dapat disimpulkan sebagai kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu unit/divisi bagi pencapaian tujuan perusahaan/Instansi Pemerintah.

Dari semua keterangan diatas dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi; dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga pada tingkat divisi/unit penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk:

⁵⁹Filippo Edwin, *Manajemen Personall*, Terjemahan oleh Mas'ud (Jakarta, Erlangga, 1993)

a) Menentukan kontribusi suatu unit/divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, b) memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan, c) memberikan motivasi bagi manajer unit/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum.

Sementara pada tingkat individual/karyawan penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk: a) Membedakan tingkat kinerja setiap karyawan, b) pengambilan keputusan administrasi seperti; seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination, kenaikan gaji, c) pemberian pinalti seperti; bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Para ahli telah banyak memberikan definisi terhadap kinerja, diantaranya adalah kinerja merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas keprofesionalannya⁶⁰. Kinerja adalah proses usaha menuju kearah terpenuhinya persyaratan suatu jenis model pekerjaan ideal berkemampuan, mendapat perlindungan, memiliki kode etik profesionalisasi, serta upaya perubahan struktur jabatan sehingga dapat direfleksikan model profesional sebagai jabatan elit.

⁶⁰Muhammad Surya. *Organisasi Profesi, Kode Etik dan Kehormatan Guru*, (tanpa nama kota dan penerbit, 2007). hlm : 14

2. Guru Sebagai Profesi

Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar-mengajar. Dengan kata lain, untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kinerja mengajar guru. Sebutan guru dapat menunjukkan suatu profesi atau jabatan fungsional dalam bidang pendidikan dan pembelajaran, atau seseorang yang menduduki dan melaksanakan tugas dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁶¹

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

⁶¹Republik Indonesia, Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS (Bandung: Penerbit Citra Umbara, 2006), hlm: 26.

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah⁶². Hal ini berarti bahwa selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepedamasyarakat sekitar. Guru sebagai jabatan profesional, paling tidak ada tiga hal yang harus dikuasai, yaitu:

Pertama, harus menguasai bidang keilmuan, pengetahuan dan keterampilan yang akan diajarkan kepada murid. Sebagai guru yang profesional, ilmu pengetahuan dan keterampilannya itu harus terus ditambah dan dikembangkan dengan melakukan kegiatan penelitian, baik penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan, penelusuran karya ilmiah dan lain sebagainya. Dengan cara demikian, ilmu pengetahuan yang diajarkan oleh guru kepada para siswanya akan tetap *up to date*, aktual dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, sehingga peserta didik akan mengetahui tentang hal-hal yang baru dan actual dalam kehidupannya.

Kedua, seorang guru profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan pengetahuan yang dimilikinya secara efisien dan efektif. Untuk itu, sebagai seorang guru yang profesional harus mempelajari ilmu keguruan dan ilmu pendidikan secara mendalam, terutama yang berkaitan dengan didaktik dan metodik serta metodologi pembelajaran

⁶²Republik Indonesia, Undang-undang.... hlm 26

yang didukung oleh pengetahuan di bidang psikologi anak atau psikologi pendidikan.

Ketiga, sebagai guru yang profesional, guru harus memiliki kepribadian dan budi pekerti yang mulia yang dapat mendorong para siswa untuk mengamalkan ilmu yang diajarkannya dan agar para guru dapat dijadikan sebagai panutan⁶³.

3. Kompetensi Guru

Guru sebagai jabatan profesional guru dituntut mempunyai beberapa kompetensi, dalam hal ini pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Tentang Standar Nasional Pendidikan Nomor 19 Tahun 2005 diantaranya adalah:

a. *Kompetensi Pedagogik*

Yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya⁶⁴. Seorang guru harus mampu mengelola proses pembelajaran dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, disamping itu seorang guru juga

⁶³Abudin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam: Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta, PT Gramedia, 2001), hlm: 139-140.

⁶⁴Lihat: Saiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2000), hlm: 216-217 4. Oteng Sutisna. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek dan Profesional*. (Bandung: Angkasa, 1983), hlm. 78

harus mampu memahami karakteristik peserta didik, baik itu dari segi kecerdasan, kreatifitas, kondisi fisik, maupun perkembangan kognitifnya.

b. Kompetensi Kepribadian

Adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.⁶⁵Kompetensi kepribadian seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik dalam proses pembentukan pribadinya. Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya manusia⁶⁶.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mengajar.

Adapun ruang lingkup kompetensi profesional guru adalah:

⁶⁵PP. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan

⁶⁶PP. Nomor 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*

1. Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik secara filosofi, psikologis, maupun sosiologis
2. Mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik.
3. Mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi.
5. Mampu mengembangkan pembelajaran yang bervariasi.
6. Mampu mengembangkan dan menggunakan alat, media, dan sumber belajar yang relevan.
7. Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran.⁶⁷

d. Kompetensi Sosial

Adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

4. Peningkatan Kinerja guru

Peningkatan kinerja guru adalah upaya membantu pendidik yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri, yang belum memenuhi kualifikasi,

⁶⁷Mulyasa, *Standar Kompetensi....*, hlm: 117

yang belum terakreditasi menajadi terakreditasi.⁶⁸ Selain itu peningkatan kinerja guru diartikan sebagai upaya membantu pendidik yang belum profesional menjadi profesional. Peningkatan profesional pendidikan diartikan usaha untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan mengajar, dan menumbuhkan sikap profesional sehingga para guru menjadi ahli dalam mengelola kegiatan belajar mengajar untuk membelajarkan peserta didik.⁶⁹

Guru yang berkinerja baik adalah pendidik yang memiliki visi yang tepat dan berbagai inovatif yang mandiri⁷⁰. Visi dapat diartikan sebagai pandangan sehingga guru harus memiliki pandangan yang benar tentang pembelajaran yaitu: (a) kualitas guru terletak pada kualitas pembelajarannya, (b) pembelajaran memerlukan proses yang terus menerus berkembang, dan (c) pendidik sebagai sebuah pengabdian. Apabila visi diartikan sebagai sesuatu yang dinamis yaitu sebagai harapan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Proses peningkatan kemampuan kinerja guru ada dua macam, yaitu:

- a. Pembinaan kemampuan guru melalui supervisi pendidikan, program sertifikasi dan tugas belajar
- b. Pembinaan komitmen atau motivasi atau moral kerja pendidik/guru melalui pembinaan kesejahteraannya seperti penataran, bimbingan,

⁶⁸Martinis Yamin, *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), h: 35

⁶⁹Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm: 44

⁷⁰Depdikbud RI, *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Sekolah Dasar*. (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 1994), hlm: 12

latihan, kursus, pendidikan formal, promosi, rotasi jabatan, konferensi, rapat kerja, lakakarya, seminar, diskusi dan studi kasus.⁷¹

Adapun langkah-langkah yang sistematis untuk program peningkatan kemampuan kinerja guru sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang sering kali dimiliki atau dialami pendidik/guru.
2. Menetapkan program peningkatan kemampuan kinerja guru yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan, kelemahan, kesulitan, atau masalah-masalah yang seringkali dimiliki atau dialami guru.
3. Merumuskan tujuan program peningkatan kemampuan kinerja guru yang diharapkan dapat dicapai pada akhir program pengembangan.
4. Menetapkan serta merancang materi, metode dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kinerja guru.
5. Menetapkan bentuk dan pengembangan instrumen penilaian yang akan dikenakan dalam mengukur keberhasilan program peningkatan kinerja guru.
6. Menyusun dan mengalokasikan anggaran program peningkatan kemampuan kinerja guru.
7. Melaksanakan program peningkatan kemampuan kinerja guru dengan materi, metode, dan media yang telah ditetapkan dan dirancang
8. Mengukur keberhasilan program peningkatan kemampuan kinerja guru

⁷¹Ibrahim Bafadal, *Tuntutan Profesionalisme.....*, hlm: 6

9. Menetapkan program tindak lanjut program peningkatan kemampuan pendidik.⁷²

Adapun program/strategi yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. *Pendidikan dan Pelatihan (inservice training/up grading)*

Dalam bahasa Indonesia sering disebut pendidikan dalam jabatan. Istilah lain yang juga dipergunakan adalah *up-grading* atau penataran dan *inservice training education* yang pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. *Inservice training* diberikan kepada guru-guru yang dipandang perlu meningkatkan keterampilannya atau pengetahuannya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pendidikan.

Seorang guru pada dasarnya sudah dipersiapkan melalui lembaga pendidikan guru sebelum terjun ke dalam jabatannya. Pendidikan persiapan itu disebut *pre-service education*. Diantara mereka banyak yang sudah cukup lama meninggalkan *pre-service education* dan bertugas di lingkungan yang tidak memungkinkan untuk mengikuti berbagai perkembangan dan kemajuan.⁷³

⁷²Ibrahim Bafadal, *Tuntutan Profesionalisme.....*, hlm: 44

⁷³Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, CV. Haji Masagung, 1988) hlm:

2. *Sertifikasi Guru*

Guru memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam upaya membentuk watak bangsa dan mengembangkan potensi siswa dalam kerangka pembangunan pendidikan di Indonesia. Oleh sebab itu, diperlukan guru yang memiliki kemampuan yang maksimal untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dan diharapkan secara berkesinambungan mereka dapat meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun profesional. Untuk menguji kompetensi tersebut, pemerintah menerapkan sertifikasi bagi guru khususnya guru dalam jabatan. Penilaian sertifikasi dilakukan secara portofolio.

Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional⁷⁴. Adapun tujuan diadakannya sertifikasi guru adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.
- b. Meningkatkan kinerja guru
- c. Mengangkat harkat dan martabat guru

⁷⁴Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta Dilengkapi Permendiknas RI No. 11/2005, Surabaya, Kasindo Utama, 2006. hlm: 5. Pada bab; II, pasal 2, ayat 1, tentang Kedudukan, Fungsi dan Tujuan

Sedangkan manfaatnya diadakan sertifikasi guru adalah melindungi profesi guru dari praktik-praktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi guru.

3. *Supervisi Pendidikan*

Supervisi menurut Burton dalam Sagala adalah upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru mampu membantu para siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya⁷⁵. Supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Secara general supervisi dapat dimaknai atas dasar keseluruhan aktivitasnya yang dilakukan secara individu maupun kelompok sesuai dengan tujuan masing-masing terhadap personel, kelompok ataupun terhadap suatu program dalam berbagai bidang kependidikan.⁷⁶

Adapun rangkaian kegiatan supervisi pendidikan dapat dikelompokkan empat tahap kegiatan sebagai berikut:

- a. Penelitian terhadap keadaan guru/orang yang disupervisi dalam menjalankan tugas-tugasnya.

⁷⁵Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm: 230

⁷⁶Richard A. Gorton, *School Administration (challenge and opportunity for leadership)*, (USA: Wm. C Brown Company Publishers, 1977), hlm: 207

- b. Penilaian (*evaluation*) yakni penafsiran tentang keadaan guru atau orang yang disupervisi, baik mengenai kekurangan atau kelemahan-kelemahannya, berdasarkan data hasil penelitian.
- c. Perbaikan (*improvement*) yakni memberikan bimbingan dan petunjuk untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan guru, serta mendorong pengembangan kebaikan-kebaikan atau kelebihan setiap guru yang disupervisi. Usaha mengatasi kesulitan dan kelemahan itu harus dilakukan oleh guru yang bersangkutan.
- d. Pembinaan yakni kegiatan menumbuhkan sikap yang positif pada guru atau orang yang disupervisi agar mampu menilai diri sendiri dan berusaha memperbaiki atau mengembangkan diri sendiri ke arah terbentuknya keterampilan dan penguasaan ilmu pengetahuan yang selalu *up to date*, aktual dan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan globalisasi.⁷⁷

Adapun teknik pelaksanaan supervisi yang dapat diambil oleh seorang supervisor sesuai dengan kebutuhan, antara lain adalah dengan melalui rapat dan kunjungan kelas⁷⁸. Menurut Mulyasa teknik pelaksanaan supervisi menjadi 4 hal pokok, yaitu:⁷⁹

⁷⁷Hadari Nawawi, *Administrasi* hlm: 112-113

⁷⁸M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), hlm: 185-187.

⁷⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepada Sekolah Profesional, dalam konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2003), hlm: 113-114

1. Diskusi kelompok, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan bersama guna memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan.
2. Kunjungan kelas, yaitu salah satu teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung, sehingga mengetahui segala hal yang berkenaan dengan pembelajaran secara langsung di lapangan, hal ini bisa diberitahukan sebelumnya atau juga bisa tidak dalam artian mendadak.
3. Pembicaraan individual, yaitu teknik bimbingan dan konseling yang sangat efektif guna mencapai profesionalitas para guru dan memecahkan berbagai masalah terutama yang berkenaan dengan pribadi para tenaga pengajar.
4. Simulasi pembelajaran, yaitu teknik supervisi yang berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamati sebagai introspeksi diri.

Adapun pendekatan dalam melakukan supervisi pendidikan yaitu ada dua, supervisi secara langsung (*klinikal/direct*) dan supervisi umum (*non direct*).⁸⁰

5. *Tugas Belajar/Studi Lanjut*

Tugas belajar atau studi lanjut merupakan pendidikan lanjutan bagi guru kejenjang pendidikan yang lebih tinggi baik magister dan

⁸⁰E. Mulyasa, *Menjadi Kepada Sekolah Profesional, dalam*, hlm: 111-112

doktoral agar kualifikasi akademiknya bertambah meningkat dan sesuai dengan standar/undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah Ada tiga tujuan yang ingin dicapai dalam program tugas belajar;(1). Meningkatkan kualifikasi formal guru sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku secara nasional, (2). Meningkatkan kemampuan kinerja para guru dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan. (3). Menumbuhkembangkan motivasi para pegawai/guru daam rangka meningkatkan kinerjanya.⁸¹

6. *Penyediaan Fasilitas Penunjang (peningkatan layanan Perpustakaan dan penambahan koleksi)*

Dalam paradigma manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas yang mencakup pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah,⁸² karena sekolah yang paling mengetahui secara pasti fasilitas yang paling diperlukan dalam operasional sekolah, terutama fasilitas pembelajaran seperti perpustakaan, sambungan internet untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik, dan kemudahan bagi guru untuk memperkaya wawasan dan disiplin ilmu sesuai dengan bidang studinya masing-masing.

⁸¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepada Sekolah Profesional, dalam*, hlm: 111-112

⁸²Ibrahim Bafadal, *Tuntutan Profesionalisme.....*, hlm: 56

Menurut Mulyasa salah satu sarana peningkatan kinerja guru adalah tersedianya buku yang dapat kegiatan belajar. Sangat sulit rasanya meningkatkan kinerja guru jika tidak ditunjang oleh sumber belajar yang memadai. Pengadaan buku pustaka diarahkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran serta memenuhi kebutuhan peserta didik dan guru akan materi pembelajaran⁸³. Berdasarkan pendapat Mulyasa tersebut, kepala sekolah harus memperhatikan penyediaan sarana dan prasarana penunjang tersebut agar para guru bertambah wawasan dan mendapatkan sumber belajar yang banyak serta memadai, sehingga akan berdampak terhadap kualitas pembelajaran di sekolah/madrasah.

7. Peningkatan Kesejahteraan Guru

Kesejahteraan guru tidak dapat diabaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja yang secara langsung berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Peningkatan kesejahteraan guru dapat dilakukan antara lain pemberian insentif diluar gaji, imbalan dan penghargaan, serta tunjangan yang dapat meningkatkan kinerja guru. Seorang kepala sekolah seyogyannya harus memperhatikan kesejahteraan guru, agar guru tidak lagi direpotkan dengan mencari penghasilan tambahan guna membiayai hidup keluarga mereka. Dengan memberikan tunjangan

⁸³Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...* hlm: 82

kesejahteraan guru yang memadai, kinerja guru akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja dan keprofesionalan guru di sekolah.

8. *Revitalisasi organisasi profesi kependidikan*

Organisasi profesi pendidikan seperti musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok kerja sekolah merupakan wadah yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru di sekolah. Menurut Mulyasa, dengan MGMP, dan KKG dapat dipikirkan bagaimana menyiasati padatnya kurikulum, memecahkan persoalan dan masalah yang dihadapi oleh guru dalam pembelajaran, dan mencari alternatif pembelajaran yang tepat serta dapat menemukan berbagai variasi metode dan media pembelajaran. Dengan mengefektifkan MGMP, dan KKG, semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dipecahkan, dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan.⁸⁴

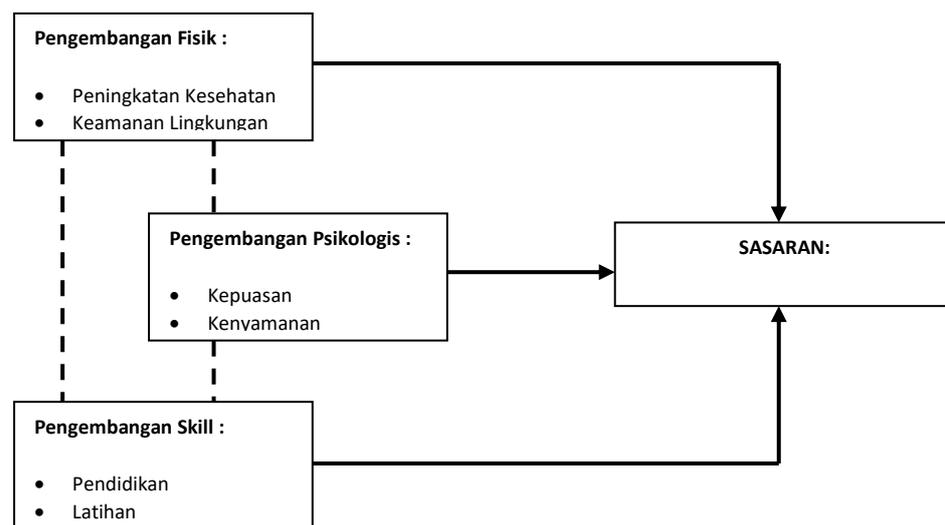
5. **Pengembangan Kinerja Guru**

Yang dimaksud dengan pengembangan ketenagaan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga yang berada dalam suatu unit organisasi. Usaha-usaha pengembangan itu melalui beberapa hal, di antaranya adalah; (1) pendidikan dan latihan (*inservice training*), pendidikan dan pelatihan adalah unsur utama dalam

⁸⁴Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*hlm 82

proses pengembangan pegawai (guru). Pendidikan disajikan untuk membekali pendidik dalam memperluas kapasitas mereka untuk menerapkannya dimasa yang akan datang, (2) tugas belajar, (3) formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari semula, (4) pemindahan jabatan, (5) pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*), usaha-usaha lain dalam bentuk seminar, *work shop*, konferensi, rapat dinas dalam berbagai bentuk. Dalam hal ini perlu diperhatikan data mengenai rata-rata ijazah dan usaha promosi guru.

Secara skematik dapatlah digambarkan sasaran dari pengembangan kinerja guru sebagai berikut:



Gambar. 2.1 Sasaran pengembangan Sumberdaya Guru.

Dalam mengembangkan kinerja guru harus ada pemeliharaan, pemeliharaan ketenagaan ialah usaha-usaha untuk menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan sosial ekonomi maupun *social psychologis* para guru. Yang termasuk dalam berbagai usaha pemenuhan

kebutuhan tersebut di atas antara lain; gaji, tunjangan kesejahteraan, pemeliharaan kesehatan maupun keselamatan fisik dan mental pegawai, perlakuan yang adil dan wajar, penghargaan terhadap setiap prestasi, perwujudan semangat kekeluargaan, persaudaraan dan kerja sama.

Fungsi pemeliharaan/perawatan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan guru yang produktif dan profesional. Perawatan dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya: perlindungan K3 (kesehatan dan keselamatan kerja), kesejahteraan, pembagian kerja dan pemberdayaan kompetensi yang adil, dan perencanaan karir dan sebagainya.⁸⁵

6. Penilaian Kinerja Guru

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan diatas, diperlukan sistem penilaian tenaga kependidikan secara transparan, objektif, dan akurat, adalah dilakukannya proses penelian atau pengontrolan. Penilaian tenaga kependidikan biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.⁸⁶ Penilaian ketenagaan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai obyektif dalam

⁸⁵Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber*,.....hlm : 85-86

⁸⁶Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*..... hlm: 157

mengambil tindakan terhadap seorang tenaga, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah kerja (mutasi). Fungsi *controlling* diarahkan untuk mengatur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Selain itu, penilaian khususnya terhadap guru harus dilakukan untuk memantau perkembangan kinerja guru dan untuk mempermudah meningkatkannya. Dalam hal ini Ronald T.C. Boyd mengemukakan bahwa evaluasi kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu: (a) untuk mengukur kompetensi guru dan (b) mendukung pengembangan profesional. Sistem evaluasi kinerja guru hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas (*classroom needs*), dan dapat memberikan peluang bagi pengembangan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan konseling dari kepala sekolah, pengawas pendidikan atau guru lainnya untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.⁸⁷ Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator dalam hal ini adalah kepala sekolah atau (pengawas sekolah) terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi.

Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan : (1) keterampilan-keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3)

⁸⁷Lihat, Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*,
(<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/29/manajemenkinerjaguru/> diakses tanggal 03 Januari 2010)

komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah sebagai seorang evaluator hendaknya mempertimbangkan aspek keragaman keterampilan pengajaran yang dimiliki guru, dan menggunakan berbagai sumber informasi tentang kinerja guru, sehingga dapat memberikan penilaian secara lebih akurat. Menurut Ronald T.C. Boyd ada beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya:

- a. Mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*).
- b. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator

sejauh mana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi).

- c. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan *self evaluation* akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah dan pengawas.⁸⁸

Diantara format penilaian yang sering digunakan dalam melakukan penilaian terhadap perkembangan guru khususnya yang berstatus PNS oleh kepala sekolah adalah Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3). Format penilaian ini telah dibakukan dan berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan adanya penilaian itu, maka setiap guru akan mengetahui kelebihan dan kekurangannya, sehingga diharapkan dapat membangkitkan dorongan untuk melakukan perbaikan.⁸⁹

Adapun aspek yang dinilai dalam DP3 adalah: (a) kesetiaan (terhadap Pancasila, UUD 1945, Negara dan pemerintah), (b) prestasi kerja, (c) tanggung jawab, (d) ketaatan, (e) kejujuran, (f) kerja sama, (g) prakarsa (inisiatif), (h) kepemimpinan (bagi yang menjabat pimpinan).

⁸⁸Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah.....* hlm 167

⁸⁹Hendyat Sutopo, *Administrasi Manajemen.....* hlm: 145

Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan pada setiap akhir tahun. Setiap hasil evaluasi seyogyanya dilaporkan agar dapat memberikan umpan balik kepada guru tentang kekuatan dan kelemahannya.

Dalam hal ini, beberapa hal yang harus diperhatikan oleh evaluator:

(a) penyampaian umpan balik dilakukan secara positif dan bijak; (b) penyampaian gagasan dan mendorong untuk terjadinya perubahan pada guru; (c) menjaga derajat formalitas sesuai dengan keperluan untuk mencapai tujuan-tujuan evaluasi; (d) menjaga keseimbangan antara pujian dan kritik; (e) memberikan umpan balik yang bermanfaat secara secukupnya dan tidak berlebihan. Secara umum sistem penilaian tenaga kerja (guru) bermanfaat untuk:

- a. Sumber data untuk perencanaan tenaga kependidikan, dan kegiatan pengembangan jangka panjang.
- b. Bahan informasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tenaga kependidikan.⁹⁰
- c. Mendorong peningkatan prestasi kerja
- d. Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- e. Untuk kepentingan mutasi pegawai
- f. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan
- g. Membantu para pengawas menentukan rencana karirnya.⁹¹

⁹⁰Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah.....* hlm: 159

⁹¹Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi.....*, hlm: 227-228.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti memuat uraian tentang metode penelitian, langkah-langkah penelitian secara operasional meliputi : (a) pendekatan dan jenis penelitian, (b) lokasi penelitian, (c) kehadiran peneliti, (d) data dan sumber data, (e) teknik pengumpulan data, (f) teknik analisis data, (g) pengecekan keabsahan , (h) tahapan-tahapan penelitian

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Penelitian ini, terfokus pada upaya peningkatan kinerja guru, menggunakan pendekatan kualitatif, dengan rancangan studi kasus. Dalam penelitian ini memakai prespektif fenomenologis, yaitu peneliti memahami dan menghayati perilaku atau kegiatan para pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Untuk memahami, menghayati realitas empiris tersebut, maka peneliti menginterpretasikan, membandingkan hasil terdahulu dan referensi sebagai bahan rujukan untuk memahami dan menginterpretasinya.

Pendekatan kualitatif dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini dengan maksud untuk memahami perilaku manusia dari kerangka acuan si pelaku sendiri, yakni bagaimana si pelaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya yang biasa disebut *persepsi emic* begitu juga agar dapat mengetahui serta mendiskripsikan secara jelas dan rinci tentang upaya meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2, untuk mencapai

maksud tersebut maka penelitian ini dirancang dengan menggunakan rancangan studi kasus.

Mengacu pendapat Bogdan dan Biklen⁹² bahwa rancangan studi kasus merupakan salah satu bentuk rancangan kualitatif yang lebih menekankan pada pengungkapan secara rinci dan mendalam terhadap suatu obyek, peristiwa, kejadian tertentu. Usaha peningkatan kinerja guru merupakan suatu peristiwa atau kegiatan yang dilakukan dalam menghasilkan dan meningkatkan kualitas guru di MTsN Malang 2, agar peristiwa atau kegiatan tersebut terungkap secara rinci dan mendalam maka digunakan rancangan studi kasus.

Karena fokus penelitian ini adalah menyangkut upaya peningkatan kinerja guru yang mengungkap alasan dan dasar pikiran pemilihan strategi yang diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja guru, langkah-langkah yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 dalam meningkatkan kinerja guru serta mengungkap langkah yang ditempuh dalam mengantisipasi hambatan dalam peningkatan kinerja guru di MTsN Malang 2, ini berarti menunjukkan suatu ‘proses’ agar apa yang diteliti tersebut betul-betul terungkap diperlukan pengamatan yang mendalam, maka sebaiknya proses tersebut didekati secara kualitatif, karena itu dalam penelitian ini digunakan penelitian kualitatif.

Bogdan dan Biklen⁹³ memberikan ciri khusus dari penelitian kualitatif yaitu: (1). Penelitian kualitatif mempunyai latar belakang,

⁹² Bogdan HR dan Biklen SK, *Qualitatif Research For Education An Intudaction To Theory And Methods*, London, Alltn And Bacon Inc, 1992, halaman 27

⁹³Bogdan dan Biklen, ibid 30

kealamanan penelitian ini tampak dilakukannya penelitian secara langsung pada tempat terjadinya proses peningkatan kinerja guru, sebagai sumber penggali data peneliti dipandang sebagai instrument kunci/*key instrument* (2). Penelitian ini bersifat deskriptif, (3). Penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses dari pada hasil atau produk. (4). Penelitian kualitatif cenderung mengarahkan data secara induktif. (5). Makna merupakan soal esensial untuk rancangan kualitatif senada diungkapkan Donal Ary, penelitian kualitatif memiliki enam ciri yaitu: (1) memperdulikan konteks dan situasi (*concern of context*), (2) berlatar alamiah (*natural setting*), (3) manusia sebagai instrument utama (*human instrument*), (4) data bersifat deskriptif (*descriptive data*), (5) rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (*emergent design*), (6) analisis data secara induktif (*inductive analysis*)⁹⁴.

Sedangkan rancang bangun studi kasus ini bersifat terpancang/*single case design* artinya peneliti memutuskan perhatiannya pada kasus yang telah ditetapkan yakni tentang upaya peningkatan kinerja guru. Kasus kasus yang telah ditetapkan dalam penelitian adalah (1) Peran kepemimpinan Kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2, (2) mengantisipasi hambatan dalam meningkatkan kinerja gurudi MTsN Malang 2.

⁹⁴ Donal Ary, *An Invitation to Research in Social Education*, (Baverly hills: Sage publication, 2002), hlm: 424, 425

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di MTsN Malang 2 yang terletak di Jalan Raya Cemorokandang no.77 Cemorokandang. MTsN Malang 2 adalah lembaga pendidikan yang memperhatikan peningkatan kinerja gurunya. Hal ini dapat diketahui dari jumlah gurunya yang mayoritas berkualifikasi sarjana strata satu (S1), sebagian sudah dan ada yang sedang menempuh pendidikan kejenjang magister (S2). Sebagai upaya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah mengirimkan para guru dalam seminar, diklat, mengoptimalkan MGMP. Sarana prasarana yang lengkap juga merupakan faktor pendukung meningkatnya kinerja guru di MTsN Malang 2.

MTsN Malang 2 setiap tahunnya selalu mengadakan identifikasi, perencanaan, pembinaan, pengembangan serta penilaian terhadap guru-guru untuk mengetahui kondisinya baik secara kualitas maupun kuantitas sebagai landasan dan acuan untuk meningkatkan kinerja guru kedepan. Kemajuan dan perkembangan MTsN Malang 2 tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolahnya yang mumpuni dalam mengaplikasikan unsur-unsur manajemen dalam meningkatkan kinerja guru. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* (sengaja), dengan pertimbangan dan alasan sekolah tersebut sudah menerapkan manajemen keguruan dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga dapat berkembang dengan pesat dan banyak diminati oleh masyarakat.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti perencana, pelaksanaan pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya. Serta dalam penelitian ini peneliti wajib hadir dilokasi langsung, karena peneliti berperan sebagai instrumen utama/*key instrument* dalam pengumpulan data secara langsung. Peneliti harus menyadari bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksanaan pengumpulan data dan penganalisis data sekaligus menjadi pelapor hasil penelitian.

Instrument utama penelitian ini adalah peneliti sendiri. Menggunakan peneliti sebagai instrumen mempunyai keuntungan dan kekurangan. Adapun keuntungan peneliti sebagai instrument adalah subyek lebih tanggap dengan maksud kedatangannya, peneliti dapat menyesuaikan diri terhadap setting penelitian. Sehingga peneliti dapat menjelajah ke seluruh bagian setting penelitian untuk mengumpulkan data, keputusan dapat secara tepat, terarah. Sedangkan kelemahan peneliti sebagai instrument adalah menginterpretasikan data dan fakta, peneliti dipengaruhi oleh persepsi atau kesan yang dimilikinya sebelum data dan fakta ditemukan. Demikian pula dalam memberikan informasi, responden sangat dipengaruhi oleh persepsi dan kesan terhadap penelitian. Dalam pengumpulan data di lokasi penelitian, peneliti membagi menjadi beberapa jadwal pertemuan, antara lain:

1. Pertemuan I: Kepala Sekolah

Peneliti menyerahkan surat penelitian pada hari senin 16 Juli 2012 dilanjutkan dengan wawancara pada tanggal Senin 27 Agustus 2012 mengenai program sekolah baik mengenai perencanaan dan kegiatan sekolah dalam rangka peningkatan kinerja guru MTs Negeri Malang 2.

2. Pertemuan II: Wakil Kepala/Urusan Kurikulum pada hari Senin 27 Agustus 2012 sebagai informan untuk mendapatkan data tentang Kurikulum yang digunakan di sekolah tersebut, keadaan guru serta jadwal pelajaran.
3. Pertemuan III: Guru BP/BK dan Penjaga Perpustakaan dilaksanakan pada hari Selasa, 28 Agustus 2012.
4. Pertemuan IV: Guru dan Staf Tata Usaha dilaksanakan pada hari Selasa 28 Agustus 2012 dilanjutkan dengan pencarian data-data sekolah.
5. Pertemuan V: Penelitian untuk melengkapi kekurangan data, dilaksanakan pada bulan 31 agustus 2012.

D. Data dan Sumber Data

Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian (analisis atau kesimpulan).⁹⁵ Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan berbagai macam data yang berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari informasi yang telah diolah oleh pihak lain.

⁹⁵Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (Malang:UM Press, 2008), hlm. 41.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam upaya Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Malang 2. Data tersebut dapat bersifat deskriptif dalam bentuk kata-kata atau gambar maupun dokumen sekolah.

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh.⁹⁶ Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu; manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informasi kunci (*key informants*). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang dapat mendukung penelitian yang relevan dengan fokus penelitian, seperti; gambar, foto, atau tulisan-tulisan yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Adapun yang menjadi subyek atau sumber data manusia dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Sekolah, yaitu untuk memperoleh data tentang peran Kepala Sekolah serta upaya-upaya yang dilakukannya selaku dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Malang 2, baik dalam perencanaan maupun pengembangan.
2. Waka Kurikulum, yaitu untuk mendapatkan data-data yang berupa, dokumen, informasi, wawancara mengenai kebijakan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di sekolah.

⁹⁶Suharsimi arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta,2002), hlm. 107.

3. Petugas Perpustakaan dan BP/BK, yaitu untuk mendapatkan data-data yang berupa dokumen, wawancara, tentang Peran kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN Malang 2
4. Guru, untuk mendapatkan data-data berupa informasi, dokumen, mengenai usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di sekolah.
5. Staff Tata Usaha, yaitu untuk mendapatkan data berupa keterangan, dokumen dan arsip-arsip tentang kegiatan yang dilakukan sekolah dalam rangka peningkatan kinerja guru di MTsN Malang 2.

Sumber data bukan manusia dalam penelitian ini adalah:

1. Foto-foto sarana-prasarana sekolah dalam pelaksanaan diklat, workshop, seminar maupun penataran, baik yang dilaksanakan di dalam maupun di luar MTsN Malang 2
2. Dokumentasi, yang berupa catatan kegiatan diklat, workshop, seminar, yang di adakan di dalam maupun di luar MTsN Malang 2
3. Sarana-prasarana sekolah yang dapat menunjang peningkatan kinerja guru di MTs Malang 2.

Teknik pemilihan informan tersebut, penulis menggunakan *sampling purposif*, dimana peneliti cenderung memilih informan yang memenuhi kriteria-kriteria tertentu dan dianggap mengetahui dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang akurat serta mengetahui masalahnya secara

mendalam.⁹⁷ Untuk lebih jelasnya, informan dan materi seperti terlihat dalam table di bawah ini:

Tabel 3.1: Komponen dan informasi dalam pengambilan data

NO	KOMPONEN	TEKNIK	INFORMAN
1.	Data pendukung		
	1. Sejarah sekolah 2. Visi misi sekolah 3. Tenaga pendidik a. Jumlah Guru b. Latar belakang pendidikan c. Status keangkatan 4. Struktur organisasi 5. Kurikulum 6. Sarana-prasarana 7. Siswa	Dokumenteasi Dokumentasi, Observasi Dokumentasi Dokumentasi, Observasi Dokumentasi Dokumentasi Dokumentasi, Observasi	
2.	Kondisi dan keadaan Sekolah	Observasi, Dokumentasi	
3.	Perencanaan Sekolah	Wawancara & Dokumentasi	Kepala sekolah Waka Kurikulum Ketua Program
4.	Pengembangan Sekolah 1. Pengembangan sarana-prasarana 2. Pengembangan tenaga pendidik	Wawancara, Dokumentasi, Observasi Wawancara, Dokumentasi, Observasi	Kepala sekolah Waka Kurikulum Waka Sarpras Guru Kepala sekolah Waka Kurikulum Guru

E. Tehnik Pengumpulan Data

Pada tahap ini peneliti memperoleh dan mengumpulkan data melalui informasi secara lebih detail dan mendalam berdasarkan pada fokus

⁹⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm.236

penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yakni:

1. Observasi Partisipatif (Observasi Langsung)

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap situasi dan kondisi MTsN Negeri 2 untuk memperoleh fakta dan data tentang sekolah yang sedang diteliti terkait dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Adapun sasaran dari kegiatan ini adalah:

- a. Kondisi MTsN Malang 2
- b. Keadaan sarana-prasarana sekolah
- c. Bentuk-bentuk kegiatan yang dilakukan sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

2. Wawancara Mendalam

Untuk mendapatkan informasi yang lebih detail, peneliti melakukan wawancara dengan sejumlah orang yang lebih berkompeten. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara tak terstruktur. Alasannya adalah peneliti lebih luwes dan leluasa dalam memperoleh data melalui wawancara dan pertanyaan tentang apa saja program-program sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2.

Dalam kegiatan wawancara mendalam ini, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah, para wakil kepala sekolah, guru-guru serta tenaga administrasi. Subyek diberi kebebasan menguraikan jawabannya serta mengungkapkan pandangannya sendiri tanpa harus dipaksakan dan tidak ada tekanan.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, foto, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda dan sebagainya.⁹⁸ Peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk mendapatkan catatan tentang profil, visi-misi sekolah, program-program sekolah, agenda-agenda, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan peningkatan kinerja tenaga pendidik yang dilakukan oleh MTsN Malang 2. Dokumen ini digunakan dalam penelitian, karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan meramalkan terhadap permasalahan yang diteliti.

Demi terjaminnya akurasi data yang didapatkan dari dokumen maka penulis melakukan tiga telaahan sebagaimana yang ditetapkan oleh Kartodirejo, yaitu pertama keaslian dokumen yang di dapat. Kedua, kebenaran isi dokumen, dan Ketiga, relevansi isi dokumen dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian.⁹⁹ Adapun data yang dikumpulkan penulis melalui teknik dokumentasi ini adalah:

- 1) Visi dan Misi sekolah
- 2) Sejarah berdiri dan perkembangannya
- 3) Keadaan guru dan tenaga kependidikan
- 4) Keadaan siswa dan sarana prasarana

⁹⁸Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm.158

⁹⁹Satono Kartodirejo, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Koentjoro Ningrat (ed) (Jakarta: Grafindo, 1986)

5) Program Sekolah

6) Profil sekolah

Data - data dokumen ini memiliki sifat yang tetap sehingga apabila terdapat ketidak sesuaian, mudah untuk diceking kembali. sifat inilah yang membedakan data - data hasil metode lain yang mungkin berbentuk kata-kata atau tindakan dan gejala yang kesemuanya bersifat labil

F. Tehnik Analisis Data

Tahap analisis data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 yaitu pertama tahap pendahuluan atau pengolahan data/ kelengkapan data yang diperoleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna, keajengan, dan kesesuaian data dengan yang lain, kedua tahap keorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data, ketiga tahap penemuan hasil. Tahap analisis data dimulai dari data awal yang diperoleh peneliti pada awal Juli 2012 sampai penemuan hasil pada bulan agustus 2012. Analisis data mencakup banyak kegiatan, yaitu mengkategorikan, mengatur, memanipulasi, dan menjumlahkan data yang diarahkan untuk memperoleh jawaban dari penelitian.¹⁰⁰

Peneliti melakukan analisis data dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di MTsN Malang 2 yang berkaitan dengan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja Guru. Analisis data dilakukan dengan menelaah data, menata data, membagi

¹⁰⁰Kerlinger dalam M. Kasiram, *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan Penguasaan Metodologi Penelitian* (Malang: UIN Press,2008), hlm.128.

menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.

Proses analisis data di sini peneliti membagi menjadi tiga komponen, antara lain sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan diverifikasi. Contoh: laporan-laporan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan mana yang penting, dicari tema atau polanya, dan disusun lebih sistematis.¹⁰¹

Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung. Peneliti mengumpulkan semua hasil penelitian yang berupa wawancara, foto-foto, dokumen-dokumen sekolah serta catatan penting lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah. Selanjutnya, peneliti memilah data-data pokok yang berkaitan dengan penelitian, kemudian memilih data-data yang penting dan menyusunnya secara sistematis dan disederhanakan.

2. Penyajian data

Sebagaimana dijelaskan Miles dan Huberman (1984), bahwa penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan

¹⁰¹Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), hlm.129

dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang sudah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana tetapi selektif.¹⁰²

Data yang sudah disederhanakan selanjutnya disajikan dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk paparan data secara naratif. Dengan demikian didapatkan kesimpulan sementara yang berupa temuan penelitian yakni berupa indikator-indikator dalam peningkatan kinerja di MTsN Malang 2.

3. Penarikan kesimpulan

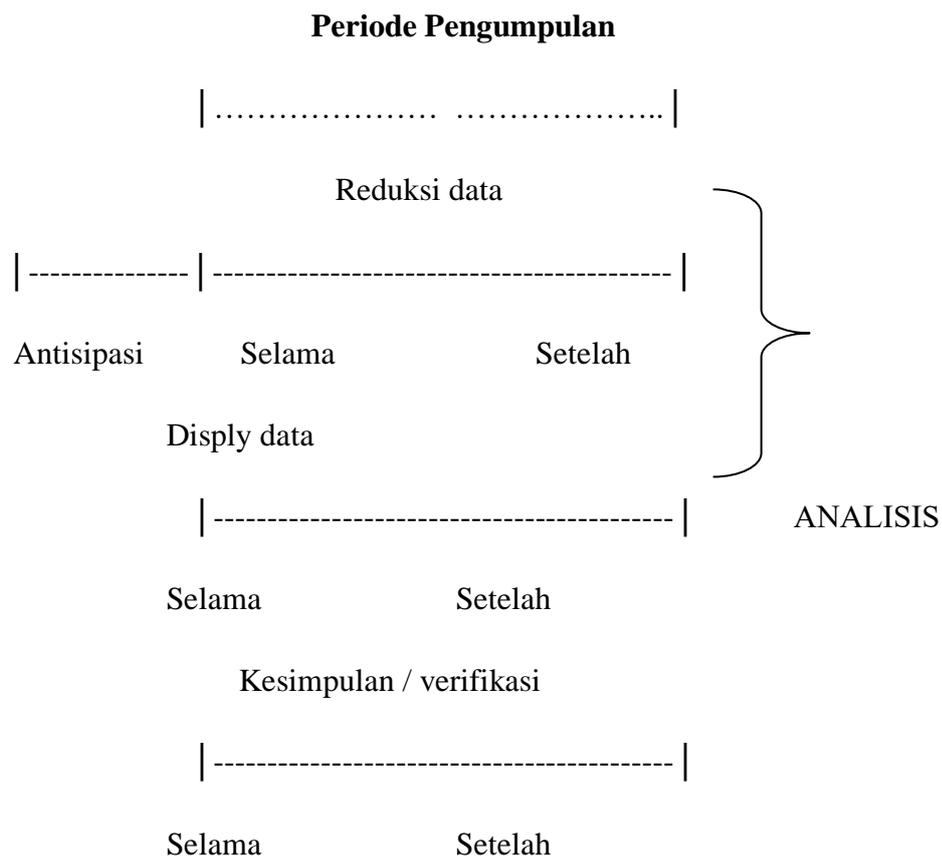
Penarikan kesimpulan dilakukan terhadap temuan penelitian. Kesimpulan atau verifikasi dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu pada awal peneliti mengadakan penelitian di di MTsN Malang 2 dan selama proses pengumpulan data. Dengan bertambahnya data melalui proses ferifikasi secara terus-menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat menyeluruh. Dengan demikian, peneliti melakukan kesimpulan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung.

Proses analisis data ini dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber. Menurut Miles dan Huberman Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono¹⁰³ mengemukakan bahwa aktifitas

¹⁰²Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm.45

¹⁰³Sugiono, Opcit halaman 337

dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. aktifitas dalam analisis data yaitu data *reduction*, data *disply* dan *conclusion drawing/ verification*. langkah langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 3.1: Komponen dalam analisis data (Flow Model)

G. Pengecekan Keabsahan Data

Agar data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dijamin kepercayaannya, maka peneliti menempuh cara-cara sebagai berikut :

1. tehnik triangulasi sumber dan metode 2. Pengecekan anggota 3. diskusi dengan teman sejawat serta arahan disertai pertimbangan. Triangulasi tehnik pengumpulan data dilakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang dikumpulkan melalui teknik lainnya. Triangulasi pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara langsung dan tidak langsung. Observasi tidak langsung dilaksanakan dalam bentuk pengamatan atas beberapa kelakuan dan kejadian yang kemudian ditriangulasi seperti hasil observasi tentang pelaksanaan pembinaan, pendidikan dan pelatihan disosokkan dengan keterangan yang diberikan oleh guru, kepala sekolah, wakasek dan pihak lain, begitu juga dengan dokumen dokumen yang peneliti dapatkan dari pihak TU dari hasil pengamatan tersebut ditarik benang merah yang menghubungkan antaranya.

Pengecekan keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong¹⁰⁴ menyebutkan ada empat kriteria yaitu kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*) ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Kredibilitas data adalah membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan yang ada dilapangan. Dalam pencapaian kredibilitas, peneliti menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

¹⁰⁴ Moleong Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung Remaja Rosdakarya, 2002, halaman 326

1. Ketekunan pengamatan, peneliti mengadakan observasi terus menerus sehingga memahami gejala dengan lebih mendalam sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus, dan relevan dengan topik penelitian.
2. Teknik triangulasi antar sumber data, antar teknik pengumpulan data dan antar pengumpul data, yang dalam hal ini peneliti akan berupaya mendapatkan rekan atau pembantu dalam penggalian data dari waktu ke waktu di lokasi penelitian.
3. Pengecekan kebenaran informasi kepada para informan yang telah ditulis oleh peneliti dalam laporan penelitian (*member check*).
4. Mendiskusikan dan menyeminarkan dengan teman sejawat di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam PPs. UIN Malang (*peer-debriefing*), termasuk koreksi di bawah bimbingan dosen para pembimbing.
5. Perpanjangan waktu penelitian. Cara ini akan ditempuh selain untuk memperoleh bukti yang lebih lengkap juga untuk memeriksa konsistensi tindakan atau ekspresi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga *triangulasi* yaitu triangulasi sumber data, triangulasi metode dan triangulasi teori. Hal ini sesuai saran Faisal untuk mencapai standar kredibilitas hasil penelitian setidaknya-tidaknya menggunakan metode dan triangulasi sumber data¹⁰⁵

¹⁰⁵ Faisal S. *Penelitian Kualitatif: Dasar dasar dan aplikasinya* (Malang Yayasan Asih Asah Asuh, 1990) hlm 12

Transferabilitas adalah berfungsi untuk membangun keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara “uraian rinci” dengan teknik ini peneliti akan melaporkan penelitian setelah dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan dengan mengacu pada fokus penelitian. Dengan uraian rinci ini terungkap segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar dapat memahami temuan – temuan yang diperoleh peneliti.

Dependabilitas adalah kriteria menilai apakah proses penilaian bermutu atau tidak. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertahankan ialah dengan audit dependabilitas oleh auditor independent guna mengkaji kegiatan yang diperoleh oleh peneliti. Para pembimbing yaitu Dr.HM. Mujab, MA selaku pembimbing utama dan Dr.Sugeng Listiyo P, M.Pd selaku pembimbing kedua adalah *auditor independent* yang terlibat langsung dalam proses penelitian ini.

Konfirmabilitas adalah kriteria untuk menilai kualitas hasil penelitian dengan perekaman pada pelacakan data dan informasi serta interpretasi yang didukung oleh materi yang ada pada penelusuran atau pelacakan audit ini, peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data bahan mentah berupa catatan lapangan dan transkrip wawancara, hasil perekaman berupa dokumen atau foto, hasil analisis data berupa rangkuman hipotesis kerja, dan konsep dan catatan tentang proses penyelenggaraan berupa metodologi, strategik dan usaha keabsahan. Untuk menilai kualitas hasil

penelitian ini dilakukan oleh Dr. HM. Mujab, MA dan Dr. Sugeng Listiyo P, M.Pd

H. Tahap-Tahap Penelitian

Sesuai dengan arahan Moleong¹⁰⁶ ada tiga tahap pokok dalam penelitian kualitatif yang peneliti lakukan tahap pra lapangan, tahap kegiatan lapangan, tahap analisis data. Sejalan dengan pendapat tersebut, penelitian ini dilakukan dalam tiga tahapan, tahap pertama orientasi, kedua tahap pengumpulan data dan ketiga tahap analisis.

Dalam tahap orientasi peneliti melakukan observasi ke lokasi penelitian yakni MTsN Malang 2 untuk mendapatkan data tentang gambaran umum secara tepat pada latar penelitian, pertama kali peneliti meminta surat ke kantor program pascasarjana UIN Malang, selanjutnya peneliti langsung datang ke MTsN Malang 2 guna menggali informasi pada orang - orang yang dianggap betul - betul memahami informasi secara utuh tentang subjek yang diperlakukan dalam penelitian ini, dalam menggali informasi ini peneliti lakukan wawancara dengan kepala sekolah, wakasek, guru, kepala TU, dan orang yang tahu banyak terhadap informasi yang dibutuhkan.

Pada tahapan ini peneliti juga menentukan langkah langkah menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus ijin, menjajaki dan menilai kondisi dan keadaan lokasi penelitian dan menentukan informan dan subyek studi dan menyiapkan perlengkapan penelitian. Setelah langkah langkah tersebut dilakukan, langkah selanjutnya adalah tahap eksplorasi

¹⁰⁶Moleong, halaman 327

fokus atau tahap pekerjaan lapangan. setelah melalui tahap tahap tersebut lalu peneliti menentukan fokus yang peneliti anggap menarik, dalam hal ini peneliti menfokuskan tentang masalah upaya peningkatan kinerja guru di MTsN Malang 2.

Tahap berikutnya adalah pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data. Pada tahap ini kegiatan dilakukan peneliti adalah mengadakan pengecekan data dengan informasi dan subjek studi maupun dokumen untuk membuktikan keabsahan data yang telah diperoleh. Pada tahap ini juga dilakukan penyederhanaan data yang diberikan oleh informan maupun subjek studi serta diadakan perbaikan dari segi bahasa maupun sistematikanya agar dalam pelaporan hasil penelitian tidak diragukan lagi keabsahan.

Pengecekan keabsahan data dibutuhkan untuk membuktikan bahwa data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya melalui verifikasi data. Moleong menyebutkan ada empat kriteria yaitu: (1). kredibilitas (validitas internal), (2). Transferabilitas (validitas eksternal), (3). dependabilitas (reliabilitas), dan (4). konfirmabilitas (objektivitas).

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum MTsN Malang 2

1. Sejarah Singkat Berdirinya MTsN Malang 2

Madrasah Tsanawiyah Negeri Malang 2 (MTsN Malang 2) yang semula bernama PGAA putri di Dinoyo (Sekarang RSI UNISMA) dengan lama pendidikan 6 tahun. Kemudian keluar peraturan Menteri Agama RI No.16 dan 17 tahun 1979 yang menyatakan bahwa untuk kelas I – III diubah menjadi MTsN Malang 2 sedang untuk Kelas IV – VI diubah menjadi MAN Malang 1. Adapun latarbelakang dipisahkan PGAA putri menjadi MTsN dan MAN adalah bahwa apabila ada anak yang telah drop out setelah kelas III, maka dia tidak akan sia-sia belajarnya karena telah memiliki ijazah MTsN yang setara dengan SMP, begitu pula bila ada yang ingin melanjutkan ke SMA/MA.

Seiring dengan perkembangan zaman dan kebutuhan tepatnya tahun 1994 maka dari lokasi di Dinoyo MTsN Malang 2 pindah ke daerah Cemorokandang Kecamatan Kedungkandang, sedangkan MAN Malang 1 pindah di Tlogomas Kota Malang. Saat ini gedung yang berlokasi di jalan MT Haryono Dinoyo – beralih fungsi menjadi Rumah Sakit Islam (RSI) UNISMA Dinoyo Kota Malang.

2. Visi, Misi, dan Tujuan MTsN Malang 2

a. Visi MTsN Malang 2

Unggul dalam Iptek, Tangguh Dalam Kultur, Kokoh Dalam IMTAQ, kunci Kebahagiaan.

b. Misi MTsN Malang 2

1. Penguasaan sains dan teknologi melalui pembelajaran efektif mata pelajaran MIPA/Sains dan pembelajaran Laboratorium secara teori dan praktek.
2. Menciptakan Madrasah sebagai Mini Society dalam upaya mengembangkan seni budaya / kultur Masyarakat.
3. Menjadikan Lingkungan Madrasah yang kondusif bagi pengembangan pengamalan nilai-nilai IMTAQ.

3. Tujuan Madrasah

a. Jangka Pendek

1. Menciptakan madrasah sebagai lingkungan belajar yang efektif dan menyenangkan dalam pelajaran akademik dan non akademik
2. Menciptakan madrasah sebagai lingkungan belajar yang efektif dan menyenangkan dalam pengenalan nilai-nilai imtaq
3. Mengembangkan hubungan baik dengan masyarakat dunia usaha dalam rangka pembelajaran akademik dan non akademik.

b. Jangka Menengah

1. Meningkatkan kualifikasi profesional guru dan tenaga administratif

2. Menggalang dukungan masyarakat bagi terwujudnya pelaksanaan kurikulum yang berbasis kompetensi berikut sarana dan prasarananya
3. Meningkatkan networking sistem / jaringan bagi peningkatan mutu kegiatan pembelajaran.

c. *Jangka Panjang*

1. Menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik dan non akademik yang tinggi
2. Mencetak SDM yang memiliki kebanggaan yang tinggi terhadap kultur dan budaya bangsa
3. Mencetak SDM yang religius

4. Keadaan Siswa MTsN Malang 2

Mengenai jumlah siswa MTsN Malang 2 pada Tahun Ajaran 2011-2012 mulai kelas VII sampai dengan kelas IX adalah 432 siswa data ini diperoleh dari ketatausahaan MTsN Malang 2. hal ini dapat dilihat di bawah ini

- a. Kelas VII A = 36 siswa
- b. Kelas VII B = 36 siswa
- c. Kelas VII C = 36 siswa
- d. Kelas VII D = 36 siswa
- e. Kelas VII E = 36 siswa
- f. Kelas VIII A = 36 siswa
- g. Kelas VIII B = 36 siswa

- h. Kelas VIII C = 33 Siswa
- i. Kelas VIII D = 35 Siswa
- j. Kelas VIII E = 32 Siswa
- k. Kelas IX A = 36 Siswa
- l. Kelas IX B = 34 Siswa
- m. Kelas IX C = 35 Siswa
- n. Kelas IX D = 36 Siswa
- o. Kelas IX E = 32 Siswa

5. Keadaan Fasilitas Pendidikan MTsN Malang 2

Fasilitas yang dimiliki MTsN Malang 2 sangat memadai antara lain: Ruang Kepala Sekolah, Ruang Guru, Ruang Kelas, Ruang Perpustakaan, Laboratorium Komputer dan Internet, Laboratorium MIPA, Ruang UKS, Lapangan Basket dan Volley, Musholla, Tempat Wudlu Putra, tempat wudlu putri, Aula, Toilet putra, toilet putri, toilet guru, Lapangan Upacara, lapangan Futsal, Lapangan parkir, Koperasi dan kantin.

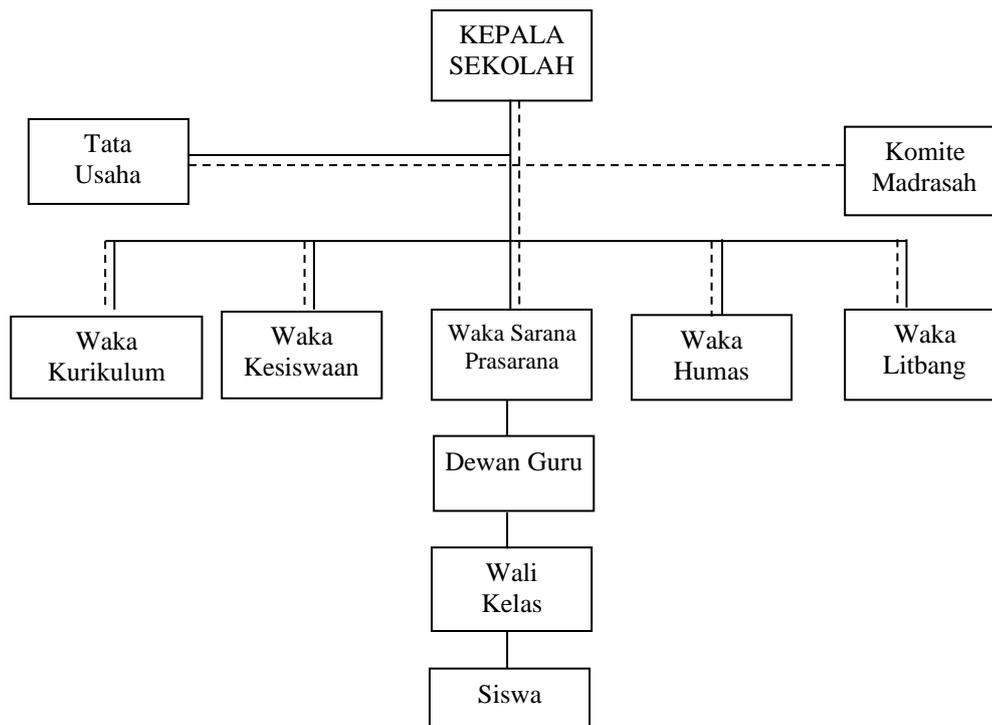
6. Struktur Organisasi MTsN Malang 2

Struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan Madrasah. Untuk lebih jelas, akan disebutkan nama-nama yang termasuk dalam personalia organisasi MTsN Malang 2 sebagai berikut:

- Kepala Madrasah : Dra. Hj. Khoiriyah, MS, M.Ag
- Wakil Kepala Madrasah Kurikulum : H. Abdul Haris, S.Pd. M. Kpd
- PKM Kesiswaan : Ngatini Kustyaningrum, S. Pd
- PKM Humas : Mochammad Arief, S. Ag

PKM Sarana dan Prasarana	: Mustafa, S. Pd
Ka. Urusan TU	: Sjahlan
Pengelola Toko/Kantin	: Dra. Wiwik Krisnawati
Koordinator Tatibsi	: Dra. Yunia Hariati
Pengelola Lab. Bahasa	: Muslimin, S. Pd
	: Drs. Liwa'ul Hamdi
Pengelola Lab.MIPA	: Erna Dwi Kaeksi, S.Pd
	: Desy Inayati, SS
Pengelola Lab.TIKOM	: Moch. Fauzi, SE
Koordinator Ekstrakurikuler	: Muhammad Subkhi, S.P

STRUKTUR ORGANISASI MTsN MALANG 2



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi MTsN Malang 2

7. Kualifikasi Akademik Tenaga Pendidik MTsN Malang 2

Dalam proses pelayanan pendidikan dan pembelajaran, pendidik merupakan ujung tombak terwujudnya pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan, khususnya siswa. Oleh karena itu, dalam perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan, MTsN Malang 2 hanya merekrut tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang profesional atau telah memenuhi standar pendidik dan tenaga kependidikan yang telah ditetapkan dalam PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Jumlah tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN Malang 2 pada tahun Ajaran 2011-2012 ada 41 orang.

Sebagaimana yang di ungkapkan oleh kepala Tata Usaha MTsN Malang 2 dalam wawancaranya sebagai berikut:

Jumlah guru yang ada berjumlah 32 orang, yang berstatus Guru Tetap atau Negeri sebanyak 31 orang, Guru Tidak Tetap (GTT) berjumlah 6 orang, kualifikasi pendidik semuanya berijazah S1, 3 orang berijazah S2, dan 4 orang lainnya masih proses menyelesaikan S2. (WW/TU/ Rabu ,11 Juni 2012/09.00.WIB)

Data tersebut dapat dilihat pada dokumen yang tertera pada lampiran. Keterangan diatas menunjukkan bahwa kualifikasi pendidikan di MTsN Malang 2, sangat memenuhi standar pendidikan, yaitu sudah berijazah sarjana S1, ada yang sudah S2, dan ada yang masih dalam proses penyelesaian S2.

B. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Malang 2

Berdasarkan hasil observasi, interview dan dokumentasi yang telah dilaksanakan, peneliti memaparkan data terkait dengan penelitian antara lain:

1. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Malang 2

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah di MTsN Malang 2 terindikasi pada Kepala sekolah sebagai *pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator* dalam meningkatkan kinerja guru, sebagaimana uraian berikut ini:

a. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Kepala sekolah sebagai pendidik harus memiliki pemahaman terhadap Wawasan Wiyata Mandala dan harus mampu membimbing, membina untuk menyamakan persepsi seluruh guru dan tenaga kependidikan serta siswa terhadap nilai - nilai tersebut . Membimbing dan membina guru, staf, tata usaha serta siswa.¹⁰⁷Selain itu, kepala sekolah juga diwajibkan untuk membuat program pengajaran dan melaksanakan kegiatan belajar mengajar di hadapan para peserta didik sebagaimana seorang guru mata pelajaran lain. Mata pelajaran yang diampu oleh kepala sekolah tetap mengacu kepada spesialisasi yang telah dimiliki, jumlah jam

¹⁰⁷Departemen Agama RI, Manajemen Madrasah Aliyah (Jakarta : Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1998), hlm.30.

wajib 6 jam setiap minggu. Selain kegiatan mengajar, kepala sekolah sebagai pendidik juga berarti sebagai pendidik, dimana kepala sekolah harus selalu mengembangkan kemampuan untuk membimbing, mendidik para siswa, guru dan tenaga kependidikan. Dengan pendidikan yang ia berikan, diharapkan guru dan tenaga kependidikan mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara maksimal.

Kegiatan mendidik para siswa dapat dilakukan di dalam maupun diluar kelas. Adapun dalam rangka menjalankan tugas sebagai pendidik terhadap siswa dan para guru serta tenaga kependidikan lainnya, kepala MTsN Malang 2 melakukannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung yaitu dengan memberi bimbingan dan pengarahan kepada para siswa dan para guru atau koreksi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Secara tidak langsung yakni dengan cara mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran ataupun diklat-diklat yang terkait dengan pendidikan .

Sebagai kepala sekolah yang melaksanakan perannya sebagai pendidik, beliau tidak harus melaksanakan kegiatan belajar mengajar di ruang kelas. Namun kepala MTsN Malang 2 tetap melaksanakan kegiatan tatap muka di kelas sebagaimana sama dengan guru lainnya, kebetulan beliau mengajar materi muatan lokal yaitu pembiasaan ibadah, hal ini sesuai dengan pernyataan beliau berikut ini :

Saya juga mengajar dikelas. Saya hanya mengajar materi khusus bimbingan pembiasaan ibadah sesuai dengan jadwal

yang ditentukan oleh kurikulum Madrasah khusus untuk kelas IX .(Ww/Ks/ 27 Agustus 2012/ 09.45)

Pernyataan kepala sekolah tersebut senada dengan apa yang dikemukakan oleh salah seorang guru agama bahwa :

Secara umum beliau mendidik, karena beliau juga mengajar materi di kelas bimbingan pembiasaan ibadah kepada siswa, karena kebetulan kepala sekolah adalah berlatar belakang Sarjana pendidikan Agama. (Ww/Gr/Selasa, 28 Agustus 2012/10.00. WIB).

Selain pernyataan dari salah seorang guru Agama tadi, peneliti juga mewawancarai salah seorang wakil kepala sekolah yang membidangi urusan kurikulum. Ternyata menurut keterangan beliau, kepala MTsN Malang 2 memang mengajar di kelas dan berperan sebagai tenaga pendidik sebagaimana layaknya para guru yang ada di sekolah, hal ini sesuai dengan pernyataan :

Ibu Kepala Sekolah juga mengajar pembimbingan pembiasaan ibadah di kelas IX karena sesuai dengan latar belakang pendidikan beliau S2 Pendidikan agama. Jadi beliau juga mengajar di kelas seperti guru pada umumnya tetapi hanya pada materi pembimbingan pembiasaan Ibadah terhadap para siswa khusus kelas IX sedang kelas VII dan VIII dibimbing oleh guru agama. (Ww/Wk/, Senin 27 Agustus 2012/10.30 WIB)

Berkaitan dengan upaya mengembangkan program pengajaran perbaikan (*remedial teaching*) bagi para siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar. Kepala MTsN Malang 2 mengatakan bahwa:

Kalau ada anak-anak yang belum mencapai ketuntasan dalam belajar, sesuai ketentuan tentang KKM (Kreteria Kemampuan Minimal) langsung di remedi oleh guru yang bersangkutan. Selain itu, disini juga ada istilah klinik mata pelajaran yang memberi pelayanan perbaikan kepada anak-anak yang belum tuntas dalam mencapai target pembelajaran.

Dalam klinik tersebut yang memberi pelayanan perbaikan bisa oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan atau boleh guru yang lain sesuai dengan kesenangan siswa tetapi harus dalam satu rumpun mata pelajaran yang sama.
(Ww/Ks/senin, 27 Agustus 2012/09.45 WIB).

Dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar para guru di beri petunjuk praktis tentang penyusunan program pengajaran seperti pembuatan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil siswa dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar para guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan ini, kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah terutama bidang kurikulum dan pengajaran serta para guru senior. Selain itu, kepala sekolah memberikan contoh yang baik, yaitu kepala sekolah juga mengajar, membuat program pengajaran, membuat satuan pelajaran, rencana pengajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, menganalisis hasil belajar dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan. Dalam hal memberi contoh kepala sekolah berupaya untuk memberi teladan dengan masuk di sekolah lebih awal dan pulang paling akhir. Kemudian dalam membimbing guru dan karyawan, kepala sekolah selalu dengan kata-kata yang harmonis, penuh keakraban serta memberi motivasi untuk tetap semangat bekerja dengan baik demi mencapai cita-cita yaitu ingin mencapai mutu sekolah yang terbaik.

Selain dari wawancara diatas peneliti juga melakukan observasi pada hari sabtu 11 agustus 2012 peneliti mengikuti rapat rutin yang

dilaksanakan oleh Kepala Sekolah ,guru dan karyawan dan salah satu yang dibahas dalam rapat tersebut adalah tentang peningkatan kinerja guru.Hasil obsevasi peneliti sebagai berikut:

1. Dalam rapat tersebut Kepala sekolah dibantu Waka Kurikulum memberi contoh beberapa buku perangkat mengajar.
 2. Dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar para guru di beri petunjuk praktis tentang penyusunan program pengajaran seperti pembuatan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil siswa dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar para guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.
 3. Dalam kegiatan ini, kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah terutama bidang kurikulum dan para guru senior untuk membantu guru – guru menyusun program pengajaran.
 4. Selain itu, kepala sekolah memberikan contoh yang baik, yaitu kepala sekolah dalam mengajarjuga membuat program pengajaran, membuat satuan pelajaran, rencana pengajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, menganalisis hasil belajar dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.
- (Obs/ Rp/ Sabtu, 1 september 2012 / 13. 00 WIB)

Dalam hal pembinaan profesiguru yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru Kepala MtsN Malang 2 menyatakan sebagai berikut:

Dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, saya mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, mendatangkan para ahli, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya, menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya. Dan mengadakan rapat guru setiap hari Sabtu yang dimaksudkan untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap kekurangan-kekurangan. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan madrasah yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.

(Ww/Ks/Senin, 27Agustus 2012/10.00 WIB)

Dalam hal pembinaan profesionalisme guru MTsN Malang 2 menjadi program rutin seperti yang terlihat dalam lampiran.¹⁰⁸

Kemudian dalam membimbing guru dan karyawan, kepala sekolah selalu dengan kata-kata yang harmonis, penuh keakraban serta memberi motivasi untuk tetap semangat bekerja dengan baik demi mencapai cita-cita yaitu ingin mencapai mutu sekolah yang terbaik .

Pernyataan diatas sesuai dengan keterangan yang diberikan oleh salah seorang guru senior mata pelajaran Bahasa Inggris, ketika peneliti menanyakan tentang apakah kepala Madrasah pernah memberikan bimbingan atau arahan kepada para guru dalam rangka melaksanakan tugas-tugas mereka, oleh guru senior tersebut dikatakan:

Setahu saya ada, terutama pada saat rapat khusus hari sabtu dalam Forum Musyawarah dan Peningkatan Profesi Guru. Dimana dalam forum tersebut selain masalah administrasi juga membahas tentang prestasi siswa, masalah kebijakan sekolah, dan membahas masalah evaluasi kinerja guru.
(Ww/Gr/Senin , 28 Agustus 2012/10.00 WIB).

Hasil observasi peneliti pada tanggal 8 september 2012 jam 12.30 peneliti datang ke sekolah dengan maksud mencocokkan hasil wawancara dengan Kepala sekolah dan memohon izin untuk menemui Kepala Sekolah dan kebetulan hari sabtu setelah jam pelajaran selesai diadakan rapat rutin, Kepala Sekolah mempersilahkan peneliti masuk keruang rapat sambil menunggu beliau selesai memimpin rapat. Dalam pengamatan peneliti ketika berada dalam ruang rapat bisa disimpulkan sebagai berikut :

1. Rapat dibuka oleh bapak Abdul Haris sekaligus beliau sebagai pembawa acara.
2. Rapat diawali dengan berdoa dan Tadarus bersama.
3. Acara inti dipimpin Kepala Sekolah membahas cara menentukan KKM, cara mengatasi siswa yang belum mencapai KKM dalam klinik mata pelajaran.

¹⁰⁸Dokumentasi, Lampiran program tahunan MTsN Malang 2

4. Pembinaan dan pengarahan Kepala Sekolah dalam perbaikan dan peningkatan kinerja guru dimana disarankan kepada guru untuk selalu meningkatkan kualitas kinerjanya, bekerja dengan ikhlas dengan niat beribadah sehingga mampu mengantar siswa – siswinya meraih prestasi yang lebih baik.
(Obs/ Rp/ Sabtu 8 September 2012jam 13. 30 WIB)

Dengan demikian kepala MTsN Malang 2 sudah berupaya dalam melaksanakan perannya sebagai pendidik. Dimana kesemuanya itu dilakukan dalam rangka upaya meningkatkan kualitas kinerja dan sumber daya guru yang menjadi tujuan akhir dari semua yang tertuang dalam visi dan misi MTsN malang 2 secara tepat dan komprehensif.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki program dan target yang harus diwujudkan selama masa jabatan kepemimpinannya. Untuk itu diperlukan pemahaman dan kemampuan dalam mengelola mutu sumber daya guru. Mengelola sumber daya guru untuk mencapai misi dan tujuan madrasah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk berperilaku sebagaimana layaknya seorang manajer dalam suatu organisasi. Dengan demikian dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah harus mampu dan mau melaksanakan fungsi manajemen. Kepala sekolah sebagai pengendali roda organisasi di sekolah mampu merencanakan semua kegiatan untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang dengan tetap mengacu kepada visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah yang akan dicapai.

Selaku manajer, kepala sekolah harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen atau pengelolaan yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan inovasi dalam berbagai bidang administrasi seperti: administrasi kesiswaan, kepegawaian, program pengajaran atau kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, tata usaha hubungan sekolah dan masyarakat dan administrasi lingkungan sekolah. Selanjutnya dalam pelaksanaan tugas tersebut kepala MTsN Malang 2 berpegang pada prinsip-prinsip manajerial, seperti: Pembagian kerja, pendelegasian wewenang dan tugas, kesatuan perintah, kesatuan kerja, disiplin, mendahulukan kepentingan sekolah dari pada kepentingan individu, penghargaan dan sanksi, inisiatif, efektivitas dan efisiensi, dan keterpaduan.

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, kepala MTsN Malang 2 sebagai manajer telah melakukan perencanaan dengan membuat dan melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang kiranya dapat memberikan pijakan bagi pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan pada masa yang akan datang. Dalam kaitannya melakukan perencanaan kinerja guru Kepala MTsN Malang 2 menyatakan sebagai berikut:

Di MTsN Malang 2 perencanaan kinerja guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat / pertemuan tatap muka bersama para guru, karyawan, wakil Kepala Sekolah, waka kurikulum dan seluruh tenaga kependidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. Rapat semacam ini biasanya dilakukan diawal tahun ajaran baru, awal semester dan pertengahan semester.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/ 09. 30 WIB)

Sedangkan ketika peneliti mewawancarai kepala tata usaha tentang apakah kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya juga mendelegasikan kewenangan atau tugasnya kepada para personil lain di MTsN Malang 2 sebagai bentuk dari pemberdayaan staf atau karyawan, oleh Bapak Sahlan dijelaskan:

Baik sudah bisa membagi tugas itu kepada masing-masing petugas/pegawai, artinya pendelegasian tugas kepada masing-masing bagian sudah diberikan dalam bentuk surat keputusan sehingga masing-masing memiliki tugas sendiri-sendiri, tidak ada permasalahan yang hanya ditangani oleh beliau sendiri; dengan demikian semua program dapat berjalan dengan lancar walaupun kepala sekolah tidak ada. (Ww/Tu//Senin, 27 Agustus 2012/ 11.00 WIB)

Sedang data tentang pembagian tugas guru dan karyawan bisa dilihat pada dokumentasi Tata Usaha sebagaimana terlampir.¹⁰⁹

Dari beberapa pernyataan diatas, tercermin bahwa kepala MTsN Malang 2 dalam melaksanakan perannya sebagai seorang manajer telah melaksanakan prinsip pembagian kerja yang teratur dan mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada para pembantu-pembantunya seperti kepala tata usaha, kepala urusan yang menangani berbagai bidang kegiatan maupun personil lainnya dalam bentuk struktur organisasi madrasah dan surat keputusan sebagai landasan operasional dalam melaksanakan berbagai program sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

¹⁰⁹Dokumentasi Tata Usaha Surat Keputusan Pembagian Tugas Guru dan Karyawan

Sebagai contoh, Kepala Sekolah mempercayakan jabatan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan pengajaran kepada bapak H. Abdul Haris, M. KPd Selanjutnya beliau disertai tugas untuk melakukan kegiatan-kegiatan seperti : penyusunan jadwal pelajaran dan tugas mengajar, penyusunan program pengajaran dan persiapan pelajaran, menyusun kalender pendidikan, membuat laporan kemajuan belajar siswa, mengatur pelaksanaan penilaian, kenaikan kelas, dan mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler .

Hasil observasi peneliti dalam hal pendelegasian tugas ini, ketika peneliti akan wawancara dengan Waka Kurikulum 27 Agustus 2012 pukul 09. 30 wib peneliti melihat Waka sedang sibuk berdiskusi dengan guru Koordinator ekstra kurikuler ternyata sedang menyusun jadwal ekstrakurikuler yang akan ditunjukkan kepada kepala Sekolah dan jadwal ekstrakurikuler bisa dilihat pada dokumen jadwal ekstra kurikuler terlampir.¹¹⁰

Kegiatan belajar mengajar di MTsN Malang 2 diatur sedemikian rupa agar proses belajar mengajar berjalan dengan efektif. Dalam hal pengaturan proses belajar mengajar, kepala sekolah di samping dibantu oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum sebagaimana disebutkan di atas, juga dibantu oleh para wali kelas.

Kegiatan administrasi, ketatausahaan dan ketenagaan dihandle oleh seorang kepala tata usaha dan beberapa staf lainnya. Kegiatan kesiswaan dijalankan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Sementara dalam hal hubungan dengan masyarakat dan sarana

¹¹⁰Dokumentasi Jadwal Pelaksanaan Ekstra kurikuler

prasarana masing-masing ditangani oleh wakil bidang humas dan wakil kepala bidang sarana prasarana dan lain sebagainya .

Berkaitan dengan penyusunan seluruh program kegiatan yang ada di MTsN Malang 2, kepala sekolah melibatkan seluruh warga sekolah. Hal ini merupakan konsekuensi dari peran kepala sekolah sebagai manajer dalam upayanya menerapkan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Kepala sekolah mengatakan bahwa untuk jabatan-jabatan yang berkaitan erat dengan pekerjaan kepala sekolah seperti wakil kepala dan bendahara sekolah maka kepala sekolah memilihnya sendiri secara langsung. Hal ini dilakukan untuk memperlancar implementasi manajemen sekolah.

Kepala MTsN Malang 2 di samping melakukan koordinasi dengan seluruh bagian manajemen sekolah, juga melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja seluruh stafnya. Pengawasan dan evaluasi tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan di sekolah

Kepala sekolah MTsN Malang 2 bersama *stakeholder* yang lain dan komite sekolah sering duduk bersama untuk membuat kebijakan-kebijakan baru yang bertujuan pada peningkatan mutu pendidikan. Kebijakan-kebijakan itu misalnya kegiatan ekstrakurikuler, penentuan pelajaran tambahan bagi siswa, perencanaan pembangunan fisik dan lain-lain.

Walaupun masing-masing penanggungjawab bagian tersebut melaksanakan kegiatan manajemen sekolah secara otonomi tetapi tetap di bawah bimbingan dan kontrol kepala sekolah. Jadi pada posisi ini kepala sekolah lebih banyak bertindak sebagai pengarah, penggerak dan fasilitator serta koordinator di antara mereka. Demikian gambaran kegiatan manajerial kepala MTsN Malang 2 tentang pembagian tugas dan wewenang kepada warga sekolah. Apa yang telah diprogramkan oleh kepala MTsN Malang 2 tersebut telah disesuaikan dengan konsep manajerial pada umumnya .

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator harus memahami dan mampu mengkoordinasikan penyelenggaraan administrasi madrasah sesuai Pedoman Pengelolaan Administrasi. Selain itu juga harus mampu menciptakan pelayanan administrasi yang tertib, lancar dan tepat waktu.

Kepala sekolah harus berkemampuan untuk menjadi pelayan, perencana dan lebih berkemampuan lagi untuk mewujudkan secara nyata di lingkungan sekolah khusus yang berkaitan dengan ketatausahaan, sebab administrasi sekolah merupakan ujung tombak dapurnya satu institusi.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh

program sekolah. Sebagai contoh dalam hal administrasi pembelajaran, kepala MTsN Malang 2 selalu memberikan arahan agar semua guru membuat program dan administrasi pembelajarannya guna menunjang tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga profesional. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

Sejak bulan Juli 2011 saya sudah mengajak guru-guru membuat program atau administrasi pembelajaran. Selain itu, setiap akhir pekan dan setiap ada kesempatan mereka saya minta supaya membuat administrasi guru apapun bentuknya seperti program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran dan sebagainya dan kalau sudah selesai diserahkan kepada saya untuk saya rekam dalam bentuk catatan siapa yang telah membuat/membenahi administrasinya. Bagi guru yang profesional mestinya harus membawa peralatan berupa administrasi tentang apa yang harus dipersiapkan dan akandiberikan kepada anak didik. (Ww/TU/Senin 27 Agustus 2012/ 10. 30 WIB)

Berkaitan dengan Administrasi pembelajaran yang dibuat oleh guru hasil pengamatan peneliti ketika peneliti sedang wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 27 Agustus 2012 sambil menjawab pertanyaan yang peneliti ajukan tampak Kepala Sekolah sambil menandatangani RPP yang telah dikumpulkan di meja Kepala Sekolah.
(Obs/ Dok/ Senin, 27 Agustus 2012 jam 10. 30 WIB)

Dari pernyataan tersebut diatas, dapat dicermati bahwa kepala MTsN Malang 2 sebagai administrator berupaya untuk memberikan penekanan kepada para guru dan pegawai secara umum untuk melaksanakan tata administrasi yang baik sesuai dengan bidangnya masing-masing dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja. Hal yang demikian juga diakui oleh kepala Tata Usaha, bahwa:

Semua pegawai aktif dalam pelaksanaan tugas-tugas administrasinya, karena memang semua punya tugas masing-masing misalnya para guru membuat RPP segala macam. Semua pekerjaan disinikan ada kaitannya dengan administrasi, baik di kepegawaian, kesiswaan, bendahara, sarana prasarana. Berkaitan dengan guru yang minta administrasi kenaikan pangkat, kami hanya mengeluarkan surat-surat yang ada kaitannya dengan itu .
(Ww/TU/ Senin, 27 Agustus 2012/11.00 WIB)

Sedangkan berkaitan dengan dengan tugas dan kewenangan tata usaha sebagai pembantu utama kepala sekolah dalam hal administrasi, selain menangani tentang pengarsipan administrasi belajar mengajar juga menangani berbagai kegiatan administrasi sekolah secara umum. Seperti masalah yang berkaitan dengan tata persuratan, walaupun dalam pelaksanaannya bisa dibuat pada masing-masing bidang atau urusan tetapi tata usaha tetap melakukan koordinasi dengan kepala sekolah sebagai penanggungjawab administrasi secara menyeluruh. Sebagaimana pernyataan Kepala tata Usaha berikut :

Selain administrasi belajar mengajar, semua yang perlu diarsipkan memang ada di sini. Hal ini karena strukturnya selain kepala TU di sini ada bendahara, bagian kepegawaian, bagian sarana prasarana, bagian kesiswaan, sedangkan arsiparis kebetulan di sini belum ada tetapi pekerjaannya selalu dilakukan, misalnya pengarsipan semua surat masuk dan keluar, dan sebagainya. Berkaitan dengan peran kepala semua surat masuk lewat TU diagendakan kemudian di naikan ke kepala sekolah untuk ditindak lanjuti .Selain itu walaupun konsep surat itu dari masing-masing bidang/urusan misalnya untuk kurikulum tentu bidang kurikulum yang bikin, di sini koordinator saja, tapi semua atas persetujuan kepala sekolah.

(Ww/TU/Senin, 27 Agustus 2012/11.00 WIB).

Hasil Observasi peneliti berkaitan dengan perangkat pengajaran di ruang T U MTsN Malang2:

1. Semua guru diwajibkan membuat perangkat pembelajaran lengkap
2. Perangkat pembelajaran guru semua disimpan diruang TU sebagai arsip.
(Obs/ TU/ Senin 27 Agustus 2012/ 12.00 WIB)

Dari berbagai uraian diatas, dapat dilihat betapa seorang kepala sekolah menjadi sentral bagi kegiatan administrasi di sekolah. Sehingga sebagai administrator kepala sekolah memiliki dua kegiatan utama, yaitu sebagai pengendali struktur organisasi dan melaksanakan administrasi substantif. Sebagai pengendali struktur organisasi kepala sekolah harus memahami bagaimana membuat laporan, dengan siapa tugas tersebut dipertanggungjawabkan, dan dengan siapa ia harus bekerja dan berinteraksi. Adapun sebagai pelaksana administrasi substantif, kepala sekolah harus menguasai administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, humas dan administrasi umum lainnya.

Sesuai dengan pernyataan diatas, maka dalam hal administrasi personil (kepegawaian), Kepala MTsN Malang 2 memberi kepercayaan penuh kepala Tata Usaha Bapak Sahlan, selain juga untuk mengurus masalah buku induk pegawai, buku induk penilaian PNS, permintaan izin cuti, daftar mutasi, pemberian kenaikan gaji berkala, formasi pegawai, daftar pegawai, inventarisasi pegawai, pemberian daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) untuk guru dan kepala sekolah.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Dalam rangka mengefektifkan peran seluruh komponen, seorang kepala perlu melakukan supervisi. Kepala sekolah sebagai penyelia

mampu melaksanakan supervisi untuk memantau tenaga, kependidikan agar tercapai proses belajar mengajar yang lebih baik. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai salah satu bentuk pembinaan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dalam kegiatan proses belajar mengajar, bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan guru.

Sehingga jika terdapat kelemahan guru dalam kegiatan proses belajar mengajar dapat disarankan untuk diperbaiki demi peningkatan mutu yang menjadi prioritas pertama di sekolah ini. Sebaliknya jika guru mendapatkan pengarahan dan pembinaan kepala sekolah karena terdapat kelemahan guru dalam mengajar adalah hal yang wajar sebab jika para guru mengajar asal - asalan saja maka mutu dan harapan masyarakat tidak dapat terpenuhi. Oleh karena itu hakekat supervisi adalah suatu bentuk pelayanan, bantuan profesional, atau bimbingan bagi guru-guru sehingga, mampu meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Hal ini senada dengan pernyataan kepala sekolah bahwa :

Supervisi ini dilakukan sebagai salah satu tugas kepala sekolah, dengan maksud untuk mengetahui sejauhmana persiapan dan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar serta keaktifan siswa dalam menerima pelajaran.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.30 WIB)

Dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor, kepala MTsN Malang 2 melakukan pengawasan terhadap semua pelaksanaan kegiatan atau program sekolah maupun pengawasan terhadap guru, staf administrasi maupun siswa. Dimana beliau melaksanakan program hariannya dengan melakukan supervisi pembelajaran setiap hari dengan

berkeliling dari satu kelas ke kelas lainnya. Hal ini dilakukan untuk memberikan layanan dan bantuan kepada guru untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif dan juga membantu dan melayani siswa meningkatkan motivasi dan prestasi mereka dalam belajar. Dalam hal ini kepala sekolah mengatakan :

Kalau program harian, saya mengecek dan berkeliling kelas untuk mengetahui siapa guru yang belum datang, bagaimana guru mengajar, terus terang saja saya melakukan supervisi terhadap guru tidak masuk kelas tapi diluar yaitu dengan mendengarkan bagaimana cara guru menyampaikan materi kepada anak, ini saya lakukan agar jangan terkesan menggurui mereka.
(Ww/KS/ 27 Agustus 2012/09.30 WIB)

Kemudian ketika peneliti menggali keterangan tentang frekuensi pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah secara formal, salah seorang guru mengatakan :

Secara formal kepala sekolah kadang-kadang melakukan supervisi, tapi beliau melakukan pengamatan mulai dari administrasi, misalnya: RPP harus selesai pada awal tahun ajaran kemudian dengan proses pembelajaran, walaupun beliau tidak masuk dikelas, menurut saya beliau sudah melakukan supervisi walaupun hanya di dekat pintu untuk mendengarkan guru mengajar.
(Ww/Gr/Selasa 28 Agustus 2012/10.30 WIB)

Dalam melakukan supervisi dari luar kelas ini hasil pengamatan peneliti ketika peneliti selesai wawancara dengan guru –guru pada tanggal 28 agustus 2012 peneliti menghampiri Kepala Sekolah Yang sedang duduk di depan kelas 9c dan peneliti bertanya sedang apa beliau dengan tersenyum menjawab saya biasa berkeliling kelas disiang hari seperti ini ingin melihat bagaimana kondisi belajar/ semangat belajar siswa dan semangat guru yang mengajar disiang hari menjelang jam – jam terakhir pembelajaran.
(Obs/sp/selasa 28 agustus 2012 jam 12.00 WIB)

Tugas supervisi kelas tidak dilaksanakan sendiri tetapi juga dipercayakan kepada para wakil kepala sekolah dan guru-guru senior yang tergabung dalam wadah rumpun mata pelajaran di sekolah. Kepada ketua rumpun Mata Pelajaran di sekolah kepala sekolah menugaskan untuk melakukan supervisi kepada guru yang sama spesialisasinya, sedang kepala sekolah dan waka sekolah tidak berdasarkan spesialisasi. Dalam hal ini kepala sekolah mengatakan :

Kegiatan supervisi dalam kegiatan belajar mengajar adalah tugas kepala sekolah sebagai seorang supervisor. Namun karena banyaknya kelas dan banyaknya guru yang harus di supervisi maka saya percayakan juga kepada wakil kepala sekolah dan guru senior pada masing-masing rumpun mata pelajaran. Hal ini dilakukan sebagai salah satu bentuk pembinaan dalam rangka menambah wawasan bagi para guru dalam melaksanakan tugas-tugas kegiatan belajar mengajar sekaligus sebagai bentuk pengawasan atasan terhadap bawahan dalam pelaksanaantugasnya.

(Ww/KS/ Senin, 27 Agustus2012/09.30 WIB)

Berkaitan dengan adanya kegiatan supervisi yang dilakukan oleh guru senior tersebut, peneliti konfirmasi dengan salah seorang guru senior dari rumpun mata pelajaran Bahasa Indonesia yaitu Drs. Liwaul Hamdi Beliau membenarkan dengan mengatakan :

Saya pernah mensupervisi teman-teman, karena saya dianggap senior oleh sesama guru Bahasa Indonesia dalam satu rumpun mata pelajaran Bahasa Indonesia. Selain itu, saya juga punya SK dari sekolah oleh kepala sekolah sebagai ketua rumpun mata pelajaran Bahasa Indonesia. Sedangkan kepala sekolah beliau melakukan supervisi hanya secara umum dan dengan cara tidak langsung, dimana beliau berkeliling setiap pagi setelah bel masuk berbunyi untuk mengawasi kelas secara keseuruhan .

(Ww/KS/Selasa, 28 Agustus 2012/10.30 WIB)

Hal senada juga dikemukakan oleh salah seorang guru senior dari rumpun mata pelajaran Matematika dengan menyebutkan bahwa supervisi

yang dilakukan oleh salah seorang guru kepada teman guru yang lainnya dengan sebutan supervisi teman sejawat. Lengkapnya pernyataan beliau sebagai berikut:

Dari rumpun Mata pelajaran matematika, sebagai guru senior baik dalam hal kepangkatan, usia, masa kerja, saya ditunjuk kepala sekolah dengan SK sebagai supervisor terhadap teman-teman di bawah saya dengan tujuan untuk supervisi teman-teman sejawat yang sesuai dengan bidangnya yakni guru Bahasa Indonesia dengan memberikan penilaian pada saat mereka mengajar, sedangkan untuk mensupervisi semua guru adalah menjadi kewenangan kepala sekolah. (Ww/Gr/Selasa, 28 Agustus 2012/10.00 WIB)

Kegiatan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi secara tidak langsung dengan berkeliling setiap pagi mengamati seluruh kelas dan menyerahkan atau memberi kepercayaan kepada para guru senior untuk membantu kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai supervisor, dibenarkan dan ditegaskan oleh Wakil Kepala sekolah bidang kurikulum sebagaimana pernyataan berikut:

Setiap pagi mesti berkeliling kelas, mengenai supervisi penilaian pelaksanaan pembelajaran, beliau punya staf waka urusan pembinaan profesi bekerjasama dengan waka urusan kurikulum, dimana untuk pelaksanaan supervisi kelas-kelas lebih banyak diserahkan ke guru senior yang punya kemampuan, jadi tidak langsung dilaksanakan oleh kepala sekolah sendiri karena tidak mungkin dengan jumlah kelas yang banyak, akan tetapi tahapan akhir pelaksanaan supervisi dilaporkan kepada kepala sekolah. Dengan lembar observasi itu, guru-guru yang dianggap senior/punya kelebihan diberi tugas untuk mensupervisi teman-teman kita sendiri. Jadi kita masuk ke kelas teman kita kemudian memberikan masukan penilaian. Misalnya kelompok guru PAI, ada salah satu guru PAI yang mensupervisi temannya sendiri, sehingga itu lebih enak dan supervisi itu terasa sebagai team teaching, tapi kalau yang masuk kepala sekolah dan menunggu di dalam kelas, mungkin banyak guru yang tersiksa dan sepertinya tidak mempercayai kemampuan guru dalam mengajar. Kemudian kita pakai standar observasi kelas itu sesuai dengan acuan observasi pembelajaran yang dipakai untuk sertifikasi. (Ww/WK/Selasa, 28 Agustus 2012/10.00 WIB)

Selanjutnya hasil supervisi itu dilaporkan kepada kepala sekolah sehingga dihadapan kepala sekolah antara guru senior yang mensupervisi saling melengkapi kelemahan yang ada secara terbuka, karena supervisi bukan untuk mencari kelemahan guru tetapi demi perbaikan yang dapat meningkatkan mutu pembelajaran secara khusus dan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Dalam mengamati Supervisi antar guru peneliti mengati pelaksanaan supervisi kelompok guru agama pada tanggal 1 September 2012, kebetulan haari sabtu itu peneliti meminta izin mengikuti rapat . sambil menunggu rapat dimulai mohon izin untuk masuk ke kelas melihat pelaksanaan supervisi antar guru agama, Hasil observasi peneliti :

1. Jadwal supervisi tidak ditentukan
 2. Ketika pergantian jam pelajaran sesuai dengan jadwal pelajaran guru yang bersangkutan memasuki kelas.penelitipun diizinkan mengikuti ibu Ida Mukaromah, S.Ag yang sedang bertugas mengajar bidang studi Aqidqh Akhlaq.Peneliti dipersilahkan duduk dibelakang siswa kelas 7b. Kemudian tidak lama masuk Bpk. H. Mursidi sebagai guru senio bidang studi Aqidah akhlaq didampingi bpk Arif Bakhtiar sebagai guru SKI mereka duduk disamping peneliti sambil membawa map merah berisi lembar penilaian supervisidan mengamati ibu Ida yang sedang mengajar..
 3. Siswa –siswi tidak merasa terganggu dengan kehadiran kami, karena supervisi semacam ini biasa dilakukan .
 4. Kurang lebih 30 menit sebelum jam pelajaran selesai ibu Ida memberikan tugas kepada siswa untuk dikerjakan (menyimpulkan materi pelajaran yang telah dibahas), disela –sela siswa mengerjakan tugas Ibu Ida menghampiri bapak H Mursidi dan Bapak Arif tampak bediskus tentang hasil supervisi yang dilakukan.
 5. Peneliti melihat lembar penilaian supervisi antara lain berisi bagaimana kesesuaian strategi pembelajaran dengan pelaksanaan mengajar,metode yang digunakan, kesesuaian alat peraga dan gaya mengajar guru.
- 9 obs/ Spg/ 1septemer 2012, jam 11.30 WIB)

e. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Hal ini terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan lainnya serta siswa.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Selain itu, kepala sekolah harus memiliki sikap keteladanan, mampu menumbuhkan kreativitas, mampu memotivasi, mampu mengembangkan rasa tanggung jawab terhadap madrasah serta mawas diri pada guru staf tata usaha untuk mencapai visi dan tujuan sekolah . Demi upaya peningkatan mutu pendidikan, Kepala MTsN Malang 2 selalu memberi dorongan dan motivasi kepada semua warga sekolah, hal ini tergambar dari pernyataan beliau sebagai berikut :

Selaku pemimpin, saya selalu memberi dorongan dan motivasi, membimbing, membantu dan menghimpun semua kekuatan kepada guru,tata usaha dan para siswa secara maksimal dalam mencapai visi, misi, tujuan dan program sekolah lainnya kearah pencapaian mutu pendidikan.(Ww/Ks/ Senin, 27 Agustus 2012/10.30 WIB)

Selain memberi dorongan dan motivasi kepada bawahan, Kepala MTsN Malang 2 juga memberikan bimbingan dan arahan secara baik

kepada seluruh personil sekolah, hal ini terungkap ketika kepala sekolah menyatakan adanya tindakan salah seorang guru yang kebetulan dipercaya sebagai wakil kepala sekolah yang tingkat kehadirannya tidak pada waktu yang telah ditetapkan (sering terlambat), sebagaimana pernyataan kepala sekolah :

Apabila ada guru atau karyawan yang sering datang terlambat, saya panggil untuk bertemu 4 mata, kepada beliau saya katakan, bahwa kita sebagai *uswatun hasanah* disini dengan teman-teman yang lain walaupun tidak punya jadwal pada jam pertama tapi mari pukul 07.00 kita sudah di sekolah biar kita tahu situasi siswa-siswa dan sekolah pada umumnya .
(Ww/Ks/ senin, 27 Agustus 2012/10.30 WIB)

Dari pernyataan diatas, menurut peneliti kepala sekolah sudah mampu memberikan bimbingan terhadap para anak buahnya dengan menerapkan komunikasi yang santun dan penuh dengan kebijaksanaan untuk mengajak melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggungjawab. Dengan demikian perilaku kepala sekolah menggambarkan keakraban dan suasana kekeluargaan, sehingga hal ini menjadi kesan tersendiri bagi para guru dan karyawan lainnya, sebagaimana pernyataan berikut :

Dari segi sifat kekeluargaannya beliau agak akrab dengan anak buahnya, Sikap antara beliau dengan bawahan lainnya hanya seperti teman dan memposisikan diri biasa, beliau memandang bawahannya sebagai mitra kerja yang selalu diajak kerja sama .(Ww/Gr/Selasa, 28 Agustus 2012/10.30 WIB)

Berkaitan dengan perannya sebagai seorang pemimpin, Kepala MTsN Malang 2 selalu melibatkan para guru/pegawai dalam setiap rapat dan pengambilan suatu keputusan , kebiasaan ini terlihat dari rutinitas

kegiatan koordinasi yang dilaksanakan setiap hari Senin dan Sabtu sebagaimana dikemukakan oleh waka kurikulum dan pengajaran :

Kita punya agenda kegiatan terkait dengan koordinasi bahwa setiap Senin habis apel pagi sekitar 1 jam kita ada pertemuan antara kepala sekolah dengan 4 Waka. Dalam kegiatan itu kepala sekolah memimpin untuk mengevaluasi kegiatan seminggu yang lalu dan rencana seminggu kedepan sehingga semua waka tahu kegiatan yang akan dilaksanakan selanjutnya. Selain itu setiap hari Sabtu jam.12.30 s/d 14.00 semua guru bertemu di forum yang di kenal dengan sebutan Forum Musyawarah dan Peningkatan Profesi Gurudalam rangka evaluasi kegiatan siswa dan evaluasi kinerja guru selama satu minggu. (Ww/WK/Selasa, 28 Agustus 2012/09.30 WIB)

Kegiatan rutin kepala sekolah sebagaimana gambaran diatas juga diakui oleh waka sarana prasarana, sebagai salah seorang peserta yang juga dilibatkan dalam acara koordinasi setiap hari Senin, sebagaimana dikatakan :

Setiap hari Senin selalu ada koordinasi dengan waka–waka yang dibicarakan tentang persiapan evaluasi satu minggu kemarin dan persiapan satu minggu kedepan.
(Ww/Ks/Selasa, 28 Agustus 2012/09.00 WIB)

Selain melakukan kegiatan-kegiatan diatas, menurut kepala MTsN Malang 2, sebagai seorang pemimpin diperlukan kecerdasan, kejelian dan ketepatan untuk menentukan sikap terhadap para bawahannya dalam menentukan mereka sebagai mitra kerja yang dapat membantu pelaksanaan program yang telah disusun dan ditetapkan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan serta pencapaian visi dan misi secara komprehensif. Gambaran sikap kepala MTsN Malang 2 tersebut sesuai dengan pernyataan beliau sebagai berikut :

Seorang pemimpin harus cerdas dalam memimpin anak buahnya, untuk itu diperlukan kejelian dalam menilai dan menentukan sikap terhadap mereka. Menurut saya anak buah yang kita pimpin itu ada 4 tipe :

1. pintar mau bekerja (punya prakarsa punya komitmen mau bekerja)

2. pintar tidak mau bekerja
3. bodoh mau bekerja (bisa disuruh kemana-mana, jika diperintah tidak membantah, mau bekerja ,tunduk dan tawadhu')
4. bodoh tidak mau bekerja

Dari keempat itu ada 2 yang saya senangi 1 dan 3, karena sesuai dengan ajaran agama Islam yang tidak hanya menekankan pada teori tetapi lebih pada *action* (tindakan). (Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Kepala MTsN Malang 2 dalam menjalankan peran sebagai pemimpin menekankan beberapa prinsip sebagai berikut : dapat dipercaya, jujur dan tanggung jawab, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa, memiliki visi dan memahami misi, mengambil keputusan urusan intern dan ekstra sekolah, membuat, mencari dan memilih gagasan baru.

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, 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 inovatif.

Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator akan memberikan pemikiran-pemikiran pembaharuan kepada seluruh warga sekolah dalam menghadapi permasalahan yang ada. Kepala sekolah dituntut untuk membuat inovasi-inovasi yang tidak hanya sekedar pada tataran konsep

melainkan juga harus mampu diterapkan dalam praktek pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada para guru untuk melakukan perubahan- perubahan dan menggunakan multi media dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar. Guru diberi kewenangan dalam mengelola kelas, mata pelajaran, penggunaan dan pengembangan fasilitas belajar. Kesemuanya ini sebagai bukti bahwa kepala MTsN Malang 2 telah berupaya maksimal untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini. Kepala sekolah juga melibatkan kepada semua warga sekolah untuk melaksanakan upaya-upaya untuk memperbaiki peraturan sekolah seperti: kedisiplinan, tata tertib sekolah, tata krama, kebersihan dan lain-lain .

Selain berbagai hal yang telah dilakukan oleh kepala sekolah terkait dengan perannya sebagai inovator, beliau juga berupaya melakukan upaya pembinaan mental spritual dengan menggalakkan kegiatan shalat dhuha dan shalat dzuhur berjamaah di sekolah untuk seluruh warga sekolah, sebagaimana yang dikatakan oleh salah seorang guru dari team PAI Bapak H. Mursidi S.Ag, sebagai berikut :

Kepala sekolah melakukan inovasi seperti menggalakan shalat dhuha dan shalat dzuhur berjamaah dalam rangka pembinaan mental keagamaan atau pembinaan spiritual hal ini tentu dikarenakan latar belakang beliau sebagai Sarjana Agama. Berkaitan dengan yang lain, beliau hanya sebagai pengawal program yang sudah jalan, tinggal menguatkan, menyempurnakan, mempercepat atau menambah.
(Ww/Gr/Selasa, 28 Agustus 2012/10.30 WIB)

Hasil observasi kaitannya dengan inovasi yang dilakukan Kepala sekolah dalam membangun mental spiritual guru dan siswa pada tanggal 1 September 2012 peneliti mengikuti sholat dhuhur berjamaah dengan guru dan siswa, hasil pengamatan peneliti sebagai berikut :

1. Sebelum shalat berjamaah dimulai guru agama menunjuk salah satu siswa untuk mengumandangkan adzan.
2. Sebelum shalat dimulai ada kultum dari guru agama dan pengarahan dari Kepala Sekolah. Pengarahan kepala sekolah saat itu berkaitan dengan (a). Disiplin siswa maupun guru (b) Anjuran untuk selalu taat kepada tata tertib sekolah (c) anjuran untuk membudayakan senyum, sapa, dan salam kepada sesama teman (d) menjaga kebersihan lingkungan sekolah (e) disiplin dalam melaksanakan shalat lima waktu sebagai bukti taat kepada Allah SWT,
3. Setelah selesai shalat berjamaah, dilaksanakan doa bersama (semacam istighasah).
Bekaitan dengan inovasi untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah melengkapi semua kelas dengan LCD, Proyektor dan pengeras suara.
(Obs/ sabtu 1 September 2012)

Semua kegiatan dan perubahan yang dilakukan kepala sekolah semuanya mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah menerapkan asas peningkatan mutu pendidikan secara bertahap dan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu sesuai yang diharapkan yaitu menjadi Madrasah yang unggul, dan berakhlakul karimah.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para pimpinan memahami sikap kerja bawahnya masing-masing. Kepala MTsN Malang 2 berupaya memotivasi warga sekolah dengan cara berbeda-beda sesuai

dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi yang timbul dari luar ini disebut motivasi ekstrinsik. Di pihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri ini disebut motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik ini biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Selain itu, motivasi juga bersifat senjata karena individu mengendalikan tingkat motivasi dirinya sendiri. Dua sisi penting dari motivasi menuntut kepala MTsN Malang 2 untuk mengambil pendekatan tidak langsung menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong warganya untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta dengan membuat sistem-sistem imbalan dan hukuman, menegakkan standar, peraturan, kebijakan yang ketat, dan pemeliharaan komunikasi .

Sebagai seorang motivator, untuk memotivasi guru, karyawan dan para siswa sungguh pekerjaan yang sangat berat. Karena masing-masing memiliki watak dan karakter dan latar belakang yang berbeda-beda, akan tetapi demi tugas dan tanggungjawab yang dipercayakan pemerintah untuk mengelola sekolah, maka kepala MTsN Malang 2 dengan penuh semangat memberi dorongan dan memotivasi kepada guru, tata usaha, siswa dan orang tua siswa untuk bekerjasama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah ini .

Dalam hal ini mengajukan pertanyaan tentang bagaimana upaya dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam memotivasi guru, beliau menjelaskan bahwa:

Upaya yang saya lakukan dalam memotivasi guru adalah dengan menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan sanksi.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang bagaimana langkah-langkah menciptakan situasi dan hubungan yang harmonis antar guru, Ibu Kepala Madrasah menyatakan bahwa:

Situasi dan hubungan kerjasama yang harmonis di suatu madrasah memang sangat penting, dalam penerapannya saya menciptakan suasana terbuka maksudnya setiap guru diberi hak untuk menyatakan pendapat dan keinginan-keinginan terhadap perkembangan madrasah dan apabila ada masalah maka akan dipecahkan bersama, dan juga melibatkan guru untuk berbagai kegiatan. Selain itu juga memberikan penjelasan tentang tujuan yang harus dicapai madrasah.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Kemudian peneliti juga menanyakan sejauh mana pentingnya pemberian pemahaman terhadap guru tentang tujuan madrasah dalam rangka peningkatan motivasi, Kepala Madrasah menjelaskan bahwa:

Penjelasan tentang tujuan-tujuan dan target yang harus dicapai madrasah kepada para guru sangat penting dilakukan, karena pencapaian tujuan tersebut merupakan tanggung jawab bersama. Sehingga dengan penjelasan tersebut para guru merasa memiliki dan bertanggung jawab penuh terhadap perkembangan-perkembangan madrasah ini, yang selanjutnya diharapkan dengan pemahaman tentang tujuan dan target yang harus dicapai dapat menumbuhkan motivasi dalam diri para guru sendiri untuk berusaha semaksimal mungkin melakukan pengembangan-pengembangan Madrasah dan meningkatkan kerjanya.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dalam hal peningkatan kesejahteraan guru peneliti juga menanyakan bagaimana bentuk kesejahteraan yang diberikan kepada guru, Kepala Madrasah mengatakan:

Kepala sekolah disamping memberi dorongan dan bimbingan dalam melaksanakan tugas-tugas KBM beliau juga tidak lupa memperhatikan kesejahteraan para guru dan pegawai tata usaha. Proses kenaikan pangkat baik regular dan kenaikan gaji berkala selalu tepat waktu. Dana insentif disediakan yang bersumber dari dana komite sekolah Kesejahteraan guru tetap dan guru tidak tetap di berikan tambahan dana yang bersumber dari dana komite sekolah. Guru diberi tugas untuk mengikuti pelatihan/penataran untuk meningkatkan profesional baik tingkat kabupaten/kota, propinsi ataupun nasional yang kesemuanya ini mendatangkan kesejahteraan baik secara profesional maupun dari segi materi.(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dalam hal memberikan penghargaan dalam wujud materi dan non materi, kepala MTsN Malang 2 telah melakukannya dengan baik, hal ini ketika peneliti menanyakan tentang apakah kepala sekolah pernah memberi penghargaan kepada para guru atau pegawai lainnya, oleh Ibu Ngatini, S.Pd dikatakan bahwa :

Ada... penghargaan itu kan sebenarnya luas, penghargaan dalam wujud materi dan penghargaan dalam wujud non materi. Dari segi non materi kan sebenarnya kepercayaan dan komunikasi, dimana apapun kebijakan sekolah yang selalu dikomunikasikan adalah bentuk penghargaan kepada staf , jadi tidak ada atasan - bawahan, dimana ketika ada keinginan pada perubahan dibicarakan dulu. Sedangkan penghargaan dalam wujud materi berupa dinaikkannya kesejahteraan, Kenaikan kesejahteraan itu adalah sebagai bentuk komitmen kepala sekolah dalam memotivasi bawahannya. (Ww/Gr/Selasa, 28 Agustus 2012/10.30 WIB)

Observasi tentang penghargaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dan siswa peneliti mengati hal ini pada waktu pelaksanaan upacara bendera hari senin 3 september 2012 pada akhir upacara kepala Sekolah memberikan ucapan selamat kepada guru pembina Eskul bela diri dan kepada guru agama yang telah mengantarkan siswa – siswinya meraih juara 1 tingkat kota untuk bela diri dan juara 1 tingkat propinsi daam bidang agama. (Obs/ senin 3 september 2012 jam 07.00WIB)

Selain memberikan penghargaan dalam berbagai bentuk materi / hadiah kepada para siswa, Kepala MTsN Malang 2 juga berupaya membangkitkan motivasi belajar para siswanya dengan menjalin kerjasama dengan bimbingan belajar primagama, dimana anak-anak diberikan kegiatan-kegiatan yang bertujuan membangkitkan semangat dan kreatifitas serta kemandirian agar mereka memiliki motivasi yang kuat untuk belajar.

Hal ini dibenarkan oleh Ibu Titik Suliswati, ketika Peneliti melakukan wawancara pada waktu yang tidak direncanakan sebelumnya.

Pernyataan beliau adalah sebagai berikut:

Kebetulan Bimbingan Koseling saya, saya mengkoordinir teman-teman ini untuk membuat satu permainan,sebetulnya ini *follow up* dari training pertama dulu AMT (*Achievement motivation training*) yang kita berikan kira-kira awal mereka masuk , tujuannya secara umum memacu motivasi mereka khususnya pada kegiatan belajar supaya mereka punya motivasi untuk belajar secara mandiri Sedangkan permainan-permainan yang diberikan pada intinya bertujuan : 1) memicu kreatifitas mereka (2) untuk memotivasi mereka supaya mereka ikut serta aktif dalam setiap kegiatan yang kita berikan (3) kerjasama team juga kita latih, dimana kerjasama setiap team work harus ada, misalnya ada beberapa individu yang kelihatannya individualnya semakin menonjol biasanya oleh trainer akan kita motivasi supaya dia bisa lebih banyak bergabung.

(Ww/Gr/Selasa, 28 Agustus 2012/11.00 WIB)

Ada beberapa strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah : membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar

perilakunya serta melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama. Berkaitan dengan kedisiplinan ini kepala MTsN Malang 2 mengatakan :

Sebagai Kepala Madrasah, hal yang selalu saya tekankan terhadap guru yang telah saya lakukan yang pertama kali adalah pembinaan disiplin, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, maka segenap tenaga kependidikan harus mempunyai disiplin yang tinggi dalam segala bidang. Langkah selanjutnya adalah melakukan pembinaan-pembinaan yang berkaitan dengan kompetensi profesional dan kemampuan yang dimiliki guru.

(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Peneliti juga menanyakan tentang langkah-langkah yang di tempuh Kepala Madrasah dalam membina dan meningkatkan disiplin guru, beliau menyebutkan bahwa:

Dalam setiap kali rapat/pertemuan, saya selalu mengingatkan akan pentingnya disiplin guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru yang telah dibuat bersama, dalam kegiatan sehari-hari sebagai kepala madrasah saya berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat dicontoh dan diteladani oleh para guru. Dalam rangka melakukan pengawasan terhadap disiplin guru saya juga membentuk staf khusus bidang kedisiplinan guru, adapun koordinatornya saya percayakan kepada Ibu Yunia hariati.”

(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dalam hal pembentukan staf khusus bidang kedisiplinan bisa dilihat dalam dokumentasi struktur organisasi sekolah yang telah dilampirkan.¹¹¹

Peneliti juga mengamati kegiatan staf yang bertugas mencatat kedisiplinan guru , pada tanggal 1september peneliti datang pagi – pagi ke sekolah sekitar jam 06.20 peneliti melihat Ibu Yunia sudah berdiri didepan pos satpam mengamati siapa – siapa guru yang terlambat dan kelihatan beliau membawa catatan khusus untuk guru- guru yang terlambat,dan hal ini dibenarka oleh bapak satpam beliau mengatakan setiap pagi Ibu Yunia melakukan kegiatan tersebut, selain mencatat siswa – siswi yang terlambat juga

¹¹¹Dokumentasi, Struktur organisai MTsN Malang 2

mencatat guru – guru yang terlambat. .
(Obs/ staf/ Sabtu, 1september 2012, 06. 20 WIB)

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang bagaimana bentuk nyata dari keteladanan yang telah dilakukan dan diberikan oleh kepala madrasah terhadap kedisiplinan para guru, Kepala Madrasah menjelaskan bahwa:

Dalam kegiatan sehari-hari di madrasah, saya berusaha untuk selalu tepat waktu, artiya dalam melaksanakan program yang ditetapkan saya selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan, misalnya setiap hari saya selalu berusaha untuk datang di madrasah sebelum pukul 06.20, karena madrasah MTsN Malang 2 jam pembelajaran dimulai pukul 06.30 pada hari tertentu saya punya jam mengajar. Apabila saya punya jam mengajar pukul 10.00, maka pada jam itu pula pelajaran saya harus sudah dimulai. Kesemuanya itu saya lakukan dengan harapan agar para guru dengan sendirinya akan meningkatkan kedisiplinan.”
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dan hal ini peneliti mengetahui sendiri ketika peneliti sedang wawancara dengan Kepala Sekolah beliau ada jam mengajar dan beliau meminta izin untuk mengajar.

Berdasarkan berbagai uraian diatas, menurut peneliti dapat dikatakan bahwa peran kepala MTsN Malang 2 sebagai edukator, manajer, administrastor, supervisor, leader, inovator maupun motivator secara keseluruhan sangat mewarnai pelaksanaan kegiatan pendidikan dan upaya meningkatkan mutu pendidikan diMTsN Malang 2. Selain itu, peran- peran tersebut sesungguhnya bisa dikelompokkan menjadi 2 saja, yaitu leader dan manajer. Dimana sebagai leader, kepala sekolah berarti juga sudah melakukan beberapa peran seperti : edukator, inovator maupun motivator. Hal ini dikarenakan sebagai leader, kepala sekolah

dituntut melakukan perubahan yang strategis, mendorong semangat dan edukasi. Sedangkan sebagai manajer, kepala sekolah secara tidak langsung sudah melaksanakan perannya sebagai administrator dan supervisor, karena prinsipnya manajer itu mengerjakan pekerjaan fungsi-fungsi manajerial seperti merencanakan, melaksanakan dan mengadakan pengawasan.

Kemudian dalam konteks kepemimpinan pendidikan, para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu. Karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada mutu belajar serta semua karyawan lain yang mendukungnya. Keberadaan anggota atau karyawan lain adalah juga penting dalam organisasi lembaga pendidikan. Karena kepemimpinan organisasi tidak akan berjalan tanpa peran pengikut atau karyawan.

Kepemimpinan yang diharapkan mendasarkan sikap dan perannya dalam memotivasi bawahan atau anggota organisasi mengarah pada pencapaian tujuan. Namun demikian, perlu juga adanya penekanan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri anggota organisasi yang bersifat positif, sehingga dengan konsep tersebut anggota organisasi dengan sendirinya akan mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa adanya rasa tertekan (*underpressure*) sehingga kesadaran sendiri membangun komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sikap kepemimpinan yang diperlukan untuk menangani persoalan-persoalan itu membutuhkan suatu kepemimpinan yang transformatif. Hubungan atas bawah yang dibangun dalam kepemimpinan transformatif ini lebih mengedepankan pada sikap *giving* (pemberian), dan berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang mengedepankan sikap *take and give* (saling menerima dan memberi) yang terjalin dalam sebuah organisasi.

Sikap kepemimpinan transformatif ini pada dasarnya berakar pada peran kepala sekolah yang memiliki wawasan ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk kepentingan saat ini, akan tetapi untuk masa datang. Sikap kepemimpinan ini selalu berkomitmen pada perbaikan terus-menerus, yang mendasarkan pada pandangan visioner ke depan dan mendorong partisipasi stafnya untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan.

Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Dilihat dari perspektif kepemimpinan pendidikan diatas, menurut peneliti, kepala MTsN Malang 2 telah mengedepankan konsep

kepemimpinan transformasional. Dimana dalam kepemimpinan transformasional memiliki ciri - ciri yang sejalan dengan gaya manajemen model MBS, yaitu : *pertama*, jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi tetapi oleh kesadaran bersama. *Kedua*, para pelaku mengutamakan organisasi bukan kepentingan pribadi. *Ketiga* adanya partisipasi aktif dari pengikut/orang yang dipimpin. Selain itu, ciri seseorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan .

Dengan demikian, dari keseluruhan peran yang dilakukan baik sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator maupun motivator yang dijalankan kepala MTsN Malang 2 telah menunjukkan sikap kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif. Hal ini dapat dilihat dari pola hubungan dari masing-masing anggota organisasi (antara pihak kepala sekolah, semua staf guru dan tata usaha di MTsN Malang 2) yang mengarah pada pemberdayaan (*impowerment*). Semua komponen sekolah diarahkan oleh kepala sekolah untuk selalu mengupayakan peningkatan kualitas proses

belajar mengajar secara berkesinambungan guna mencapai tujuan sekolah yang ditempuh dengan mengedepankan sikap kerjasama sesama guru, karyawan serta semua komponen yang terlibat didalamnya.

Dalam pola hubungan kepemimpinan yang dibangun antara kepala sekolah, guru serta staf tata usaha terwujud dari penggabungan beberapa unsur yang selalu berkaitan, diantaranya adalah kemampuan peran kepala sekolah dalam menetapkan arah yang akan dituju lembaga sekolah itu. Adapun langkah yang ditempuh kepala MTsN Malang 2 yaitu dengan membangun visi dan kesamaan misi, merumuskan rencana atau strategi, yang kemudian menerjemahkannya melalui visi, misi serta aksi nyata dalam kegiatan kepemimpinannya yang disesuaikan dengan fungsi dan situasi yang sedang terjadi dalam sekolah, yang kemudian dapat mempengaruhi dan diakui oleh seluruh jajaran guru serta karyawan. Selain itu secara bersama kepala sekolah, guru beserta karyawan mengembangkan komitmen pada prestasi dan kualitas kerja, serta peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan.

2. Usaha Kepala MTsN Malang 2 Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berangkat dari latar belakang perlunya peningkatan kinerja guru diatas maka MTsN Malang 2 dituntut untuk melakukan suatu usaha, cara-cara, kiat khusus untuk meningkatkan kinerja guru-gurunya. Dalam meningkatkan kinerja guru, MTsN Malang 2 melakukan siasat, usaha, cara cara dan kiat khusus, inilah yang disebut dengan

strategi. Strategi pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 bertujuan untuk menghasilkan dan membentuk guru yang bermutu tinggi yang memiliki komitmen kuat terhadap lembaga. Dalam pengembangan kinerja guru ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pimpinan MTsN Malang 2. Untuk menelusuri bentuk dan upaya strategis peningkatan kinerja guru, peneliti mencoba menelusurinya kepemimpinan Ibu Hajah Khoiriyah M.Ag.

Berdasarkan hasil wawancara, dokumen observasi yang diperoleh peneliti bahwa dalam rangka peningkatan kinerja guru langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala MTsN Malang 2 dalam meningkatkan kinerja guru adalah melalui tiga langkah yaitu:

a. Mengembangkan kualitas guru dengan cara merubah pola pikir guru

Pengembangan kualitas guru harus dilakukan melalui merubah pola pikir guru, yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan seperti kebiasaan guru mencari alasan-alasan yang berada diluar dirinya untuk mengesahkan sebuah kegagalan. Mereka lebih suka menyalahkan para siswa yang kondisinya jelek, kondisi pergedungan yang tidak memadai, sarana prasarana yang tidak lengkap dan alasan-alasan lainnya. Disamping itu para guru masih sulit untuk menerima hal-hal yang baru, suka menunda menunda pekerjaan, banyak membuat alasan dan cepat merasa puas dengan apa yang telah mereka raih sehingga mereka sulit untuk merubah menjadi baik.

Pengembangan kualitas guru yang dilakukan MTsN Malang 2 dengan cara mengubah pola pikir guru dilakukan melalui kegiatan pendidikan, pembinaan dan pelatihan. Kegiatan tersebut menurut kepala MTsN Malang 2 terefleksi dalam kegiatan – kegiatan sebagai berikut:

Peningkatan kinerja guru melalui perubahan pola pikir guru dirangkum dalam kegiatan formal, non formal diantaranya mengikutsertakan dalam kegiatan ilmiah, Studi lanjut gelar, kegiatan pembinaan rutin, Kelompok Kerja Guru (KKG), mengadakan kerjasama dengan pihak lain, Penyediaan Perpustakaan dan sarana prasarana pembelajaran.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dan kegiatan – kegiatan yang diungkapkan Kepala Sekolah diatas memang sudah menjadi program sekolah, sebagai mana yang trcantum dalam lampiran program sekolah.¹¹²

a) Mengikutsertakan guru dalam forum ilmiah (seminar, lokakarya, diklat, workshop dan kursus)

Pendidikan dan pelatihan (*inservice training*) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan / profesionalisme guru. Selain meningkatkan kemampuan kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), pendidikan dan pelatihan juga bermanfaat bagi guru untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan pendidikan, pengajaran, metode –metode yang baru, dalam bidang pengajaran sekaligus bermanfaat bagi guru yang akan mengikuti sertifikasi sebagai poin untuk mencapai kelulusan.

¹¹²Dokumentasi, program sekolah

Mengenai hal ini Ibu Hajah Khoiriyah selaku Kepala Madrasah menjelaskan sebagai berikut :

Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kami selalu mengirimkan para guru secara bergiliran dan yang sesuai bidang studynya untuk mengikuti seminar, lokakarya, workshop ataupun kegiatan pendidikan lainnya, baik yang diadakan oleh balai diklat (pemerintah), penyelenggara swasta maupun yang diadakan secara mandiri oleh sekolah.

(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Lebih lanjut Ibu Hajah Khoiriyah menjelaskan MTsN Malang 2 dalam rangka meningkatkan kinerja guru setiap satu tahun sekali mengadakan diklat PTK, Pembuatan RPP, Pengembangan Silabus secara mandiri, hal ini sesuai pernyataan beliau sebagai berikut :

Setiap tahun MTsN Malang 2 mengadakan diklat secara mandiritentang penyusunan penelitian tindakan kelas, Pembuatan RPP, Pengembangan silabus, hal ini dimaksudkan agar guru – guru MTsN Malang 2 lebih memahami dan dapat melakukan penelitian tindakan kelas, membuat silabus dan mengembangkan silabus dengan benar sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar.

(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dan Bapak sebagai wakil kepala sekolah bagian sarana pra sarana juga memberikan pernyataan :

Untuk meningkatkan kinerja guru, pihak sekolah mengikutkan para guru dalam peneteran, pelatihan, workshop, seminar yang relevan serta dibiayai oleh sekolah.

(Ww/WK/selasa, 28 Agustus 2012/09.30 WIB)

Senada dengan pernyataan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah tersebut Ibu Ngatini selaku waka kesiswaan yang

pernah diikutkan dalam pelatihan maupun seminar menyatakan sebagai berikut

Kepala sekolah sering menunjuk guru – guru secara bergiliran untuk ikut pendidikan dan pelatihan, workshop dan seminar yang sesuai dengan mata pelajaran dan yang relevan dengan kependidikan dan pengembangan kinerja guru. Para guru yang sudah mengikuti pelatihan diminta untuk menjelaskan hasil pelatihan dan seminar kepada guru – guru lain pada waktu rapatsekolah, MGMP, maupun pada waktu forum pembinaan setiap hari sabtu.
(Ww/WK/Selasa, 28 Agustus 2012/09.30 WIB)

Kepala Sekolah selaku pengambil kebijakan dalam mengirimkan guru –guru dalam pendidikan dan pelatihan adalah dengan cara membiayai secara penuh acara tersebut.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh ibu Hajjah Khoiriyah :

Dalam hal pembiayaan guru – guru dalam pelatihan , seminar, workshop dan sebagainya pihak sekolah membiayai secara penuh semua biaya yang timbul akibat acara tersebut, dalam artian secara gratis sehingga guru lebih semangat dan tidak mengalami kesulitan dalam hal biaya.”
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mengembangkan kinerja guru Kepala MTsN Malang 2 mengikutkan guru – guru dalam forum ilmiah yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun diselenggarakan secara mandiri oleh para guru di MTsN Malang 2.

b) Studi Lanjut

Kemudian dalam rangka melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, MTsN Malang 2 juga

melaksanakan program studi lanjut dengan memberikan kesempatan pada personil guru dan pegawai untuk berkembang, di antaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi seperti ke jenjang strata dua (S2). Dengan diberikannya kesempatan belajar agar memiliki wawasan yang luas tersebut, diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan pertumbuhan.

Tetapi himbauan Kepala sekolah tersebut tampaknya kurang mendapat sambutan dari para guru terlihat dari dokumen yang diperoleh dari Tuseperti yang tertera dibawah ini, yaitu data para guru yang melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi sbb :

Tabel 4.1: Data guru studi lanjut : 2002-2012

No	Tahun	Jenjang	Kejenjang	Jumlah
1	2002-2005	S1	S2	2 orang
2	2005-2006	S1	S2	2orang
3	2006-2012	S1	S2	4 orang (dalam proses)

Sumber diambil dari dok.Tata usaha MTsN Malang 2

Upaya yang dilakukan kepala MTsN Malang 2 dalam pengembangan mutu sumber daya guru senantiasa mendorong, memotivasi serta memberikan kesempatan pada guru secara formal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi yakni melanjutkan ke pascasarja atau program S2 hal tersebut di

programkan oleh kepala sekolah sejak tahun 2003 dan tiap tahun 2 orang guru yang harus melanjutkan ke jenjang lebih tinggi, dan programkan sehingga semua guru diharapkan berpendidikan S2.

Adapun tujuan mengikuti studi lanjut gelar adalah untuk mempersiapkan sumberdaya manusia yang lebih bermutu, dan diharapkan dapat membantu pengembangan sekolah kedepan serta membantu lembaga mencari terobosan - terobosan baru.

Jika ditelaah lebih jauh pengembangan mutu sumber daya guru berupa pendidikan lanjut amatlah penting. hal ini dimaksudkan agar mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya.

c) Melakukan Pembinaan Rutin Terhadap Tenaga Pendidik Dan Kependidikan (*Kegiatan akhir pekan atau setiap hari sabtu*)

Dalam rangka melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, MTsN Malang 2 telah membuat agenda atau program rutin yang dilaksanakan pada setiap hari Sabtu yang dikenal dengan forum *akhir pekan* atau Forum Musyawarah dan Peningkatan Profesi Guru yang dilakukan setiap satu minggu sekali dengan harapan dapat melahirkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai, sehingga bisa tampil secara lebih profesional serta upaya pencapaian tujuan meningkatkan mutu pendidikan Madrasah .

Dimana dalam acara *akhir pekan* tersebut diadakan kegiatan

seperti: curah ide atau wawasan, belanja ilmu, presentasi internal dan minggu ke evaluasi dan koordinasi . Adapun curah ide atau wawasan adalah curah pendapat atau ide dan gagasan yang dengan tema disesuaikan oleh kebutuhan. Kegiatan belanja ilmu berupa kegiatan seperti ceramah ilmiah dari para pakar pendidikan, psikologi, da'i dan sebagainya dalam rangka peningkatan kompetensi. Presentasi internal merupakan penyampaian dan upaya berbagai kemampuan dari salah seorang guru atau pegawai kepada guru atau pegawai yang lainnya. Sedangkan evaluasi dan koordinasi biasanya diisi kegiatan penyampaian laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program selama satu bulan yang dilakukan oleh para wali kelas, ketua rumpun mata pelajaran, koordinator dan para kaur, selanjutnya dievaluasi secara bersama-sama.

Dalam pengamatan peneliti, kegiatan tersebut juga memiliki tradisi yang patut dibanggakan, dimana sebelum acara dimulai diadakan pembacaan ayat-ayat suci Al-Qur'an oleh seluruh para peserta secara berjamaah dengan dipimpin oleh salah seorang guru atau pegawai. Akan tetapi pada saat itu, tingkat kehadiran para guru dan pegawai kurang maksimal. Fenomena itu juga dikemukakan oleh salah seorang guru dengan mengatakan :

Setiap hari Sabtu, ada pembinaan rutin yang dikoordinir Bapak H. Abdul Haris, M. K.Pd yakni Forum Musyawarah dan Peningkatan Profesi Guru , semuanya hadir 100% karena forum ini merupakan bentuk evaluasi selama seminggu sekali

dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru. Seperti kegiatan PBM, kegiatan ekstrakurikuler, dan kegiatan lainnya yang berhubungan dengan kinerja guru yang ada di MTsN Malang 2 .(Ww/ gr/ 28 Agustus/ jam 10.00WIB)

d) Kelompok Kerja Guru (KKG)

Salah satu upaya pengembangan kinerja guru yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 melalui KKG. KKG merupakan suatu wadah yang dibentuk melakukan kegiatan tertentu dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru. di forum tersebut, dikerjakan berbagai hal antara lain membahas kesulitan-kesulitan atau permasalahan yang dihadapi para guru dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar.

Di MTsN Malang 2 kelompok kerja guru dibagi menjadi dua macam kelompok, pertama materi eksakta serumpun dan kedua non eksakta. Sebagaimana penjelasan Bapak H. Abdul Haris, M. KPd selaku Waka kurikulum.

Bahwa dalam KKG kita membagi kepada dua macam kelompok : (1) materi materi eksakta serumpun, dan (2) non eksakta, pada kelompok pertama sistem kerjanya berdasarkan materi-materi serumpun misal fisika kimia biologi matematika dst. Sedangkan kelompok kedua berdasarkan materi materi non eksakta misal bahasa indonesia, bahasa inggris, ppkn.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Kegiatan KKG ini bersifat rutinitas dan kontinyu yakni dilaksanakan tiap bulan. Adapun jadwal pelaksanaan kegiatan KKG sebagai berikut:

Tabel 4.2: Jadwal Kegiatan KKG

No	Jam	Waktu	Materi	Tempat
1	10.00-12.00	Senin	Eksakta	Kelas
2	10.00-12.00	Selaasa	Non Eksakta	Kelas

Data diperoleh dari dok. TU MTsN Malang 2

Program pembinaan dan pengembangan kinerja guru berbentuk kelompok kerja guru (KKG) ini dirasakan sangat bermanfaat. Mengingat banyak masukan antara guru yang satu dengan yang lainnya. mengingat KKG yang dikelola dengan baik dapat memberikan manfaat bagi guru hal ini telah dilakukan dengan baik di MTsN Malang 2 terbukti dengan dijadwalkannya dan diorganisasikan kegiatan KKG MTsN Malang 2 sehingga dengan demikian mendapatkan beberapa manfaat KKG antara lain : dapat dilakuan tukar menukar piikiran dan pengetahuan dengan teman guru lainnya dalam mengatasi masalah yang dihadapi sehari-hari. Dapat dipupuk kesadaran akan perlunya peningkatan untuk kemampuan sebagai guru, dapat saling membelajarkan diantara semua guru, dan dapat dibina rasa kekeluargaan diantara teman sejawat.

Melalui kegiatan tersebut dimungkinkan timbulnya inisiatif dan kreatifitas pada guru-guru untuk melakukan perubahan dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. oleh karena itu, kegiatan yang dilakukan dan masalah yang dibahas

dalam KKG hendaknya bersumber dari kebutuhan guru, terutama dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar.

Berikut hasil observasi yang peneliti lakukan kaitannya dengan KKG di MTsN Malang 2 :

1. Kegiatan sudah terjadwal
2. Tempat duduk guru ditata sesuai bidang studinya
3. Setiap kelompok menyampaikan permasalahannya.
4. Saat ada permasalahan yang berhubungan dengan siswa dalam penerimaan materi, maka didiskusikan dengan sesama guru untuk menemukan solusinya.
(obs/ KKG/ Selasa, 25 September 2012, 10. 30 WIB)

e) Mengadakan Kerjasama dengan berbagai pihak

Salah satu usaha meningkatkan kinerja guru MTsN Malang 2 adalah dengan program kerjasama dengan pihak lain. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala MTsN Malang 2:

Kerjasama yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 dengan berbagai instansi Seperti dengan Pemkot Dinas Kesehatan Kota Malang pada penyuluhan tentang bahaya NARKOBA bagi Guru MTsN Malang 2, dan berbagai lembaga antara lain kerjasama dengan Pondok Pesantren DARUL LUGHAH Bangil Pasuruan khususnya warga Madrasah yang berkeinginan untuk program TAHFIDZUL QUR'AN, selain itu MTsN Malang 2 bekerja sama dengan lembaga BIMBINGAN BELAJAR PRIMAGAMA, dan Tabloit Media Ummat dalam rangka untuk meningkatkan pengetahuan tentang tata cara menulis artikel agama lewat media massa.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Berdasarkan pengamatan peneliti tentang kerjasama dengan pihak luar peneliti mengamati pada waktu pelaksanaan pondok ramadhan 25 juli 2012 MTsN Malang dua mengadakan kerjasama dengan pondok pesantren DARUL LUGHAH Bangil Pasuruan dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam memahami Alqur'an sebagai berikut :

1. Peserta adalah semua guru MTsN Malang 2
2. Tutor adalah para santri DARUL LUGHAH dan kebetulan ada beberapa alumni MTsN Malang 2 sebagai santri

pondok tersebut ikut memberikan ilmunya untuk kemajuan guru- gurunya di MTsN Malang 2.

3. Materi yang disampaikan adalah Tartil Alqur'an dan Tafsir secara tematik.
(obs/ Rabu, 16 juli 2012, jam 07.00 WIB)

Sebagaimana penjelasan Kepala Sekolah diatas bahwa program kerja sama pihak lain dengan para guru dan karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan mutu kinerja para guru dan karyawan.Keuntungan ganda yang didapat oleh MTsN Malang 2 khususnya para guru yang dikirim adalah : (1) kompetensi guru MTsN Malang 2 menjadi meningkat disamping karena dilatih sebelumnya, mereka juga diproyeksikan menjadi pelatih di sekolah sekolah sekitar, (2) sebagai ajang promosi dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya saling memberikan informasi tentang keadaan sekolah atau sebagai ajang *sharing* ide dengan sekolah atau lembaga lain.

f) Penyediaan Perpustakaan

Salah satu strategi untuk mengembangkan wawasan keilmuan dan peningkatan pola pikir guru adalah dengan membaca buku. Sebab ciri profesional seorang guru tercermin dalam kemauan dan kemampuannya untuk belajar secara terus menerus dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki tugas utamanya yaitu mengajar, guru hendaknya merupakan kelompok *reading people* dan menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadikan belajar sebagai kebutuhan hidupnya.

Untuk kepentingan tersebut diperlukan berbagai sumber belajar yang dapat memenuhi kebutuhan guru, terutama yang berkaitan dengan sumber sumber belajar yang berupa buku. Dikatakan demikian karena buku merupakan gudang ilmu dan sebagai salah satu sumber pengetahuan yang utama. Sehubungan dengan itu dibutuhkan perpustakaan dengan koleksi sejumlah buku perpustakaan sesuai dengan bidang ilmu dan bidang kajian setaiap guru.

Dalam hal ini kehadiran perpustakaan disekolah sangat dirasakan manfaatnya dan sangat penting bagi peningkatan pertumbuhan sumber daya guru. oleh karena itu MTsN Malang 2 dalam hal ini menyediakan perpustakaan. tujuan penyediaan perpustakaan sebagaimana keterangan Ibu Hajah Khoiriyah, M.Ag selaku kepala sekolah

Perpustakaan adalah jendela dunia, dengan adanya perpustakaan yang disediakan dapat memperluas cakrawala pengetahuan dan memacu para guru membaca buku-buku yang berkaitan dengan bidang studi yang diajarkan juga buku –buku yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Dalam melengkapi koleksi buku di perpustakaan dan memotivasi guru, tehnik yang digunakan oleh MTsN Malang 2 adalah memberikan keleluasaan bagi guru untuk mencari buku buku yang releven dengan bidang studynya dan dapat membantu

peningkatan ketrampilan dan kemampuan serta pengembangan sebagai guru.

Penyediaan perpustakaan adalah salah satu usaha kepala sekolah dalam pengembangan mutu sumber daya guru. Penyediaan perpustakaan dengan koleksi buku lengkap walaupun atas usaha sekolah namun dapat digolongkan pada model pengembangan mutu yang bersumber dari dalam diri guru sendiri sebab hal itu merupakan upaya pribadi dari guru yang bersangkutan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan ketrampilan dan menumbuhkan sikap profesionalisme dengan cara membaca.

Namun diakui oleh karyawan perpustakaan MTsN Malang 2 bahwa perpustakaan yang disediakan masih belum difungsikan secara maksimal oleh para guru. Ini dilihat dari jumlah guru yang membaca buku setiap hari. Menurut data yang ada, guru MTsN Malang 2 yang membaca hanya 25 % perhari, hal ini didukung oleh penjelasan petugas perpustakaan :

Guru yang membaca buku kalau diprosentase hanya 40 % perhari, hal disebabkan karena kesibukan yang ada, yakni guru memiliki jam full.

(Ww/Gr/Selasa, 28 Agustus 2012/09.00 WIB)

Berikut ini observasi berkaitan dengan kegiatan perpustakaan :

1. Perpustakaan dibuka mulai pukul 07.30- 14.00 WIB
2. Pengunjung Diharap mengisi daftar hadir
3. Perpustakaan dilengkapi dengan 3 komputer untuk fasilitas internet
4. Pada waktu jam istirahat penuh dengan pengunjung.

5. Pengunjung kebanyakan siswa
6. Guru jarang berada di perpustakaan , walaupun ada guru hanya datang untuk membaca koran atau majalah.
(obs/ Selasa 28 agustus 2012 jam 09.00)

3. Menjadikan Visi, Misi, Tujuan MTsN Malang 2 sebagai Target

Peningkatan kinerja Guru

Agar rencana program dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan maka sekolah harus merumuskan visi dan misinya. Demikian juga di MTsN Malang 2 harus membenahi diri terus menerus dengan cara (1) merumuskan visi kelembagaan yang jelas menggambarkan kualifikasi idial kelembagaan yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan datang (2) merumuskan misi kelembagaan yang jelas menggambarkan profil sekolah yang menjadi tumpuan harapan masyarakat (3) merumuskan tujuan institusional dengan tegas menggambarkan kualifikasi perilaku idial lulusan yang dihasilkan dan pendidik sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar (4) menjadikan visi misi tujuan MTsN Malang 2 menjadi landasan filosofis dan operasional didalam perumusan program penyelenggaraan pendidikan maupun kebijakan pengembangan pendidikan.

Dengan visi misi tujuan yang dimiliki, maka arah pengembangan menjadi jelas, oleh karena visi misi tujuan lembaga tersebut dijadikan sebagai target pengembangan mutu sumberdaya dan peningkatan kinerja guru. Menurut kamus bahasa indonesia, yang dimaksud dengan visi adalah daya lihat, indra penglihatan. Segala yang dapat dilihat orang dari suatu tempat tertentu, kemampuan untuk melihat atau mengetahui

sampai pada intinya atau pokok dari suatu hal atau persoalan atau yang disebut visi adalah suatu penglihatan, pandangan, khayal, atau impian. Berdasarkan definisi tersebut berarti visi adalah suatu pandangan atau gambaran tentang cita- cita kedepan dari suatu persoalan secara mendalam. Sebagaimana Visi sekolah yang diungkapkan Ibu Hajjah Khoiriyah, M.Ag :

Visi MTsN Malang 2 adalah :

“Unggul dalam Iptek, Tangguh Dalam Kultur, Kokoh Dalam IMTAQ, kunci kebahagiaan. Dari visi misi tujuan lembaga tersebut menuntut MTsN Malang 2 membenahi mutu unsur tenaga pengajar yang ada dilingkungan MTsN Malang 2, karena bagaimanapun mutu guru terkait erat dengan mutu anak didiknya, karena guru adalah orang yang terkait langsung dengan anak didik”

(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Jadi visi MTsN Malang 2 adalah suatu pandangan melihat suatu persoalan pendidikan MTsN Malang 2 baik dari segi cita cita maupun dari segi tehnik yang berkembang pada masa kekinian dan berlangsung secara berkesinambungan, artinya MTsN Malang 2 dalam pendidikan selalu berorientasi kedepan dengan melihat perubahan dan perkembangan zaman.

Dari visi misi tujuan lembaga tersebut menuntut MTsN Malang 2 membenahi unsur kinerja tenaga pengajar yang ada dilingkungan MTsN Malang 2, karena bagaimanapun kinerja guru terkait erat dengan mutu anak didiknya, karena guru adalah orang yang terkait langsung dengan anak didik. Oleh karena itu dalam membenahi mutu tenaga mengajar di MTsN Malang 2 pihak pimpinan sekolah berupaya

menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai arah dan target perkembangan mutu dan peningkatan kinerja guru gurunya.

Karena misi-misi tujuan MTsN Malang 2 tersebut sebagai target, maka menuntut kejelasan langkah dan arah pengembangan mutu sumber daya guru lebih lanjut. Adapun misi pengembangan kinerja guru di MTsN Malang 2 adalah mendapatkan dan menjadikan guru profesional yang bermutu tinggi yakni guru yang mampu mengantisipasi perubahan zaman, memiliki dedikasi, loyalitas, kreatifitas dan komitmen tinggi yang dijiwai semangat *ruhul jihad* dan keikhlasan untuk mengabdikan kepada lembaga.

Jadi dapat diketahui bahwa misi pengembangan guru tidak cukup hanya didasari dengan keinginan menjadikan dan menghasilkan guru yang potensial, namun harus memiliki dan dilandasi semangat *ruhul jihad* yang diikuti keikhlasan yang tinggi, karena dari keduanya akan tercermin jiwa pengabdian yang sebenarnya yakni guru yang dapat menjiwai arti pengabdian yang sesungguhnya kepada lembaga. Karena kesempurnaan seorang guru tidak hanya diukur dari ilmu dan ijasah yang dimiliki namun keagungan *akhlaqul karimah* yang dilandasi niat untuk mengabdikan dengan tulus ikhlas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan umum pengembangan dan peningkatan kinerja guru MTsN Malang 2 adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam pengelolaan

belajar mengajar baik secara teori ataupun praktik yang dijiwai dengan semangat keislaman yang mendalam.

Uraian visi misi tujuan pengembangan mutu sumber daya guru diMTsN Malang 2 bila ditelaah lebih lanjut bahwa misi utama pengembangan kinerja guru MTsN Malang 2 untuk membentuk guru yang terampil yang memiliki loyalitas, didikasi, dan komitmen yang tinggi terhadap lembaga yang mampu mengukir prestasi mempunyai keilmuan yang tinggi (IPTEK) dan memiliki kedalaman ilmu (IMTAQ). Hal ini berarti bahwa guru dituntut untuk selalu mengembangkan diri secara personal dan profesional guna menghadapi masa depan dengan bekal ilmu dan iman, untuk membawa anak didik kejalan yang lebih baik.

4. Memberi Kesejahteraan yang Memadai

Kesejahteraan sangat erat kaitannya dengan mutu dan kaulitas seorang guru. Karena itu pengabdian seseorang harus diimbangi dengan pemberian kesejahteraan. Seseorang tidak akan bekerja maksimal sewaktu nilai pekerjaannya tersebut tidak dihargai. pemberian kesejahteraan harus diartikan dalam katagori yakni secara material dan non material. Kesejahteraan material misalnya gaji, honorarium, dan fasilitas fisik dan non material yang mengarah kepada kepuasan kerja. hal yang perlu diingat adalah bahwa guru adalah orang yang terdidik dan seorang pendidik sehingga kesejahteraan non material seringkali sangat diperlukan.

Kesejahteraan guru dan karyawan adalah hal yang sangat diperhatikan oleh Kepala MTsN Malang 2, hal ini berangkat dari sebuah pikiran bahwa guru akan bekerja maksimal apabila kesejahteraannya terjamin dengan baik. Oleh karena itu ada beberapa upaya yang dilakukan Ibu hajah Khoiriyah selaku kepala MTsN Malang 2 dalam pemenuhan kesejahteraan guru baik kesejahteraan yang bersifat material dan non material antara lain. Berikut penjelasan kepala sekolah ketika peneliti mewawancarai;

Benar, ada beberapa langkah yang saya lakukan dalam memenuhi kebutuhan guru yang ada di madrasah ini, baik melalui kesejahteraan yang bersifat materi dan non materi seperti kenaikan gaji, penghargaan, dan sebagainya masih banyak lagi (Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

a) Pemenuhan Kesejahteraan Material

Kesejahteraan yang bersifat material di MTsN Malang 2 sangat diperhatikan oleh kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dibantu oleh komite sekolah berusaha meningkatkan kesejahteraan guru-guru di MTsN Malang 2, baik guru yang berstatus dinas maupun non dinas dari waktu ke waktu. Selain para guru mendapatkan kesejahteraan berupa peningkatan gaji, peningkatan tambahan kesejahteraan guru yang lainnya juga dilakukan oleh sekolah melalui pihak komite sekolah, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menaikkan Kesejahteraan Gaji Guru Dan Pegawai Secara Berkala Baik Guru Tetap maupun Tidak Tetap (tunjangan masa kerja)
2. Memberikan tunjangan hari raya kepada semua guru dan karyawan
3. Mengansuransikan guru dan pegawai

4. Memberikan dana sosial : menikah, melahirkan, sakit, meninggal dunia serta hajatan keluarga.

Hal tersebut disampaikan Ibu Hajah Khoiriyah ketika ditanya peneliti jenis kesejahteraan material selain gaji beliau mengatakan :

Kesejahteraan yang bersifat material program yang saya laksanakan: Menaikkan Kesejahteraan Gaji Guru Dan Pegawai Secara Berkala Baik Guru Tetap Maupun Tidak Tetap (tunjangan masa kerja), Memberikan tunjangan hari raya kepada semua guru dan karyawan , Mengansuransikan guru dan pegawai, Memberikan dana sosial : menikah, melahirkan, sakit, meninggal dunia serta hajatan keluarga guru dan karyawan .

(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Lebih jauh dapat ditelaah bahwa upaya pemenuhan kesejahteraan yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 merupakan upaya untuk meningkatkan mutu guru, karena guru yang sudah dipenuhi kesejahterannya tentunya tidak akan memikirkan hal lain. Oleh karena itu ada hubungan yang erat antara kesejahteraan guru dengan peningkatan kualitas guru baik secara personal maupun profesional. Perlakuan manajemen MTsN Malang 2 dapat ditelaah dari kajian teori *rewarding*. pemberian imbalan (*rewarding*) berupa pemenuhan material adalah sebuah katagori perilaku yang menyangkut pemberian manfaat yang terwujud (*tangeable benefit*) kepada seorang guru bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan dan bantuan yang bermanfaat , imbalan yang mungkin dapat diberikan oleh para pimpinan kepada para bawahan termasuk peninngkatan gaji, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik.

Jadi perilaku pemberian kompensasi oleh MTsN Malang 2 sangat penting bagi guru itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan guru. Sebaiknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para guru akan diperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan tujuan organisasi, akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kompensasi bukan hanya penting untuk para guru saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Karena program kompensasi merupakan pencerminan supaya organisasi itu untuk mempertahankan sumber daya manusia. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawannya, tidak mustahil organisasi lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru dan atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.

b) Kesejahteraan Non Material

Kesejahteraan berupa non material juga diberikan oleh pimpinan lembaga kepada para bawahan khususnya kepada para guru MTsN Malang 2. Hal ini terealisasi berupa promosi promosi, rencana

kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik yang dilakukan kepada para guru. Promosi yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara bagi guru yang dianggap potensi, memiliki komitmen tinggi dan profesional dipromosikan untuk menempati jabatan struktur kepengurusan. Demikian juga pimpinan lembaga selalu memberikan penghargaan kepada para guru yang berprestasi.

Kepala sekolah mengaitkan prestasi guru dengan peningkatan jabatan, baik struktur maupun fungsional, demikian juga setiap karya baru atau ide para guru yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sekolah mendapatkan poin / nilai plus artinya jabatan karya guru terkait erat dengan penilaian angka kredit. Untuk itu berdasarkan pengakuan para guru mereka merasa sangat dihargai atas karya dan ide-ide yang mereka sampaikan seperti ide tentang pengefektifan proses belajar mengajar yang menyangkut sistem evaluasi. Hal ini mereka sampaikan melalui forum forum ilmiah seperti pada kegiatan kolokium dan lain sebagainya. Penghargaan dengan pemberian kredit poin khusus kepada guru PNS merupakan bentuk pemberian kesejahteraan berupa non material.

Petikan wawancara dengan kepala sekolah :

Kesejahteraan yang diterima oleh guru bersifat non materi antara lain pemberian penghargaan, kenaikan jabatan atau pemberian poin untuk kenaikan pangkat.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Demikian beberapa hal yang dapat peneliti kemukakan berkaitan tentang peran kepala MTsN Malang 2 dan upaya-upaya

yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini tentu banyak hal yang belum terungkap, ini disebabkan karena adanya keterbatasan waktu dan ruang lingkup penelitian yang dilakukan dan ini tentu menjadi bagian bagi para peneliti yang akan datang untuk lebih mengungkapkan secara lebih detail tentang hal-hal yang berkaitan dengan langkah-langkah peningkatan kinerja guru sebagai salah satu sekolah yang berwawasan kualitas dan keunggulan.

5. Strategi Mengantisipasi Hambatan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Malang 2.

Kepala MTsN Malang 2 dalam mengantisipasi hambatan dalam peningkatan kinerja guru melalui :

1) Mendengarkan Ide Saran Dari Guru Serta Berkomunikasi Dengan Para Guru

Mendengarkan saran, ide, kritik serta berkomunikasi dengan para guru, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan membuat program kotak kritik dan saran-saran kepada kepala sekolah dan dalam setiap iven rapat kepala sekolah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan. Hal tersebut ditegaskan Bapak H. Abdul Haris, M.Kpd selaku waka kurikulum ketika peneliti menanyakan apakah Kepala Sekolah selalu mendengarkan ide maupun saran dari guru:

....Memang benar kepala sekolah selalu menegaskan berkali-kali ketika rapat minta saran kritik membangun dari guru dengan harapan apa kekurangan dalam kepemimpinan sebagai kepala sekolah dapat cepat terselesaikan.
(Ww/WK/Selasa, 28 Agustus 2012/09.30 WIB)

6. Memberikan Kelonggaran Dan Fleksibilitas Bagi Guru Yang

Hendak Menempuh Pendidikan Lebih Tinggi

Kepala sekolah memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi, hal ini dimaksudkan Program studi lanjut yang lebih tinggi dengan memberikan kesempatan pada personil guru dan pegawai untuk berkembang dan mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya, di antaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Hal ini dinyatakan Bapak H. Abdul Haris, M. Kpd, dan Program ini dirasakan oleh Bapak Haris sendiri ketika beliau memulai kuliah S2 hingga lulus.

Benar, kepala sekolah waktu itu sering memberikan dorongan, motivasi dan memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan studi ke S2 sehingga sampai lulus kebetulan saya jurusan Matematika dan bahkan ada sedikit dana penelitian yang diberikan kepada saya untuk biaya penelitian melanjutkan S2 dengan memberikan ijin cuti, atau pengurangan beban mengajar
(Ww/WK/Selasa, 28 Agustus 2012/09.30 WIB)

7. Pendelegasian Tugas Pada Guru Lain Apabila Terhadap Guru Yang Berhalangan.

Kedisiplinan merupakan salah satu ciri guru yang bermutu, bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang luas bukan hanya terbatas beban dan tanggungjawabnya guru dalam mengajar tatap muka dikelas namun dalam iven iven kegiatan sekolah, kedisiplinan merupakan salah satu faktor dalam pengembangan guru. oleh karenanya agar tidak menjadikan suatu penghambat pengembangan sumber daya manusia, sekolah memprogramkan piket/interval petugas guru bila ada jam kosong atau guru yang tidak hadir dikelas. Hal itu diungkapkan oleh Ibu Hajjah Khoiriyah ;

Pengangkatan piket untuk menangani ketertiban KBM bila ada guru yang tidak dapat hadir dan siswa, secara kompensasi mereka itu dihitung sama dengan guru mengajar 7 jam tatap muka.
(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

Hasil observasi peneliti tentang tugas guru piket :

1. Petugas piket bertempat diruang guru.
2. Petugas piket mengisi kelas yang kosong.kebetulan pada waktu peneliti mengamati tugas piket ini ada 2 orang guru yang izin sedang mengikuti pelatihan dan 2 orang guru itu meninggalkan selebar kertas berisi tugas kepada siswa untuk disampaikan oleh guru piket di kelas.
3. Mencatat siswa maupun guru yang sakit ataupun izin pada hari itu.
(Obs/ Selasa 28 Agustus jjam 07.00 WIB)

Jadwal guru piket disertakan pada Jadwal kegiatan mengajar.¹¹³

¹¹³Dokumentasi Jadwal kegiatan Belajar Mengajar

8. Menciptakan Suasana Kerja Yang Nyaman Dan Penuh Kebersamaan

Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan pengembangan mutu sumber daya guru, hal tidak lepas dari kesejahteraan yang bersifat material dan non material sehingga penciptaan suasana menjadi perhatian sangat besar diperhatikan oleh kepala sekolah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru yang berupa sarana prasarana misalnya Ruangan guru yang dilengkapi dengan Internet, Komputer guru, Ruangan Ac, satu guru satu meja, TV, serta ketika pagi hari apel bersama, jabat tangan dan mengucapkan salam.

Hal ini disampaikan oleh Ibu Kepala sekolah ketika diwawancarai oleh peneliti:

Dalam mengantisipasi hambatan pengembangan sumber daya guru, saya berusaha menciptakan lingkungan kerja khususnya diruangan guru dengan Seidial mungkin, terutama sarana prasarana yang dibutuhkan oleh guru mislanya internet, komputer, ruangan Ac dsb, kegiatan apel pagi serta membudayakan 3S (sapa, senyum, salam) ketika berjumpa dengan sesama guru dan siswa.

(Ww/Ks/Senin, 27 Agustus 2012/09.00 WIB)

C. Temuan Penelitian pada MTsN Malang 2

Dari seluruh paparan data MTsN Malang 2 diatas ditemukan sejumlah keunikan/gambaran pada 2 (dua) hal yaitu keberadaan Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Usaha dan strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru, dilakukan

oleh Kepala MTsN Malang 2, Ibu Hajjah Khoiriyah, M.Ag. Pada temuan aspek pertama tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, pada temuan aspek tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan dalam mengembangkan kinerja guru di MTsN Malang 2.

1. Peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2

Peran kepemimpinan kepala sekolah yang terindikasikan melalui peranannya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator ternyata telah, sedang, dan terus melakukan upaya peningkatan serta pemantaban profesionalisme pendidik sesuai dengan rencana, visi dan tujuan dari setiap indikasi strategi yang dilaksanakan.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam meningkatkan kinerja guru dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah sebagai pendidik
 - 1) Sebagai pendidik kepala sekolah juga mengajar dan membina siswa sebagaimana guru – guru yang lainnya. Dalam mengajar Kepala sekolah juga membuat perangkat pembelajaran lengkap supaya bisa dicontoh oleh guru.
 - 2) Kepala sekolah membina guru dalam menyusun program pengajaran seperti, membuat RPP, pengembangan silabus,

evaluasi hasil siswa, menganalisis hasil evaluasi siswa dan sebagainya.

- 3) Dalam membina profesi guru kepala sekolah mengirimkan guru – guruselain membina guru dalam forum musyawarah dan peningkatan profesi guru kepala Sekolah juga mengirimkan guru –guru pada forum ilmiah (worksop, diklat dan sebagainya).

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

- 1) Kepala Sekolah melakukan perencanaan dengan membuat dan melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang kiranya dapat memberikan pijakan bagi peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Dalam mrencanakan program sekolah kepala sekolah melibatkan guru- guru dalam rangka peningkatan kinerja guru
- 3) Melakukan pembenahan berbagai hal untuk meningkatkan mutu pendidikan seprti memperbaiki sarana prasarana pembelajaran dan sebagainya.
- 4) Merumuskan tugas setiap personil secara rinci agar tidak terjadi tumpang tindih antara satu dengan yang lain.
- 5) Dalam melaksanakan tugasnya Kepala sekolah mendelegasikan kepada personil lain.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

- 1) Dalam hal administrasi pembelajaran Kepala Sekolah selalu memberi arahan kepada guru untuk membuat program dan

administrasi pembelajarannya guna menunjang tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga professional.

- 2) Dalam hal administrasi personil kepala sekolah mempercayakan kepada kepala Tata Usaha.
- 3) Dalam hal administrasi yang bersifat khusus untuk masing – masing bidang atau urusan dibantu oleh 5 Orang waka.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

- 1) Supervisi dilakukan untuk memberikan layanan dan bantuan kepada guru untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif.
- 2) Secara formal Kepala Sekolah jarang melakukan supervisi tetapi beliau melakukan pengamatan mulai dari administrasi.
- 3) Supervisi kelas tidak dilakukan sendiri tetapi juga dipercayakan kepada para wakil kepala dan guru –guru senior yang tergabung dalam wadah rumpun mata pelajaran.

e. Kepala sekolah sebagai pemimpin

- 1) Selain memberi dorongan dan motivasi kepada bawahan kepala sekolah juga memberi bimbingan dan arahan kepada para personal.
- 2) Membimbing bawahannya dengan komunikasi yang santun dan penuh kebijakan untuk mengajak melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

- 3) Selalu melakukan koordinasi dengan bawahan dalam memberi keputusan. Koordinasi dilakukan setiap hari senin dan sabtu.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

- 1) Memberikan kesempatan kepada para guru melakukan perubahan – perubahan dan menggunakan multimedia dalam melaksanakan kegiatan PBM.
- 2) Memberi kewenangan kepada guru dalam mengelola kelas, mata pelajaran, pengembangan dan penggunaan fasilitas belajar.
- 3) Melakukan upaya pembinaan mental spiritual untuk seluruh warga sekolah dengan membiasakan shalat dhuha dan shalat dhuhur berjamaah.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

- 1) Memotivasi warga sekolah dengan cara berbeda beda sesuai dengan pola masing – masing yang paling menonjol.
- 2) Selalu memberi dorongan dan bimbingan kepada bawahan
- 3) Memberi penghargaan
- 4) Menegakkan disiplin
- 5) Bekerjasama dengan pihak lain untuk meningkatkan motivasi.

2. Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di

MTsN Malang 2

Usaha yang dilakukan kepala MTsN Malang 2 dalam meningkatkan kinerja guru dalam rangka menghasilkan sumberdaya

guru yang bermutu tinggi, profesional, dan komitmen untuk mencapai tujuan lembaga, tidak lepas dari peran dan kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri. Dan upaya yang ditemukan meliputi Mengikutkan guru – guru dalam forum ilmiah (seminar, lokakaryaa, diklat penataran dan sebagainya), Menjadikan Visi Misi Tujuan MTsN Malang 2 Sebagai target Pengembangan Peningkatan Kinerja Guru, dan Memenuhi Kesejahteraan Guru, semua temuan strategi tersebut berpangkal pada tiga sasaran; peningkatan keahlian dan layanan kepada siswa, pengembangan keprbadian dan spiritual guru, meningkatkan ketrampilan guru. Uraian temuan di MTsN Malang 2 sebagai berikut:

- a. Mengembangkan kualitas guru dengan mengubah pola pikir dengan cara:
 - 1) Mengikutsertakan Kegiatan Ilmiah (Penataran, Lokakarya, Diklat, Seminar, Workshop)
 - 2) Study lanjut Gelar
- b. Melakukan Pembinaan Rutin Terhadap Tenaga Pendidik Dan Kependidikan
 - 1) Kelompok Kerja Guru (KkG)
 - 2) Mengadakan Kerjasama Dengan Pihak Lain
- c. Menjadikan Visi Misi Tujuan MTsN Malang 2 sebagai target pengembangan kinerja guru.

- 1) Merumuskan Visi Kelembagaan yang jelas menggambarkan kualifikasi idial kelembagaan MTsN Malang 2 yang diharapkan dapat dicapai dimasa yang akan datang.
- 2) Merumuskan Misi Kelembagaan yang jelas menggambarkan profil sekolah yang menjadi tumpuan harapan masyarakat.
- 3) Merumuskan Tujuan Institusional MTsN Malang 2 dengan tegas menggambarkan kualifikasi perilaku idial lulusan yang dihasilkan dan pendidik sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar.
- 4) Menjadikan Visi Misi Tujuan MTsN Malang 2 menjadi landasan filosofis dan operasional didalam perumusan program penyelenggaraan pendidikan maupun kebijakan pengembangan pendidikan.

d. Memenuhi Kesejahteraan Guru

Program pemenuhan kesejahteraan secara material:

- 1) Menaikkan Kesejahteraan Gaji Guru Dan Pegawai Secara Berkala
- 2) Memberikan Tunjangan Hari Raya
- 3) Mengansuransikan Guru Dan Pegawai
- 4) Memberikan Dana Social; Menikah, Melahirkan, Sakit, Meninggal Dunia Dan Hajatan

Program pemenuhan kesejahteraan secara non material:

- 1) Promosi Jabatan

- 2) Memberikan Penghargaan Guru Yang Berprestasi
- 3) Pemberian Kredit Poin Bagi Guru PNS

D. Strategi Yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Mengantisipasi Hambatan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

- 1) Mendengarkan Ide Saran Dari Guru Serta Berkomunikasi Dengan Para Guru
- 2) Memberikan Kelonggaran Dan Fleksibilitas Bagi Guru Yang Hendak Menempuh Pendidikan Lebih Tinggi
- 3) Pendelegasian Tugas Pada Guru Lain Apabila Guru Berhalangan Hadir
- 4) Menciptakan Suasana Kerja Yang Nyaman Dan Penuh Ke

BAB V

PEMBAHASAN HASIL TEMUAN

Kajian dalam bab V adalah pembahasan hasil temuan yang telah diuraikan dalam bab IV tentang Paparan Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2, menyangkut: Gambaran umum peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, usaha kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan strategi kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan pengembangan kinerja guru. Untuk mempermudah uraian dalam menjawab focus, maka rincian temuan penelitian bab V selanjutnya dirancang untuk disajikan dalam pembahasan sebagai berikut:

A. Peran Kepemimpinan Kepala MTsN Malang 2 Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Guru

1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepemimpinan kepala sekolah yang terindikasikan melalui peranannya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberi 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 di atas normal.

Sebagaimana yang di ungkapkan Mulyasa,¹¹⁴ bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional dalam perannya sebagai educator harus melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- 1) Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beasiswa bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dunia usaha atau kerjasama dengan pihak lain yang tidak mengikat .
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman.
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

¹¹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.100-101.

Selain itu, kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga pendidikan non guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai kepada para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik, yaitu :¹¹⁵*Mental, Moral, Fisik, Artistik*.

Dalam rangka menjalankan tugas sebagai pendidik terhadap siswa dan para guru serta tenaga kependidikan lainnya, kepala MTsN Malang 2 melakukannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung yaitu dengan memberi bimbingan dan pengarahan kepada para siswa dan para guru atau koreksi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan. Secara tidak langsung yakni dengan cara mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran ataupun diklat-diklat yang terkait dengan pendidikan .

Sebagai kepala sekolah yang melaksanakan perannya sebagai edukator, kepala MTsN Malang 2 tidak hanya melaksanakan kegiatan belajar mengajar di ruang kelas secara rutin sebagaimana layaknya para guru yang mengajar sesuai dengan mata pelajaran

¹¹⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Jakarta : PT. Grapindo Persada, 2007...,hlm.94.

yang di bebaskan kepada mereka. Namun kepala MTsN Malang 2 tetap melaksanakan kegiatan pendidikan secara umum sebagai guru pembimbing pembiasaan ibadah kepada siswa kelas VIII dan IX.

Dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar para guru di beri petunjuk praktis tentang penyusunan program pengajaran seperti pembuatan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil siswa dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan agar para guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan ini, kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah terutama bidang kurikulum dan para guru senior. Selain itu, kepala sekolah memberikan contoh yang baik, yaitu kepala sekolah juga mengajar, membuat program pengajaran, membuat satuan pelajaran, rencana pengajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, menganalisis hasil belajar dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan. Dalam hal memberi contoh kepala sekolah berupaya untuk memberi teladan dengan masuk di sekolah lebih awal dan pulang paling akhir.

Dengan demikian kepala MTsN Malang 2 sudah berupaya dalam melaksanakan perannya sebagai edukator. Dimana kesemuanya itu dilakukan dalam rangka upaya meningkatkan kualitas kinerja dan sumber daya guru yang menjadi tujuan akhir dari semua yang tertuang dalam visi dan misi MTsN Malang 2 secara tepat dan komprehensif.

b. Kepala sekolah sebagai Manajer

Berdasarkan temuan peneliti berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah sebagai manajer di MTsN Malang 2 antara lain:

1. Melakukan perencanaan dengan membuat dan melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang kiranya dapat memberikan pijakan bagi peningkatan mutu pendidikan.
2. Dalam merencanakan program sekolah kepala sekolah melibatkan guru- guru dalam rangka peningkatan kinerja guru
3. Membuat dan melakukan analisis terhadap berbagai factor yang dapat memberikan pijakan bagi pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan
4. Melakukan pembenahan berbagai hal untuk meningkatkan mutu pendidikan seperti memperbaiki sarana prasarana pembelajaran dan sebagainya.
5. Merumuskan tugas setiap personil secara rinci agar tidak terjadi tumpang tindihantara satu dengan yang lain.
6. Dalam melaksanakan tugasnya mendelegasikan kepada personil lain.

Temuan diatas sebagaimana yang telah dijabarkan oleh Wahjosumidjo, dalam kajianteori bahwa Seorang manajer untuk mencapai tujuannya mesti melibatkan orang lain. Oleh karenanya seorang manajer harus mampu mengarahkan, memotivasi atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan

organisasi dapat dicapai dengan baik. Ada delapan fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi,¹¹⁶ yaitu :

- (1). Bekerja dengan, melalui orang lain;
- (2). Bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan;
- (3). Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan,
- (4). Berpikir secara realistis dan konseptual,
- (5). Juru penengah,
- (6). Seorang politisi,
- (7). Seorang Diplomat,
- (8). Pengambil keputusan yang sulit.

Melakukan manajemen secara efektif dapat dimungkinkan jika manajer itu memiliki keterampilan manajemen dengan baik. Keterampilan itu dimaksudkan agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara efisien dan efektif. Selain itu, sumber-sumber tersebut tidak selalu tersedia dalam organisasi sehingga harus ada usaha-usaha manajer untuk mengadakannya atau mencari alternatif pemecahan masalah berkenaan dengan sumber daya itu. Untuk itulah keterampilan manajemen diperlukan. Keterampilan manajer ada 4 macam, yaitu: (1). Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*), (2). Keterampilan Manusiawi (*human skill*), (3). Keterampilan Teknik (*technical skill*), (4). Keterampilan Desain (*design skill*)¹¹⁷

¹¹⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hlm. 97.

¹¹⁷Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar Dan Praktek Bandung Refika Aditama 2008*, hlm.9.

Selaku manajer, kepala sekolah harus menjalankan fungsi-- fungsi manajemen atau pengelolaan yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan inovasi dalam berbagai bidang administrasi seperti: administrasi kesiswaan, kepegawaian, program pengajaran atau kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, tata usaha hubungan sekolah dan masyarakat dan administrasi lingkungan sekolah. Selanjutnya dalam pelaksanaan tugas tersebut kepala MTsN Malang 2 berpegang pada prinsip-prinsip manajerial, seperti: Pembagian kerja, pendelegasian wewenang dan tugas, kesatuan perintah, kesatuan kerja, disiplin, mendahulukan kepentingan sekolah dari pada kepentingan individu, penghargaan dan sanksi, inisiatif, efektivitas dan efisiensi, dan keterpaduan.

Dalam melaksanakan fungsi manajemen, kepala MTsN Malang 2 sebagai manajer telah melakukan perencanaan dengan membuat dan melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang kiranya dapat memberikan pijakan bagi pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan pada masa yang akan datang, memperkirakan kebutuhan yang menjadi prioritas dan perlu dibenahi pada saat ini, mendelegasikan kewenangan atau tugasnya kepada para personil lain.

Demikian gambaran kegiatan manajerial kepala MTsN Malang 2 tentang pembagian tugas dan wewenang kepada warga

sekolah. Apa yang telah diprogramkan oleh kepala MTsN Malang 2 tersebut telah disesuaikan dengan konsep manajerial pada umumnya .

c. Kepala sekolah sebagai Sebagai Administrator

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personal sekolah. Dalam melaksanakan perannya sebagai administrator Kepala MTsN Malang 2 telah melakukan tugasnya sebagai berikut :

1. Dalam hal administrasi pembelajaran kepala sekolah selalu member arahan kepada guru untuk membuat program dan administrasi pembelajarannya guna menunjang tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga professional.
2. Dalam hal administrasi personil kepala sekolah mempercayakan kepada kepala Tata Usaha.
3. Dalam hal administrasi yang bersifat khusus untuk masing – masing bidang atau urusan dibantu oleh 5 Orang waka.

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi antara lain dapat digolongkan pada 6 bidang “*management* “ sebagai berikut :

118

¹¹⁸Dirawat, dkk, *Pengantar Kepeminpinan Pendidikan Surabaya Usaha Nasional*,2006., Hlm.80 - 83.

- 1) Pengelolaan pengajaran
- 2) Pengelolaan kepegawaian
- 3) Pengelolaan kemuridan
- 4) Pengelolaan gedung dan halaman
- 5) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor kepala sekolah juga melakukan supervisi sebagai berikut:

1. Supervisi dilakukan untuk memberikan layanan dan bantuan kepada guru untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif.
2. Secara formal kepala sekolah jarang melakukan supervisi tetapi beliau melakukan pengamatan mulai dari administrasi.
3. Supervisi kelas tidak dilakukan sendiri tetapi juga dipercayakan kepada para wakil kepala dan guru –guru senior yang tergabung dalam wadah runpun mata pelajaran.

Yang dilakukan Kepala MtsN Malang 2 diatas sesuai dengan prinsip–prinsip supervisi yang dikemukakan para ahli antara lain :

Menurut Suharsimi¹¹⁹ mengatakan bahwa supervisi adalah melakukan pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru agar kualitas pembelajaran meningkat sehingga dampak dari meningkatnya kualitas pembelajaran diharapkan dapat

¹¹⁹Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004),hlm.33.

meningkatkan prestasi belajar siswa dan itu berarti meningkatnya kualitas lulusan sekolah.

Sedangkan hakekat supervisi itu sendiri merupakan suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, agar para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat”.¹²⁰ Selain itu, kegiatan supervisi mengharapkan adanya sebuah sistem yang tersusun dalam hubungan supervisor dan guru agar tercipta keharmonisan dan kebaikan dalam proses belajar mengajar. ¹²¹Wiles and Bondie,¹²² mengatakan : “*We see supervision is general leadership function that coordinates and manages those school activities concerned with learning*”. Ini menggambarkan bahwa supervisi itu merupakan salah satu fungsi kepemimpinan untuk mengkoordinasikan dan mengelola aktivitas sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran.

Untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip dalam supervisi. Prinsip-prinsip dalam supervisi pendidikan merupakan tugas kepala sekolah, sehingga dalam melaksanakan

¹²⁰Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara,1992), hlm.4.

¹²¹ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia)* (Jakarta : Renika Cipta , 2000), hlm.19.

¹²² J. Wiles and Bondie, *Supervision A Guide To Practice* (Colombus : Charles E. Merrill,1998),hlm.10.

tugasnya tersebut kepala sekolah hendaknya bertumpu pada prinsip supervisi sebagaimana yang dikemukakan oleh Soetopo¹²³ yaitu:

1. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
2. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerjasama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
3. Konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.
4. Ilmiah, yang mencakup unsur-unsur sistematis, objektif, menggunakan alat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk menjadikan penilaian terhadap proses belajar mengajar.

Adapun Suryosubroto,¹²⁴ mengatakan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) Supervisi harus bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan untuk bekerja, (2) Realistis dan mudah dilaksanakan, (3)

¹²³ Soetopo, *Kepemimpinan Pendidikan dan Supervise* (Jakarta : Bina Aksara, 1984), hlm.58.

¹²⁴ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2004), hlm.187.

Menimbulkan rasa aman kepada guru, (4) Berdasarkan hubungan profesional, (5) Harus memperhatikan kesanggupan dan sikap guru, (6) Tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan kegelisahan bahkan sifat antipati dari guru, (7) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan, pangkat, kedudukan dan kekuasaan pribadi, (8) Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan (supervisi berbeda dengan inspeksi), (9) Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, (10) Supervisi hendaknya bersifat prefektif, korektif dan kompetitif.

e. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepala MTsN Malang 2 dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin menjalankan tugasnya sebagai berikut

1. Selain memberi dorongan dan motivasi kepada bawahan kepala sekolah juga memberi bimbingan dan arahan kepada para personil.
2. membimbing bawahannya dengan komunikasi yang santun dan penuh kebijakan untuk mengajak melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.
3. Selalu melakukan koordinasi dengan bawahan dalam memberi keputusan. Koordinasi dilakukan setiap hari senin dan sabtu.

Mulyasa¹²⁵ menyatakan kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter: (1) Harus yang mencakup kepribadian, (2) harus

¹²⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, hlm.115.

memiliki keahlian dasar, (3) harus memiliki pengalaman dan pengetahuan profesional dan pengetahuan administrator. Selain itu, kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat antara lain: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) bertanggungjawab, (4) berani mengambil keputusan, (5) berjiwa besar, (6) dapat mengendalikan emosi dan (7) sebagai panutan/teladan.

Kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi dan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat. Kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya. Hal ini berarti kepala sekolah harus mampu membagi wewenang dalam pengambilan keputusan, sebab banyaklah tanggung jawab yang harus dilaksanakan kepala sekolah.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam bahasa Inggris inovasi adalah *Innovation*, yaitu segala hal yang baru atau pembaharuan.¹²⁶ Ada juga yang menyebutnya dengan penemuan yang dalam bahasa Inggris disebut *discovery* dan *invention*, karena ditemukannya sesuatu yang baru, baik yang baru dalam arti rekayasa atau yang betul-betul baru karena tidak ada sebelumnya

¹²⁶Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...* ,hlm.19.

Aan Komariah dan Cipi Triatna,¹²⁷ mengutip pendapat : Rogers, *Innovation* adalah suatu gagasan, teknik-teknik atau praktik atau benda yang disadari dan diterima oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Selain itu, inovasi dapat juga dikatakan suatu proses kreatif dalam mengubah input, proses, dan output agar dapat sukses dalam menanggapi dan mengantisipasi perubahan-perubahan (internal dan eksternal sekolah). Sedangkan Sudarwan Danim,¹²⁸ menyatakan: “Inovasi adalah gagasan, perbuatan atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu dan pada suatu jangka waktu tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Sesuatu yang baru, mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sesuatu itu sudah lama dikenal tetapi belum dilakukan perubahan. Inovasi dapat juga diartikan sebagai perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan inovasi.”

Berdasarkan analisis Kepala MTsN Malang 2 sebagai inovator telah melakukan hal –hal sebagai berikut:

1. Memberikan kesempatan kepada para guru melakukan perubahan – perubahan dan menggunakan multimedia dalam melaksanakan kegiatan PBM.
2. Memberi kewenangan kepada guru dalam mengelola kelas, mata pelajaran, pengembangan dan penggunaan fasilitas belajar.

¹²⁷Ibid. ,hlm.20.

¹²⁸Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung : PT. Pustaka Setia , 2002), hlm.39.

3. Melakukan upaya pembinaan mental spiritual untuk seluruh warga sekolah dengan membiasakan shalat dhuha dan shalat dhuhur berjamaah.

Semua kegiatan dan perubahan yang dilakukan kepala sekolah semuanya mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah menerapkan asas peningkatan mutu pendidikan secara bertahap dan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu sesuai yang diharapkan yaitu menjadi sekolah yang unggul .

Kepala sekolah sebagai guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kompleksnya tugas-tugas sekolah membuat lembaga itu tidak mungkin lagi berjalan baik, tanpa kepala sekolah yang profesional dan berjiwa inovatif.¹²⁹ Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator memiliki aspek-aspek antara lain: (1) kemampuan mencari atau menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, (2) kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah.

Perubahan yang terjadi harus bersifat inovasi, sebab dengan inovasi akan lahir hal-hal baru yang bisa diaplikasikan untuk memajukan lembaga pendidikan. Sedahsyat apa inovasi yang telah dilakukan di sekolah, tergantung dari sedahsyat apa kepala sekolah dalam memanager sekolah. Jadi kepala sekolah mengatur agar pada guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan

¹²⁹*Ibid.* ,hlm.145.

sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah .

Selain itu, agar proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik, kepala sekolah perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan bertindak sebagai bos serta harus berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi jelas, yaitu gambaran sekolah yang dicita-citakan. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu membimbing, mendorong, dan mengorganisasikan staf dengan baik. Dukungan staf dan pihak terkait sangat penting dalam mengelola perubahan, cara memperoleh dan mempertahankan dukungan antara lain; (1) mengundang umpan balik dari semua pihak sehingga yang bersangkutan merasa ikut memiliki program perubahan tersebut; (2) memberikan masukan yang konstruktif ke pihak pelaksana; (3) melibatkan sebanyak mungkin pihak terkait, agar merasa dihargai.

Mulyasa,¹³⁰ menambahkan bahwa kepala sekolah sebagai inovator 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 sebagai inovator akan tercermin dalam cara-cara ia melakukan pekerjaannya

¹³⁰ E. Mulyasa , *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hlm.118.

secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, accebtabel dan fleksibel.

g) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Mengutip pendapat Hasibuan, Marno & Triyo Supriyatno¹³¹ mengemukakan tujuan dari motivasi sebagai berikut; (1) mengubah perilaku pegawai sesuai dengan pemimpin; (2) meningkatkan kegairahan kerja pegawai; (3) meningkatkan disiplin pegawai; (4) meningkatkan kestabilan pegawai; (5) meningkatkan kesejahteraan pegawai; (6) meningkatkan prestasi pegawai; (7) meningkatkan moral pegawai; (8) meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai; (9) meningkatkan produktivitas efisiensi; (10) memperdalam kecintaan pegawai terhadap perusahaan; dan (11) memperbesar partisipasi pegawai terhadap perusahaan.

Dengan demikian, tujuan motivasi di atas dapat disimpulkan sebagai upaya mengarahkan pegawai/bawahan dalam meningkatkan tanggungjawab: terhadap tugas-tugasnya dengan memperhatikan kemampuannya, kesejah. teraannya, dan rasa kebersamaannya untuk mencapai produktivitas kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Dasar pendekatan untuk bermotivasi di antara para manajer berbeda . Ada tiga pendekatan , yakni: (a) “Partnership”, (b) produktivitas dan (c) pemuasan kebutuhan. Di dalam pendekatan

¹³¹ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, hlm.22.

partnership, diasumsi bahwa pegawai tidak menyukai pekerjaan, namun mereka akan melaksanakannya dengan baik apabila mereka mempunyai perasaan bahwa mereka berpartisipasi dalam hasil-hasil perusahaan. Pendekatan dari segi produktivitas menekankan pada imbalan yang didasarkan pada produktivitas kerja . Pemberian tugas menjadi spesifik dan tingkat upah atau gaji ditetapkan sesuai prestasinya. Pendekatan untuk memenuhi kebutuhan, terdapat suatu usaha untuk memberikan perhatian terhadap kebutuhan manusiawi dan memberi kepuasan melalui kondisi – kondisi kerja.¹³²

Kepala MTsN Malang 2 sebagai motivator telah melakukan hal – hal sebagai berikut:

1. Memotivasi warga sekolah dengan cara berbeda beda sesuai dengan pola masing – masing yang paling menonjol.
2. Selalu member dorongan dan bimbingan
3. Memberi penghargaan
4. Menegakkan disiplin
5. bekerjasama dengan pihak lain untuk meningkatkan motivasi.

Dari berbagai upaya yang dilakukan kepala MTsN Malang 2 didalam memotivasi warga sekolah baik siswa, guru maupun karyawan lainnya, bisa dikatakan bahwa peran kepala sekolah sebagai motivator telah dilaksanakan dalam upaya peningkatan mutu

¹³² George R. Terry , *Prinsip - Prinsip Manajemen* , terj. J. Smith D.F.M.(Jakarta : PT Bumi Aksara,2006), hlm.130 – 131 .

pendidikan. Hal ini juga sangat sesuai dengan prinsip yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Prinsip-prinsip tersebut adalah : (1) para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Para tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya (4) pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman menunjukkan bahwa kepala sekolah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.

2. Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTsN Malang 2

Peran kepala sekolah adalah taktik, metode, strategi yang digunakan kepala sekolah dalam rangka menghasilkan sumberdaya guru yang bermutu tinggi, profesional, dan komitmen untuk mencapai tujuan Lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengembangan ketenagaan dalam hal ini adalah meningkatkan kinerja guru adalah usaha – usaha untuk meningkatkan mutu serta efisiensi

kerja seluruh tenaga (guru) yang berada dalam unit organisasi (sekolah)¹³³ Adapun upaya kepala MtsN Malang 2 dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan kualitas guru dengan merubah pola pikir guru

Dalam merubah pola pikir negatif menjadi pola pikir positif dan inovatif Kepala MTsN Malang 2 mengadakan beberapa kegiatan pengembangan mutu sumber daya guru, yakni melalui 6 (enam) program Kegiatan: (1) mengikut sertakan kegiatan ilmiah (2) program Studi lanjut gelar, (3) kegiatan pembinaan rutin, (3) Kolokium, (4) Kelompok Kerja Guru (KKG), (5) mengadakan kerjasama dengan pihak lain, (6) Penyediaan Perpustakaan.

Upaya strategis yang dilakukan oleh pimpinan MTsN Malang 2 tersebut kalau ditelaah sejalan dengan konsep yang ditawarkan oleh Sutrisno¹³⁴ ia mengungkapkan bahwa upaya pengembangan kualitas guru harus dilakukan melalui meruba pola pikir guru yakni pola pikir negatif dan pesimistis dalam memandang masa depan pendidikan seperti kebiasaan guru mencari-cari alasa alasan yang berada di luar kompetensi dirinya untuk mengesahka sebuah kegagalan. Mereka lebih suka menyalahkan para siswa yang kondisinya jelek, kondisi penggedungan yang tidak memadai, sarana prasarana yang tidak

¹³³ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT.Remaja Rosdakarya 1998), hal. 68

¹³⁴ Sutrisno, 2008, *Dinamika Pendidikan SD Muhamadiyah* Sapen Jogjakarta. Yogyakarta , Aditya Media Offset, Halaman 18

lengkap dan alasan lainnya. Disamping itu para guru masih sulit menerima hal hal yang baru, suka menunda-nunda pekerjaan, banyak membuat alasan dan cepat merasa puas dengan apa yang telah mereka raih sehingga mereka sulit untuk merubah menjadi baik.

Pola pikir guru yang demikian itu adalah salah satu dan harus segera dirubah. Guru yang baik akan berfikir kreatif tentang cara meningkatkan prestasi siswa. Untuk merubah pola pikir semacam itu yang perlu dilakukan dengan cara mengikutsertakan guru dalam forum forum ilmiah seperti diskusi, studi bading, simposium, seminar dan lain. Abidin¹³⁵ menyatakan tehnik strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia melalui tiga cara yaitu meningkatkan kecerdasan, meningkatkan kemampuan, meningkatkan kesejahteraan.

Tehnik dan bentuk strategi pengembangan kinerja guru MTsN Malang 2 dapat dikaji dengan konsep strategi pengembangan sumberdaya manusia dikembangkan oleh Susilo¹³⁶ mengatakan bahwa tehnik strategi pengembangan sumberdaya guru dapat dilakukan dengan cara (1) recriitmen yang bertujuan untuk mendapatkan sumberdaya guru sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi/lembaga dalam pembaharuan dan

¹³⁵ Abidin ZA, 1994, *Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Tantangannya dalam PJPT II*, Malang, FIL Unibraw hal 35

¹³⁶ Abidin ZS, 1994 *ibid* 35

pengimbangan (2) melalui pendidikan bertujuan peningkatan kemampuan kerjanya dalam arti luas (3) pelatihan bertujuan untuk pengembangan individu dalam bentuk peningkatan ketrampilan, pengetahuan dan sikap.

Sebenarnya segala bentuk aktifitas yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 dalam pemberdayaan mutu guru adalah dalam rangka menyiapkan sumberdaya manusia yang potensial. Aktifitas tersebut dapat ditelaah dari pendapat Hakim¹³⁷ adalah termasuk dalam konsep strategi pengembangan mutu sumber daya guru yang dilakukan melalui pendekatan model manusia, yaitu melalui pendekatan mutu guru. Terkait dengan pendekatan yang ditawarkan oleh Hakim, Garry Dessler¹³⁸ menyatakan bahwa sumber daya guru dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing.

Upaya strategis MTsN Malang 2 dapat juga dikaji melalui pendapat Sahertian¹³⁹ mengajukan beberapa konsep tentang strategi pengembangan dan peningkatan sumberdaya guru antara lain dengan pendidikan formal, program gelar, pascasarjana, pendidikan informal, program tidak terstruktur yaitu magang (intensif, konsentrasi, on the job training), kursus, penataran,

¹³⁷ Hakim, A, 1994, *Sumberdaya Manusia : Masalah Pendekatan dan Pengembangannya*, Malang : FIA Unibraw

¹³⁸ Dasler G, 1997, *Human Resources Management*, Alih bahasa Benyamin Manajemen Sumberdaya Manusia, 1997 Jakarta, PT Prihalido

¹³⁹ Suhertian P, 2000 *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Rineka Cipta, Halaman 22

pelatihan kerja dan lokakarya. Pendidikan non formal serta dapat ditelaah dari pendapat Sahertian bahwa pengembangan kualitas guru dapat dilakukan melalui inservice taraining, extension course, workshof, seminar guru-guru selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus menjadi. hiburan intelektual (intlectual inlertainment).

Hanafiah¹⁴⁰ menjelaskan bahwa strategi pengembangan mutu tenaga pengajar dapat dilakukan melalui (1) penugasan belajar, untuk mencapai jenjang kesarjanaan yang lebih tinggi, (2) penataran, lokakarya, seminar, temu ilmiah, konfrensi; (3) pengembangan minat membaca. Demikian juga konsep dari Ghaffar¹⁴¹ mengemukakan tiga teknik yakni: (1) pemberian kesempatan untuk mengikuti program in-service training atau pendidikan dan latihan dalam jabatan; (2) menyediakan program pembinaan yang teratur; dan (3) menciptakan forum akademik guru. Sejalan dengan Ghaffar, dalam buku Panduan Manajemen Sekolah, Depdikbud¹⁴² dijelaskan, bahwa dalam rangka peningkatan mutu (kemampuan) guru dapat dilakukan melalui (1) mengikutsertakan guru pada pelatihan yang sesuai. Jika perlu sekolah mengadakan pelatihan di tempat (*in house training*) dengan mengundang pelatih dari luar; (2) sekolah perlu

¹⁴⁰ Hanafiyah, Y, 1994, *Pengelolaan Mutu Total Penrguruan Tinggi*, Cetakan 2 , BKS Barat, Depdikbud, Halaman 66

¹⁴¹ Gaffar,FM 1987, *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi* , Jakarta Depdikbud, Direktorat Pendidikan Tinggi. Proyek Pembinaan Lembaga Pendidikan dan tenaga Kependidikan ,Halamn 44

¹⁴² Depdikbud, 1999, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta, 50-78

menyediakan buku atau referensi yang memadai bagi guru; (3) mendorong dan memfasilitasi guru untuk melakukan tutorial sebaya, misalnya melalui kegiatan MGMP untuk guru. Hal senada juga diungkapkan Ati Cahyani¹⁴³ bahwa Teknik pengembangan Sumber daya guru melalui (1) Orientasi Karyawan (2) Pelatihan langsung ditempat kerja (3) Pelatihan diluar tempat kerja, (4) Magang

Munandir¹⁴⁴ menjelaskan ada berbagai cara untuk maksud memajukan pertumbuhan profesi guru antara lain pendidikan/pelatihan, kunjungan ke obyek-obyek di dalam atau luar negeri, untuk observasi dan studi banding, kehadiran dalam pertemuan-pertemuan profesional, memeberikan tugas pada para guru untuk mengikuti pendidikan lanjut termasuk untuk mencapai gelar.

Strategi pengembangan mutu sumberdaya guru melalui program pembinaan yang teratur dimaksudkan untuk memberikan bantuan atau pelayanan profesional guna meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Ada beberapa teknik strategi pembinaan guru yaitu: (1) pertemuan pribadi; (2) rapat sekolah; (3) kunjungan antar sekolah; (4) penataran; (5) pertemuan kelompok kerja; (9) pemanfaatan guru model. Konsep yang ditawarkan khususnya

¹⁴³ Ati Cahyani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, 2009, Indeks Jakarta, Halaman 103

¹⁴⁴ Munandir, *Ensiklopedi Pendidikan*, 2001, Malang, UM Press, Halaman 270

pemanfaatan guru model dalam di MTsN Malang 2 berbetuk bimbingan Senior-Yunior, yakni bimbingan yang diberikan kepada guru baru oleh guru lama yang dianggap senior.

Upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu guru oleh MTsN Malang 2 jika ditelaah akan lebih jelas bahwa manfaat yang dapat diperoleh oleh MTsN Malang 2, diantaranya Upaya pengembangan melalui studi lanjut gelar di MTsN Malang 2 telah dilakukan sejak lama yaitu mulai tahun 2003 sejak kepemimpinan Ibu Hj Khoiriyah hingga kini. Kegiatan studi lanjut tersebut dapat dikaji dengan pendapat Pidarta. Menurut Pidarta¹⁴⁵ (1992:32) dengan belajar lebih lanjut guru-guru akan dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya. Dengan begitu para guru memiliki kemampuan profesional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan guru yang menuntutnya harus belajar terus menerus dari waktu ke waktu.

Demikian juga kegiatan penataran dan latihan dapat dianalisis dengan pendapat dari Hasibuan¹⁴⁶ bahwa pengembangan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan

¹⁴⁵ Pidarta Made, *Kompetensi Guru Masalah Kita*, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan, 2007 No. 04/Tahun XXX

¹⁴⁶ Hasibuan SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, Halaman

perusahaan. Hal senada diungkapkan Udin Syaifuddin¹⁴⁷ Bahwa berbagai program pelatihan sampai saat ini banyak dilakukan, bentuk bentuk pelatihan ini sudah lama ada dan diakui cukup bernilai, walaupun disadari bahwa seringkali berbagai bentuk kursus/pelatihan tradisional ini seringkali tidak dapat memenuhi kebutuhan praktis dari pekerjaan guru. Oleh karena itu suatu kombinasi antara materi akademis dengan pengalaman lapangan akan sangat efektif untuk pengembangan sumber daya guru yang harus diketahui misalnya CTL, KTSP, Penelitian Tindakan Kelas, dan Penulisan Karya Ilmiah.

Disamping penataran dan latihan, MTsN Malang 2 juga melaksanakan kegiatan KKG. Dalam rangka itu, Direktur Pendidikan Dasar Pendidikan dan Kebudayaan¹⁴⁸ menegaskan bahwa KKG berorientasi kepada peningkatan kualitas pengetahuan, penguasaan materi, teknik mengajar, interaksi guru murid, metode mengajar dan hal-hal lain yang berfokus pada penciptaan belajar mengajar yang kondusif bagi pengembangan potensi peserta didik.

Selain kegiatan sebagaimana diuraikan sebelumnya MTsN Malang 2 menggunakan dua pendekatan sebagai mana yang

¹⁴⁷ Udin Syaefudi Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru*, Alfabeta, Bandung, 2009, Halaman 107

¹⁴⁸ Depdikbud, *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*, Jakarta, Direktorat Pendidikan dasar dan Menengah

ditawarkan oleh Lovell dan Wiles dalam Ibrahim Bafadol¹⁴⁹, ia mengajukan dua pendekatan, yaitu (1) pendekatan individual dan (2) pendekatan kelompok. Pendekatan individual merupakan pendekatan yang paling utama. Pendekatan itu sebenarnya senada dengan konsep yang ditawarkan oleh Sergiovanni dan Staratt¹⁵⁰ mengemukakan bahwa upaya pengembangan mutu sumberdaya guru dapat bersumber dari dalam diri guru sendiri (internal) dan berasal dari luar (eksternal), yakni dari lembaga, pimpinan, atau orang lain.

Pengembangan mutu yang bersumber dari dalam diri guru sendiri merupakan upaya pribadi dari guru yang bersangkutan untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan menumbuhkan sikap profesionalnya. Sedangkan pengembangan mutu guru yang berasal dari luar, merupakan usaha dari lembaga, pimpinan, atau orang untuk membina dan mengembangkan profesionalisme guru.

Pendekatan peningkatan mutu secara individu yang dilakukan oleh para guru MTsN Malang 2 dengan jalan para guru berusaha belajar sendiri dengan jalan banyak membaca, baik buku-buku ilmu pengetahuan, majalah maupun surat kabar, serta

¹⁴⁹ Ibrahim Bafadal, *Seri Manajemen Peingkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU SEKOLAH DASAR*, dalam kerangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, 2006, Jakarta, Bumi Aksara

¹⁵⁰ Sergiovanni JT da Staratt JR, *Supervion Human Pesspective* (2ed) 1979 , Mc Graw Hill Book Company

nengikuti perkembangan IPTEK. Hal itu dimaksudkan agar dapat mempersiapkan diri sebaik mungkin, menguasai materi pelajaran yang hendak diajarkan kepada muridnya, sebab menurut Suryadi dan Tila'ar¹⁵¹ kemampuan guru menguasai materi pelajaran memberikan pengaruh positif bagi peningkatan prestasi belajar murid.

Dalam rangka menunjang kesiapan membaca, maka MTsN Malang 2 mengusahakan melalui penyediaan perpustakaan dengan dilengkapi dengan buku-buku dan bahan bacaan lainnya baik yang diusahakan pembelian oleh sekolah atau oleh guru-guru MTsN Malang 2 sendiri. Usaha tersebut sesuai dengan sasaran yang dikemukakan oleh Olivia¹⁵² agar guru-guru dapat membaca buku-buku bacaan profesional untuk meningkatkan pengetahuan serta wawasannya.

Pendekatan kelompok yang ditawarkan oleh Lovell dan Wiles sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan di MTsN Malang 2, hal ini terealisasi pada kegiatan KKG . Lovell dan Wiles menjelaskan pendekatan kelompok perlu dilakukan, karena walaupun anggota staf atau guru-guru merupakan pelaksana yang bebas, akan tetapi mereka juga merupakan anggota dari berbagai kelompok formal maupun informal yang ditandai dengan tujuan

¹⁵¹ Suryadi A & Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu pengantar* , 1993 , Badung, Rosda karya , Halamn 76

¹⁵² Olivia,E , *Supervition for today School*, 2nd ed. New York : Logman Inc, Hal 124

dan kegiatan kelompok serta saling hubungan antara sesama anggota kelompok satu sama lainnya. Berkaitan dengan pendekatan kelompok MTsN Malang 2 melakukan kegiatan KKG, dalam kegiatan KKG tersebut dilakukan pengelompokan, yang dibagi menjadi dua yaitu pengelompokan antara disiplin ilmu dan atas dasar kelompok lintas disiplin ilmu.

Penemuan penelitian tentang pengembangan dan langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu strategi yang dilakukan secara formal dan informal dan non formal.

Upaya strategis MTsN Malang 2 juga dapat dianalisis dari konsep *unpowerment* yang menyatakan bahwa upaya strategis MTsN Malang 2 tersebut merupakan usaha pemberdayaan guru, agar pola pikir dan kreativitasnya berkembang. Pengembangan dan pemberdayaan sumberdaya guru sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Guru dalam pendidikan adalah aspek yang harus dikembangkan keberadaannya dalam rangka menumbuh kembangkan secara proporsional dan profesional, sehingga mempunyai etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap institusi.

Pemberdayaan tersebut dapat ditempuh melalui melanjutkan keperguruan tinggi, pelatihan, seminar, penataran sebagai wujud dari peningkatan kualitas yang dimiliki guru. Guru sebagai ujung

tombak terhadap keberhasilan suatu lembaga pendidikan adalah hal yang signifikan keberadaannya untuk selalu diberdayakan.

Mulyasa¹⁵³ mengutip Kindervatter bahwa pemberdayaan itu memberikan implikasi terhadap peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. Peningkatan kedudukan meliputi kondisi-kondisi sebagai berikut: (1) disiplin; (2) legitimasi; (3) status; (4) pilihan-pilihan; (5) akses; (6) meningkatkan daya tawar; (7) persepsi kreatif; dan (8) kemampuan refleksi kritis.

Dari teori *unpowerment* dapat dilihat dalam temuan penelitian. Bahwa guru di MTsN Malang 2 selalu diberdayakan lewat forum-forum ilmiah, penataran, studi banding, seminar, lokakarya, magang, bimbingan senior-yunior dan pembinaan-pembinaan lainnya, baik yang bersifat intern maupun ekstern ataupun berbentuk individu maupun kelompok.

b. Menjadikan Visi Misi Tujuan MTsN Malang 2 Sebagai Target Pengembangan Kinerja Guru

Dalam pengembangan kinerja guru, upaya yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 adalah menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target peningkatan kinerja guru. sehingga dari visi misi tujuan lembaga tersebut MTsN Malang 2 mencoba merumuskan

¹⁵³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi*, 2002, Bandung , remaja Rosdakarya, halaman 31

visi misi tujuan peningkatan kinerja guru. Menjadikan visi misi tujuan sebuah lembaga dalam semua tindakan adalah merupakan suatu keharusan, karena dengan berpijak kepada visi misi tujuan lembaga maka segala tindakan terarah pada dan tidak akan keluar pada rel yang telah digariskan oleh lembaga. Tindakan MTsN Malang 2 tersebut sudah sesuai dengan dengan langkah yang ditawarkan Muhaimin¹⁵⁴ Beliau menyatakan bahwa rencana tindakan upaya perkembangan kualitas guru harus dimulai dengan merumuskan visi misi tujuan pengembangan.

Hal ini bertujuan agar upaya pengembangan yang dilakukan memiliki arah. Demikian juga DuFour & Eaker, dalam Muhaimin¹⁵⁵ mengemukakan bahwa dalam pengembangan kinerja guru salah satu yang harus dilakukan adalah adalah *shered vision, mission and values* bertujuan untuk menyatukan kesamaan pengertian dan komitmen terhadap visi misi dan nilai nilai (*guiding principles* atau prinsip prinsip /asas sebagai pedoman) yang telah disepakati untuk diperjuangka secara bersama sama. Yang menjadi Visi pengembangan peningkatan kinerja guru MTsN Malang 2 adalah menjadikan mutu guru yang bermutu tinggi dan profesional, komitmen dan peduli dalam peningkatan nilai nilai islami yang dijiwai dengan semangat *ruhul jihad*.

¹⁵⁴ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Surabaya, 2003, Pustaka Pelajar, Halaman 203

¹⁵⁵ Ibid, halaman 198

c. Memenuhi Kesejahteraan Guru

Selain upaya tersebut diatas upaya lain yang dilakukan MTsN Malang 2 dalam rangka menghasilkan guru yang berkualitas, profesional, dan komitmen terhadap lembaga adalah dengan jalan memberikan kesejahteraan kepada guru. Kesejahteraan sangat erat kaitannya dengan mutu dan kualitas seorang guru. Karena pengabdian seseorang diimbangi dengan pemberian kesejahteraan. Kesejahteraan harus diartikan materi (misal gaji, honorarium, dan fasilitas fisik) dan non material yang mengarah kepada kepuasan kerja. Hal yang perlu diingat adalah bahwa guru adalah orang terdidik dan seorang pendidik sehingga kesejahteraan non material seringkali sangat perlu.

Kesejahteraan guru dan karyawan adalah hal yang sangat diperhatikan oleh pimpinan MTsN Malang 2. Hal ini berangkat dari sebuah pemikiran bahwa guru akan bekerja maksimal apabila orang memberikan tunjangan kepada semua guru dan pegawai yang ada dilingkungan MTsN Malang 2. Lebih jauh dapat ditelaah bahwa upaya memenuhi kesejahteraan yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 merupakan upaya untuk meningkatkan mutu guru, karena guru yang sudah dipenuhi kesejahteraannya tentunya tidak akan memikirkan hal lain.

Oleh karena itu Tila'ar menyatakan ada hubungan yang erat antara kesejahteraan guru dengan peningkatan kualitas guru baik

secara personal maupun profesional. Pemberian kesejahteraan di MTsN Malang 2 merupakan tindakan pemberian imbalan (*rewarding*). Imbalan (*rewarding*) menurut Yukl¹⁵⁶ berupa memenuhi material adalah sebuah kategori perilaku yang menyangkut pemberian manfaat yang berwujud (*tangible benefit*) kepada seorang guru bagi kinerja yang efektif, keberhasilan signifikan dan nantuan yang bermanfaat, imbalan yang mungkin dapat diberikan oleh para pimpinan kepada bawahan termasuk peningkatan gaji, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik.

Penelitian yang mengkaji tentang pemberian *reward* telah banyak dilakukan. Diantaranya oleh Podsakoff, Todor, Grover, dan Huber mereka menemukan bahwa *contingent reward* oleh para pimpinan misalnya oleh Podsakoff dan Todor (1985) Yammarino dan Bass (1990) Yukl dan Clemence (1984) Yukl, Wall dan Lepsinger (1990) bukti tambahan mengenai pentingnya perilaku pemberian imbalan yang positif bagi efektifitas manajerial yang diberikan oleh kepustakaan mengenai modifikasi perilaku (*behavior modification*) dalam organisasi dilakukan oleh Luthans dan Kreitner (1985), Schneir (1974) . jadi dapat diketahui bahwa secara bersama sama garis penelitiann yang salig berhubungan ini

¹⁵⁶ Yukl, G, 1994, *Leadership In Organization* , alih bahasa Udaya : Kepemimpia dalam organisasi , 1998, Jakarta

menunjukkan bahwa *contingen rewards* sering kali meningkatkan motivasi dan kepuasan para bawahan.

Istilah *reward* pada manajemen SDM sering dikonotasikan dengan istilah kompensasi. Lebih lanjut Notoatmojo¹⁵⁷ bahwa kompensasi sangat penting bagi guru itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan guru. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan, apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para guru akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan tujuan organisasi, akan tetapi kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Berkaitan dengan kompensasi yang diberikan kepada guru bahwa MTsN Malang 2 dapat dikatakan cukup memadai hal ini terbukti dengan diberikannya gaji tambahan baik guru PNS maupun guru non PNS GTT.

Menurut M Ali Hasan dan Mukti Ali,¹⁵⁸ bahwa Faktor yang mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang terkait dengan kesejahteraan para guru, ada lima faktor yang kepuasan kaum guru sangat mengidamkan dapat

¹⁵⁷ Noto Atmojo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jkarta, Rinika Cipta

¹⁵⁸M Ali Hasan dan Mukti Ali ,*Kapita Selektta Pendidikan Agama Islam*, 2003, Jakarta, Pedoman Ilmu, Halaman 87-91

terwujud yaitu: Aspek imbal jasa, baik yang bersifat materi atau non materi, rasa aman, aspek hubungan antar pribadi, kondisi kinerja para guru baik fisik maupun non fisik masih belum memberikan kepuasan, kesempatan meningkatkan karier. Untuk itu bila lembaga tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi guru dan karyawan, tidak mustahil lembaga lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Demikian juga kesejahteraan berupa non material juga diberikan oleh pimpinan lembaga kepada para bawahan khususnya kepada para guru di lingkungan MTsN Malang 2. Hal ini terealisasi berupa promosi promosi, rencana kerja yang lebih baik serta penugasan yang lebih baik yang dilakukan kepada para guru. Promosi yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara yang baik guru yang dianggap potensial, memiliki komitmen tinggi dan profesional dipromosikan untuk menempati jabatan struktur seperti beberapa pejabat struktur kepengurusan MTsN Malang 2 sebagian besar memang dipromosikan dan dipersiapkan secara matang untuk menempati menjabat struktur kepengurusan.

Demikian juga pimpinan lembaga selalu memberikan penghargaan kepada para guru yang berprestasi. Kepala sekolah mengaitkan prestasi guru dengan peningkatan jabatan, baik struktur maupun fungsional, demikian juga setiap karya baru atau ide para

guru yang dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sekolah mendapatkan kredit poin (skor) bagi PNS artinya karya guru terkait erat dengan penilaian angka kredit (PAK) seperti pengakuan para guru mereka merasa sangat dihargai atas karya dan ide yang mereka sampaikan seperti tentang ide pengefektifkan proses belajar mengajar yang menyangkut sistem evaluasi. Hal ini mereka sampaikan melalui forum forum ilmiah pada kegiatan kolokium dan lain sebagainya. Penghargaan dengan pemberian kredit poin kepada guru PNS di MTsN Malang 2 merupakan bentuk pemberian kesejahteraan non material.

Demikian langkah strategis MTs N Malang 2 dalam meningkatkan kinerja guru melalui Kegiatan yang dapat mengubah karakter positif guru, menjadikan visi misi tujuan sebagai target pengembangan guru serta adanya upaya pemenuhan kesejahteraan guru, dapat dianalisis dengan teori developing yang dikembangkan oleh Yukl¹⁵⁹.

Teori developing mengatakan bahwa pengembangan dapat dilakukan dengan cara memberi latihan (*coaching*), membimbing (*mentoring*), serta konsultasi karir yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian terhadap pekerjaannya serta terhadap kemajuan

¹⁵⁹ Yukul G, Leadership In Organization, Alih bahasa Jusuf Udayana, Kepemimpinan dalam Organisasi, 1994, Jakarta, Halaman 104

karirnya. Apa yang dilakukan oleh MtsN Malang 2 dalam peningkatan kinerja guru sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Yukl, yakni disamping melakukan bimbingan terhadap para guru juga melakukan pelatihan-pelatihan, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan yang berimplikasi kepada mutu guru.

Kegiatan-kegiatan serta langkah-langkah MTsN Malang 2 juga dapat dianalisis dengan teori revitalisasi budaya. Teori ini mempunyai semboyan pendidikan yang bertumpu pada guru (*Teacher Centered Education*). Oleh karena itu gurulah yang mempunyai tugas kewajiban untuk mentransfer. Guru sebagai tulang punggung keberhasilan proses belajar mengajar perlu ditingkatkan kinerjanya.

Mortimer J. Adler, seorang eksponen neo-rasionalis dari perem'alisme, mengatakan bahwa guru yang disiapkan pertamanya hendaklah kesuksesan dalam persekolahan dasar, selanjutnya di perguruan tinggi belajar secara komprehensif menurut pendidikan umum, akademik dan profesional. Dengan persiapan guru semacam ini, ia akan tahan menghadapi situasi pendidikan yang manapun. Teori rekonstruksianisme menempatkan mutu guru juga pada tempatnya yang utama yang dituntut bagi seorang guru yang baik. Teori-teori itu sebenarnya memiliki satu makna yaitu bahwa guru dituntut memiliki latar belakang pendidikan dan profesional.

Bila dilihat dari strategi pengembangan sumberdaya manusia maka strategipengembangan mutu guru yang dilakukan oleh MtsN Malang 2 dapat dianalisis dengan konsep teori yang ditawarkan oleh Robert Waterman¹⁶⁰ Ada dua pendekatan yang ditawarkan oleh Robert Waterman dalam menentukan strategi pengembangan sumberdaya manusia yaitu pendekatan yang dikenal dengan “Buy” yaitu pendekatan yang lebih berorientasi terhadap penarikan sumberdaya manusia, dan pendekatan “Make” yaitu pendekatan yang berorientasi pada program bimbingan, pelatihan dan pendidikan pada sumberdaya manusia yang ada. Kedua pendekatan tersebut mempengaruhi praktik-peraktek manajemen seperti terfokus ada sistem rekrutmen, program pembinaan, pelatihan dan pengembangan.

Demikian juga strategi pengembangan mutu sumberdaya guru yang dilakukan oleh MTsN Malang 2 dapat dianalisis dengan konsep teori yang ditawarkan oleh Sonnenfeld dan Maury. Sonnenfeld dan Maury Peiperl (dalam Greer¹⁶¹) mengemukakan ada 4 (empat) tipologi strategi pengembangan mutu sumberdaya manusia, yaitu: 1. *Tipe Club*, 2. *Tipe BaseballTeam*, 3. *TipeAcademy*, dan 4. *TipeFortress*.

¹⁶⁰ Robert Waterman, dikutip dari Jeffrey Pfeffer (1998) *Human Wquation*, Harvard : Bussinnes Shool Press

¹⁶¹ Greer CR, *Strategy and Human Resources, A General Manajerial Perspective*. Prentice Hall,Inc

Dari teori tersebut dapat ditarik benang merah bahwa bentuk dan tehnik strategi pengembangan mutu sumberdaya guru MTsN Malang 2 tersebut dapat digolongkan tipologi *academy* yaitu startegi yang di gunakan oleh MTsN Malang 2 dengan berusaha melakukan pengembangan dengan menggunakan pendekatan “buy” and “make”. Pendekatan “buy” yaitu strategi yang dilakukan oleh lembaga dengan menekankan pada penarikan (*recruitment*) tenaga.

Pendekatan ini terlihat pada aktivitas dan usaha MTsN Malang 2 menarik tenaga guru baru. Hal ini guna untuk mengukur komitmen guru. Sedangkan pendekatan “make” adalah pendekatan yang berorientasi pada bentuk pengembangan sumberdaya manusia yang ada, melalui pendidikan dan pelatihan. Pendekatan ini terlihat pada beberapa program MTsN Malang 2 antara lain: studi lanjut gelar, pengadaan pertemuan-pertemuan ilmiah berupa kolokium, penataran dan lokakarya, simposium, program magang, pembentukan kelompok kerja guru, mengadakan kerja sama dengan embaga-lembaga favorit lainnya, penyedian perpustakaan, pembinaan secara intern dan lintas sektoral, penugasan-penugasan (menjadi trainer}

B. Strategi Kepala MTsN Malang 2 Dalam Mengantisipasi Hambatan Peningkatan Kinerja Guru

Peran kepala sekolah adalah taktik, akal, metode, strategi yang digunakan kepala MTsN Malang 2 dalam rangka mengantisipasi hambatan peningkatan kinerja guru agar bermutu tinggi, profesional, dan komitmen untuk mencapai visi misi tujuan lembaga sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun strategi kepala MTsN Malang 2 dalam mengantisipasi hambatan dalam meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Mendengarkan Ide Saran Dari Guru Serta Berkomunikasi Dengan Para Guru

Mendengarkan saran, ide, kritik serta berkomunikasi dengan para guru, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan membuat program kotak kritik dan saran-saran kepada kepala sekolah dan dalam setiap rapat kepala sekolah berusaha membuka diri dengan cara sebelum rapat selalu meminta tanggapan dan kritik baik secara langsung disampaikan dengan lisan maupun dengan tulisan.

Otoritas sebagai kepala sekolah sangatlah kuat dan dominan, sehingga kebijakan apapun dari kepala sekolah akan senantiasa dilaksanakan oleh bawahannya. Tetapi jika berorientasi pada kemajuan dan kualitas, MTsN Malang 2 senantiasa bekerja secara bersama, maka kritik dan saran kepada pimpinan dari bawahannya senantiasa didengarkan oleh kepala sekolah yang mempunyai komitmen yang sama untuk menjadikan sekolah yang bermutu. Baik menyangkut acara formal maupun informal

kritik dan saran senantiasa terjadi dengan anggapan hal tersebut merupakan inspirasi untuk memajukan sekolah. Adanya kebebasan untuk menyampaikan usulan, rencana dan kegiatan-kegiatan yang bersifat pribadi maupun kelompok dalam rangka pencapaian tugas, berperilaku dengan sepenuhnya bahwa ia merupakan penyebab timbulnya perubahan bagi sekolah, staf, guru dan siswa¹⁶². Respon positif dari bawahan pada kepala sekolah dengan kondisi gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah suka menerima kritik dan saran. Selain itu hal tersebut juga berdampak pada bawahannya untuk senantiasa berupaya meningkatkan kualitas dirinya, akan bekerja dengan senang karena setiap saran dan kritiknya diperhatikan.

2. Memberikan Kelonggaran Dan Fleksibilitas Bagi Guru Yang Hendak Menempuh Pendidikan Lebih Tinggi

Kepala sekolah memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi, hal ini dimaksudkan Program studi lanjut yang lebih tinggi dengan memberikan kesempatan pada personil guru dan pegawai untuk berkembang dan mutu para guru dapat meningkat, khususnya dalam hal kemampuan mengajarnya, di antaranya melalui peningkatan kualitas pendidikan yang dimiliki personil dengan cara melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi ataupun dalam mengembangkan profesionalnya.

¹⁶²Soebagio Admodiwiro, Manajemen Pendidikan Indonesia, PT. Ardadizya Daya, Jakarta, 2000. Hal. 162

Hal tersebut diungkapkan oleh Udin Syaefudin¹⁶³ bahwa peran dan strategi kepala sekolah dalam rangka mensiasati hambatan yang ada pada guru yaitu dengan memberikan kelonggaran kepada para guru untuk menempuh pendidikan lebih lanjut serta memberi dukungan fasilitasnya yang diperlukan, baik sarana prasarana maupun dana finansialnya yang diperlukan bagi kepentingan pengembangan profesi guru.

3. Pendelegasian Tugas Pada Guru Lain Apabila Terhadap Guru Yang Berhalangan

Kedisiplinan merupakan salah satu ciri guru yang bermutu, bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang luas bukan hanya terbatas beban dan tanggungjawabnya guru dalam mengajar tatap muka dikelas namun dalam iven iven kegiatan sekolah, kedisiplinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja guru. oleh karenanya agar tidak menjadikan suatu penghambat kinerja guru, sekolah memprogramkan piket/interval petugas guru bila ada jam kosong atau guru yang tidak hadir dikelas.

Disiplin merupakan faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Bagi seorang guru kedisiplinan memiliki arti yang sangat luas tidak hanya terbatas disiplin waktu datang dan pulang akan tetapi mengisi waktu datang dan pulang, disiplin dalam mengikuti program program peningkatan kinerja yang dicanangkan sekolah,

¹⁶³ Udin Syaefudin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru*, 2009, Bandung, Al Fabet, halaman 127

berpakaian, berperilaku islami dan juga berdisiplin dalam mencapai target pengajaran yang telah ditentukan. jadi kedisiplinan seorang guru terutama dalam kehadiran mengajar harus benar benar diperhatikan.

Menurut Sutrisno¹⁶⁴ Dalam mengantisipasi ketidak disiplin guru dalam melaksanakan tugasnya, maka kepala sekolah merencanakan dengan kegiatan kegiatan lain yang positif ataupun dapat menugaskan atau mendelegasikan kepada guru lain agar tercipta kegiatan pembelajaran yang efektif dan kondusif

4. Menciptakan Suasana Kerja Yang Aman, Nyaman Dan Penuh

Kebersamaan

Kalau kita mengkaji beberapa teori kebutuhan dasar manusia, semua ini berlaku juga pada setiap guru selaku manusia biasa yang tidak terlepas dari kebutuhan kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi melalui kerjanya sebagai guru. Apabila kebutuhan kebutuhan tersebut tidak terpenuhi melalui kerjanya, ia akan memenuhinya melalui pekerjaan lain.

Hal yang dilakukan kepala MTsN Malang 2 dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan ini merupakan usaha kepala sekolah dalam mengantisipasi hambatan peningkatan kinerja guru, hal ini tidak lepas dari kesejahteraan yang bersifat material dan non material sehingga penciptaan suasana menjadi perhatian sangat besar diperhatikan oleh kepala sekolah dan komite dengan memenuhi kebutuhan guru misalnya

¹⁶⁴ Sutrisno, *Dinamika Pendidikan SD Muhammadiyah Sapan Yogyakarta*, 2000 Aditya Media Offset, Halaman 21

berupa sarana prasarana : Ruang guru yang dilengkapi dengan Internet, Komputer guru, Ruang Ac, satu guru satu meja, TV, sarana prasanana lainnya serta ketika pagi hari apel bersama, jabat tangan dan mengucapkan salam.

Tugas guru di lembaga pendidikan sangatlah berat. Hal ini disebabkan selain guru tersebut harus menguasai materi sesuai dengan mata diklat yang diajarkan, guru juga dituntut untuk memahami karakter dan psikologis anak sehingga pelajaran yang disampaikan oleh guru tersebut dapat diterima, difahami dan dimengerti serta dikuasai oleh siswanya. Untuk melaksanakan ini juga diperlukan perangkat-perangkat pembelajaran serta pelayanan administrasi sehingga kegiatan proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Mengingat hal tersebut sangatlah berat dan yang dihadapi sesuatu yang tetap, maka kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus membaca situasi bagaimana guru dan karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya sehingga sikap profesionalismenya tetap tinggi dan dedikasinya baik, maka diadakanlah beberapa kegiatan penyegaran seperti rekreasi, Reewad/ucapan selamat. Dengan kondisi demikian diharapkan kepuasan secara batin sebagai bawahannya dapat terpenuhi dan terpuaskan.

Menurut Kimbal Wiles (1955) dalam Ibrahim Bafadal¹⁶⁵ menegaskan ada delapan hal yang diinginkan oleh guru melalui kerjanya yaitu (1) *Rasa*

¹⁶⁵ Ibrahim Bafadal, *Seri Manajemen Peingkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah, Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, dalam kerangka manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, 2006, Bumi Aksara, Jakarta, Halaman 101

aman dan hidup layak, hidup layak bukan berarti mewah tetapi ada jaminan kecukupan akan makan pakaian dan perumahan bagi diri guru dan keluarganya sehingga mereka bisa hidup sebagaimana orang lain hidup secara layak (2) *Kondisi kerja yang menyenangkan*, meliputi tempat kerja, perlengkapan kerja, kepemimpinan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan misalnya tempat kerja yang menarik, bersih, rapi, perlengkapan cukup serta adanya bimbingan oleh karena itu walaupun gedungnya yang sederhana hedaknya selalu dibersihkan dan diatur rapi sehingga membuat orang senang bekerja di dalamnya. (3) *Rasa diikutsertakan*, sebagian manusia apapun jabatannya, baik sebagai guru, pegawai tata usaha maupun lainnya semuanya ingin merasa dirinya termasuk dalam anggota kelompoknya dimana ia bekerja dan berhasrat untuk bergabung.

Pemimpin harus memberi kesempatan kepada anggotanya untuk memperbaiki serta menjalin hubungan sosial dengan rekan rekan kerjanya (4) *Rasa mampu*, sebagai pemimpin mengakui setiap anggota kelompoknya mampu menunaikan tugasnya dan mengakui setiap anggotanya memberika sumbangan yang sangat berarti (5) *Pengakuan dan penghargaan atas sumbangan*, setiap orang yang bekerja ingin diakui oleh orang lain nya, begitu pula setiap guru menginginkan agar segala jerih payahnya dapat diakui oleh pimpinannya. (6) *Perlakuan yang wajar dan jujur*, jika kelompok merasa bahwa hanya anggota tertentu saja yang mendapatkan perhatian maka lenyaplah semangat kerja kelompok (7) *Ikut ambil dalam bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah* (8) *Kesempatan*

mengembangkan Self respect, rasa harga diri pada setiap guru hal ini perlu dikembangkan agar dapat melakukan tanpa harus didik pemimpin, berilah kesempatan untuk merencanakan dan memberikan rangsangan yang positif.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Peran Kepemimpinan Kepala MTsN Malang 2 dalam Usaha Meningkatkan kinerja Guru di MTsN Malang 2

Peran Kepemimpinan Kepala MTsN Malang 2 dalam Usaha Meningkatkan kinerja Guru di MTsN Malang 2 dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

1. Secara umum Kepala sekolah juga mendidik, realitasnya beliau juga mengajar dikelas sebagaimana guru –guru yang lainnya.
2. Dalam melaksanakan KBM guru diberi petunjuk praktis tentang penyusunan program pengajaran, seperti silabus, RPP, evaluasi hasil siswa dan sebagainya.
3. Dalam membina guru Kepala Sekolah membentuk Forum musyawarah dan peningkatan profesi guru serta mengirimkan guru–guru pada forum ilmiah.

b. Kepala Sekolah Sebagai manajer

1. Melakukan perencanaan dengan membuat dan melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang kiranya dapat memberikan pijakan bagi peningkatan mutu pendidikan.

2. Dalam merencanakan program sekolah kepala sekolah melibatkan guru-guru dalam rangka peningkatan kinerja guru
3. Membuat dan melakukan analisis terhadap berbagai faktor yang dapat memberikan pijakan bagi pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan
4. Melakukan pembenahan berbagai hal untuk meningkatkan mutu pendidikan seperti memperbaiki sarana prasarana pembelajaran dan sebagainya.
5. Merumuskan tugas setiap personil secara rinci agar tidak terjadi tumpang tindih antara satu dengan yang lain.
6. Dalam melaksanakan tugasnya mendelegasikan kepada personil lain.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

1. Dalam hal administrasi pembelajaran kepala sekolah selalu member arahan kepada guru untuk membuat program dan administrasi pembelajarannya guna menunjang tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga profesional.
2. Dalam hal administrasi personil kepala sekolah mempercayakan kepada kepala Tata Usaha.
3. Dalam hal administrasi yang bersifat khusus untuk masing – masing bidang atau urusan dibantu oleh 5 Orang waka.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor kepala sekolah juga melakukan supervisi sebagai berikut:

1. Supervisi dilakukan untuk memberikan layanan dan bantuan kepada guru untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif.
2. Secara formal kepala sekolah jarang melakukan supervisi tetapi beliau melakukan pengamatan mulai dari administrasi.
3. Supervisi kelas tidak dilakukan sendiri tetapi juga dipercayakan kepada para wakil kepala dan guru –guru senior yang tergabung dalam wadah runpun mata pelajaran.

e. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepala MTsN Malang 2 dalam menjalankan perannya sebagai leader menjalankan tugasnya sebagai berikut

1. Selain memberi dorongan dan motivasi kepada bawahan kepala sekolah juga memberi bimbingan dan arahan kepada para personil.
2. membimbing bawahannya dengan komunikasi yang santun dan penuh kebijakan untuk mengajak melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.
3. Selalu melakukan koordinasi dengan bawahan dalam memberi keputusan.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

1. Memberikan kesempatan kepada para guru melakukan perubahan – perubahan dan menggunakan multimedia dalam melaksanakan kegiatan PBM.
2. Memberi kewenangan kepada guru dalam mengelola kelas, mata pelajaran, pengembangan dan penggunaan fasilitas belajar.
3. Melakukan upaya pembinaan mental spiritual untuk seluruh warga sekolah dengan membiasakan shalat dhuha dan shalat dhuhur berjamaah.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala MTsN Malang 2 sebagai motivator telah melakukan hal–hal sebagai berikut:

1. Memotivasi warga sekolah dengan cara berbeda beda sesuai dengan pola masing – masing yang paling menonjol.
2. Selalu member dorongan dan bimbingan
4. Memberi penghargaan
5. Menegakkan disiplin
6. bekerjasama dengan pihak lain untuk meningkatkan motivasi.

2. Meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2

Dalam rangka meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2 ada beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk kegiatan, antara lain:

- a. Mengembangkan kualitas guru dengan merubah pola pikir guru melalui 7 program kegiatan yang telah dilaksanakan : (1) Mengikuti Sertakan Kegiatan Ilmiah (2) Studi Lanjut Gelar (3) Kegiatan Pembinaan rutin (4) Kolokium (5) Kelompok Kerja Guru / KKG (6) Mengadakan kerjasama dengan pihak lain, (7) Penyediaan Perpustakaan.
- b. Menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu guru MTsN Malang 2
- c. Memberikan kesejahteraan yang memadai bagi guru MTsN Malang 2

3. Strategi Kepala MTsN Malang 2 Dalam Mengantisipasi Hambatan meningkatkan kinerja guru.

- a. Mendengarkan ide, saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru
- b. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi
- c. Pendelegasian tugas pada guru lain apabila terhadap guru yang berhalangan
- d. Menciptakan suasana kerja yang aman nyaman dan penuh, kebersamaan

B. Saran-Saran

Sejalan dengan rincian permasalahan serta manfaat penelitian ini bagi pengembangan ilmu, berikut dikemukakan saran saran berdasarkan uraian dan sesuai dengan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Bagi MTsN Malang 2

- a. Berkaitan dengan peran kepala MTsN Malang 2 dalam meningkatkan kinerja guru yang telah dilaksanakan, hendaknya bisa lebih ditingkatkan dengan selalu berusaha mempelajari dan memahami secara mendalam tentang pengembangan mutu guru agar lebih mudah dalam mencapai tujuan yang tertuang dalam visi dan misi sekolah.
- b. Keberhasilan suatu strategi usaha pemimpin juga dipengaruhi oleh kepiawian para pengelola terutama Kepala Sekolah sebagai *top leader*. Untuk itu dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus terus menerus memberikan motivasi dan supervisi kepada guru terutama pada kegiatan pengembangan mutu guru, agar guru merasa diperhatikan dan mendapat dukungan moral sehingga kontrol yang kuat dan peranan dari pimpinan lembaga sangat dibutuhkan dalam rangka memotivasi para guru untuk mengikuti program peningkatan kinerja guru.
- c. Semua warga sekolah hendaknya lebih meningkatkan kesadaran tentang arti pentingnya pelaksanaan semua program yang telah ditetapkan sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2, karena tanpa adanya kesadaran untuk ikut serta secara

maksimal melaksanakan program tersebut tentu akan membawa kegagalan bagi pencapaian tujuan. Selain itu, sebaik apapun program yang dibuat kalau tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan konsisten tentu tidak akan mendatangkan hasil yang diharapkan

2. Penyelenggara pendidikan dan kepala MTsN Malang 2 dan atau yang sederajat pada umumnya

- a. Bagi sekolah lain hendaknya dapat meniru dan mencontoh keberhasilan MTsN Malang 2 dalam upaya meningkatkan kinerja guru baik melalui kegiatan mengembangkan mutu guru dengan merubah pola pikir, Menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu maupun pemberian kesejahteraan yang memadai bagi guru MTsN Malang 2.
- b. Memperhatikan aspek keberhasilan meningkatkan kinerja guru selain ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki dan kepiawaian kepala MTsN Malang 2 dalam mengembangkan kinerja guru juga di pengaruhi oleh komitmen guru dan keterlibatan serta partisipasi dari semua civitas pendidikan sekolah untuk turut berpartisipasi terhadap program yang buat untuk peningkatan mutu guru

3. Pemerintah / Pengambil kebijakan

- a. Memberikan perhatian lebih kepada kepala sekolah terutama dalam hal peningkatan kompetensi sebagai kepala sekolah agar dapat membawa lembaganya menjadi unggul dan prestasi

- b. Memberikan beasiswa kepada guru-guru yang melanjutkan program yang lebih tinggi guna peningkatan sumberdaya guru terutama guru-guru mata pelajaran umum yang ada di MTsN Malang 2, atau dilingkungan Kementerian Agama.

4. Bagi PPs UIN Malang

Sebagai bahan pertimbangan kedepan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru ini perlu adanya pembinaan dan pendampingan secara langsung dari team ahli/pakar manajemen pendidikan terutama dari UIN Malang dalam mengembangkan mutu guru khususnya, kepada lembaga lembaga islam agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul.

5. Para Peneliti Lain

- a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru ditinjau dari media fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.
- b. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga sekolah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Farid dalam kitabnya, *Tazkiyatun Nufus*,
- Al Hafidh Ibnu Hajar Al Asqalani, *Bulughul Maram*, Terjemah oleh H. Makhrus Ali, Mutiara Ilmu, Surabaya, Cet.1, 1995.
- A. Usmara (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Amara Books, 2002),
- Ary Donal, *An Invitation to Research in Social Education*, (Baverly hills: Sage publication, 2002)
- Bafadal Ibrahim, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi
- Burhanuddin, *Profesi Keguruan*, Malang, IKIP Malang, 1997.
- Bogdan & Biklen. *Qualitative Reseach for Education; an introduction to theory and methods*. (Boston: Allyn and Bacon, 1998)
- Carbonel, Aurora, M.A. *The Role of Citizen Participation in Rural Development, Integred Research Program*. Philipina Los Banos: UPBL, 1982.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Sertifikasi Guru dalam Jabatan* (Materi Sosialisasi sertifikasi guru di MAN Model Bangkalan Tahun 2007
- Faisal Sanapiah, *Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar dan Aplikasi*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990)
- Glicman, C.D. *Supervision of Intruction: a Development Approach*, Boston, Allyn and Bacon, 1981.
- Gorton, R.A. *School Administration: Challenge and Oportunity for Leadership*.

- Gitosudarmo, I dan Sudita, I.N. *Prilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2000.
- Halpin, A.W. *Theory and Research in Administration*, New York: Macmillan Company, 1971.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta, CV. Haji Masagung, 1988) .
- Hoy, W, K., Miskel C.G. *Educational Administration: Theory, Research and Practise*. New York: Random House, 1987.
- Hasan Rudi, *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru terhadap partisipasi kerja guru*, Tesis Program Pascasarjana UM, 2007.
- Kast, D. & Rosenzweig, I.E., *Individual in Society: a Text-Book of Social Psychology*. Tokyo, Mc Graw Hill Kogakusha, 1980.
- Kusnan, *Kemampuan Manajer Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru*. (Jurnal Iqra' Volume 3 Tahun 2007),
- Lamatenggo, *Kinerja Guru: Korelasi antara Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru SD di Gorontalo* Tesis. (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2001),
- Lincoln, Guba. *Naturalistic Inquiry*. (New Delhi: Sage Publication, inc, 1995)
- Luthans, F. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1981.
- Magginson, L.C., Franklin, G.M., & Byrd, M.J. *Human Resources Management*. Ohio: South Western College Publishing, 1995.
- Mataheru, F. *Motivasi Kerja (Makalah disajikan dalam Penataran Penelitian Tingkat Lanjut Angkatan I, Malang, Puslit IKIP Malang, 1985.*

- Mubyarto dan Kartodirdjo, Sartono, *Pembangunan Pedesaan di Indonesia*.
Yogyakarta: P3PK Liberty, 1988.
- M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001)
- Mulyasa E., *Menjadi Kepada Sekolah Profesional, dalam konteks Mensukseskan
MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda karya, 2003)
- Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Yogyakarta: Rake sarasin, 1988)
- Murni Wahid, *Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan
Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (Program
Pascasarjana UIN Malang, 2008)
- Moleong Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja
Rosdakarya, 2006)
- Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis*, (California: Sage Publication Inc,
1988)
- Nazir Moh., *Metode Penelitian* (Jakarta: Galia Indonesia, 2003)
- Owen, Steven, v. Cs. *Educational Psychology: An Introduction*, Canada: Little
Brown & Co. 1981.
- _____. *Organizational Behavior in Education, Englewood Cliffs*. New
Jersey: Prentice Hall, Inc. 1991.
- Priambudi Sugeng, *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan
SDM*, Tesis PPS UIN Malang, tidak dipublikasikan, 2005.
- Porter, L.W., *Behavior in Organization*, New York, Mc Graw Hill Company, 1982.
- Steers, R.M. & Porter, L.W., *Organizational Behavior*, New York, Akademik
Press. 1983.

- Robbins Stephen P, *Essential of Organizational Behavior, 5th ed.* (Terj) Oleh : Halida, S.E. Dewi Sartika, S.S. *Prinsip-prinsip Prilaku Organisasi*, (San Diego State University),(Jakarta, Erlangga, 2002).
- Rijoatmodjo, Soeharto, *Ikhtiar Kepemimpinan Dalam Administrasi Negara di Inonesia*, Jakarta, 1984,
- Richard A. Gorton, *School Administration (challenge and opportunity for leadership)*, (USA: Wm. C Brown Company Publishers, 1977),
- Ruslan Ahmadi, *Memahami Metododlogi penelitian Kualitatif* (Malang: UIN Press, 2005)
- Robert C. Bogdan dan San R. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston Allyn and Bacon, 1982).
- Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontenporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008),
- Suharsimi arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)
- Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Apliaksi*, (Jakarta, PT. Grasindo, 2002),
- Sterss, R.M. & Porter, L.W. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc. Graw Hill, 1991.
- _____, *Organizational Behavior*, New York, Akademik Press. 1983
- Sumadhi Surjabrata, *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Rake Press. 1981.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Gramedia, 1996.

- Sudjana dan Susanta, Eddy, *Pendekatan Sistem bagi Administrator Pendidikan (Konsep dan Penerapannya)*. Bandung: Sinar Baru, 1989.
- Sastroputro, *Konsep-konsep Dasar Partisipasi Sosial*. Yogyakarta: Pusat Studi Sosial UGM, 1989.
- Sardiman, A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Perss, 1990.
- Sahertian Piet A., *Konsep Dasar Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2002.
- Soehardjono, *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang, APDN Malang Jawa Timur. 1981.
- Siagian Harbangan, *Administrasi Pendidikan (Suatu Pendekatan Sistemik)*, Jakarta, PT. Satya Wacana Cipta, 1998.
- Siagian Sondang P., *Manajemen Abad 21*, Jakarta, Bumi Aksara, 1996
- _____, *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta, 1984,
- Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Bina Aksara, Jakarta, 1988.
- Tjiptono, F & Diana, A, *Total Quality Management*, Andi, Jogjakarta, 2001
- ThohaMiftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta, Rajawali, 1995.
- Tilaar, H.A.R. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.
- Terry. *Prinsip-prinsip Manajemen (Terjemahan oleh OFM.J. Smith)*. Jakarta: IPPM dan Pustaka Bina Iman Presindo. 1991.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta Dilengkapi Permendiknas RI No. 11/2005, Surabaya, Kasindo Utama, 2006.

_____No. 20, *tentang Sisdiknas*, Jakarta, Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, 2003.

Wiyono, *Mengukur Kompetensi Lulusan Lembaga Pendidikan Guru*, Jakarta, LPTK, 1994.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persana, 2002.

Yunus Mahmud, *Tarjamah, Al-Qur'anul Karim*, PT. Al –Ma'arif, Bandung, 2000

Zainuddin, H.M. *Kewajiban Guru dalam Melaksanakan Tugas Profesi*. Malang: Jurnal Ilmu Pendidikan FIP-UM Nomor Khusus tahun 26, 1999.

REKAPITULASI HASIL WAWANCARA

Responden : Kepala Sekolah

Kode Peneliti : Penl.

Kode Responden : KS

PERAN KEPEMIMPINAN :(PK)

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KODE	KET.
Penl. KS	Sejak kapan Ibu memimpin sekolah ini? Saya menjadi kepala MTsN Malang 2 sejak bulan Juli 2003, sebelumnya saya juga menjadi guru di di sekolah ini	PK.1	Senin, 27 Agustus pukul : 09.45
Penl. KS	Bagaimana ibu melihat kinerja guru-guru MTsN Malang 2? Saya melihat guru-guru disini dari segi memang cukup memadai walaupun belum secara keseluruhan. Tetapi dari segi kualitas kinerja guru disini masih perlu dikembangkan lagi, karena hal ini berkaitan dengan pengalaman guru. Sejalan dengan tantangan kehidupan global peran dan tanggungjawab guru sekarang menjadai semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Jadi guru harus kreatif dan peka terhadap permasalahan yang muncul di masyarakat.	PK.2	
Penl. KS	Jadi...apakah pembinaan kinerja guru perlu dilaksanakan..jika perlu mengapa? Yang jelas perlu...karena guru yang selalu berhadapan langsung dengan siswa, kaitannya dengan penyampaian materi, mampu dan tidaknya siswa, baik tidaknya siswa, berhasil tidaknya siswa, guru mempunyai peranan yang sangat besar kepada siswa. Sekarang ini siswa dituntut pandai dengan adanya batasan nilai UN, untuk itu siswa dituntut untuk pintar, guru pun dituntut untuk pintar, bisa mengembangkan materi yang sudah distandarkan memiliki semangat yang tinggi dalam mengajar, dan juga menguasai metode pembelajaran agar penyampaian pada siswa lebih mengena, dan bagi guru kaitannya dengan pendidikan yang baru diantaranya melalui pembinaan.	PK.3	

Penl. KS	Apakah Ibu juga mengajar di kelas sebagaimana guru yang lain? Saya tidak mengajar dikelas, karena hanya selaku pembimbing Pembiasaan Ibadah. Saya hanya melaksanakan pembinaan khusus dengan materi bimbingan pembiasaan ibadah sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh Kurikulum Madrasah, yang biasanya dilakukan di Musholla ketika siswa sedang melaksanakan sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah. Tapi kadang-kadang juga masuk kelas ketika ada jam-jam kosong atau ada guru yang izin, sakit atau ada keperluan lain.	PK.4	
Penl. KS	Bagaimana upaya Ibu dalam mengembangkan program pengajaran perbaikan (<i>remedial teaching</i>) bagi para siswa yang belum mencapai ketuntasan belajar. “Kalau ada anak-anak yang belum mencapai ketuntasan dalam belajar, sesuai ketentuan tentang KKM (Kreteria Kemampuan Minimal) langsung di remedi oleh guru yang bersangkutan. Selain itu, disini juga ada istilah klinik mata pelajaran yang memberi pelayanan perbaikan kepada anak-anak yang belum tuntas dalam mencapai target pembelajaran. Dalam klinik tersebut yang memberi pelayanan perbaikan bisa oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan atau boleh guru yang lain sesuai dengan kesenangan siswa tetapi harus dalam satu rumpun mata pelajaran yang sama.	PK.5	
Penl. KS	Untuk meningkatkan kinerja guru di MTsN Malang 2, Apa usaha Ibu dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru? Dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, saya mengirim para guru untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, mendatangkan para ahli, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya, menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya. Dan mengadakan rapat guru setiap satu semester yang dimaksudkan untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus	PK.6	

	memberikan pengarahan-pengarahan terhadap kekurangan-kekurangan. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan madrasah yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar”		
Penl. KS	Terhadap program yang Ibu rencanakan, bagaimana langkah yang Ibu tempuh agar program pelaksanaan kinerja guru tersebut dapat terlaksana dengan baik? Di MTsN Malang 2 perencanaan kinerja guru direncanakan dan ditentukan dalam bentuk rapat/pertemuan tatap muka bersama para guru, karyawan, wakil kepala dan seluruh tenaga kependidikan yang saya pimpin. Rapat semacam ini biasanya dilakukan di awal tahun, semester dan pertengahan semester serta pertemuan rutin yang dilakukan setiap 2 (dua) minggu sekali hari sabtu.	PK.7	
Penl. KS	Adakah upaya Ibu dalam rangka peningkatan mutu MTsN Malang 2? Ada, terutama tentang sarana dan prasarana, ini hubungannya dengan meningkatkan kualitas pembelajaran berbasis IT (Informasi dan Teknologi). Selain itu dalam rangka meningkatkan mutu sekolah MTsN Malang 2 telah melakukan analisis SWOT seperti: kemampuan, tantangan, peluang, ancaman dan kelemahan pada kita.	PK.8	
Penl. KS	Untuk meningkatkan kinerja guru yang profesional, Apakah Ibu juga melakukan bimbingan supervisi terhadap para guru? Benar, supervisi ini dilakukan sebagai salah satu tugas kepala sekolah, dengan maksud untuk mengetahui sejauhmana persiapan mengajar serta keaktifan siswa dalam menerima pelajaran.	PK.9	
Peny. KS	Bagaimana cara Ibu melaksanakan program (harian) pengawasan terhadap guru atau karyawan berkaitan dengan supervisi pembelajaran dalam rangka membantu meningkatkan motivasi dan prestasi belajar siswa? Kalau program harian, saya mengecek dan berkeliling kelas untuk mengetahui siapa guru yang belum datang, disamping itu saya	PK.10	

	mendengarkan bagaimana guru mengajar, terus terang saja saya melakukan supervisi terhadap guru tidak masuk kelas tapi diluar yaitu dengan mendengarkan bagaimana cara guru menyampaikan materi kepada anak, ini saya lakukan agar jangan terkesan menggurui mereka.		
Peny. KS	Bagaimana upaya Ibu dalam memberi motivasi dan dorongan terhadap warga sekolah agar visi, misi, dan tujuan MTsN Malang 2 tercapai? Saya selalu memberi dorongan dan motivasi, membimbing, membantu dan menghimpun semua kekuatan baik guru, tata usaha dan para siswa secara maksimal dalam mencapai visi, misi, tujuan dan program sekolah lainnya kearah pencapaian mutu pendidikan	PK.11	
Peny. KS	Bagaimana cara Ibu memberi bimbingan dan tindakan bila ada guru/karyawan yang kebetulan kehadirannya sering terlambat ke sekolah ? Apabila ada guru atau karyawan yang sering datang terlambat, saya panggil untuk bertemu 4 mata, kepada beliau saya katakan bahwa kita sebagai <i>uswatun hasanah</i> disini dengan teman-teman yang lain walaupun tidak punya jadwal pada jam pertama tapi mari pukul 07.00 kita sudah di sekolah biar kita tahu situasi siswa-siswa dan sekolah pada umumnya	PK.12	
Peny. KS	Adakah upaya Ibu yang lain dalam memberi motivasi dan bimbingan kepada guru, agar kinerja mereka semakin meningkat? Upaya yang saya lakukan dalam memotivasi guru adalah dengan menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan hukuman	PK.13	
Peny. KS	Bagaimana langkah-langkah Ibu dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis antar guru di MTsN Malang? Situasi dan hubungan kerjasama yang harmonis di suatu madrasah memang sangat penting, dalam penerapannya saya	PK.14	

	<p>menciptakan suasana terbuka maksudnya setiap guru diberi hak untuk menyatakan pendapat dan keinginan-keinginan terhadap perkembangan madrasah dan apabila ada masalah maka akan dipecahkan bersama, dan juga melibatkan guru untuk berbagai kegiatan. Selain itu juga memberikan penjelasan tentang tujuan yang harus dicapai Madrasah</p>		
<p>Peny. KS</p>	<p>Menurut Ibu...Tujuan apa yang harus dicapai dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di MTsN Malang 2? Penjelasan tentang tujuan-tujuan dan target yang harus dicapai madrasah kepada para guru sangat penting dilakukan, karena pencapaian tujuan tersebut merupakan tanggung jawab bersama. Sehingga dengan penjelasan tersebut para guru merasa memiliki dan bertanggung jawab penuh terhadap perkembangan-perkembangan madrasah ini, yang selanjutnya diharapkan dengan pemahaman tentang tujuan dan target yang harus dicapai dapat menumbuhkan motivasi dalam diri para guru sendiri untuk berusaha semaksimal mungkin melakukan pengembangan-pengembangan Madrasah dan meningkatkan kerjanya</p>	PK.15	
<p>Peny. KS</p>	<p>Dalam hal peningkatan kesejahteraan... bagaimana bentuk kesejahteraan yang Ibu berikan kepada para guru dan karyawan MTsN Malang 2? Kepala sekolah disamping memberi dorongan dan bimbingan dalam melaksanakan tugas-tugas KBM beliau juga tidak lupa memperhatikan kesejahteraan para guru dan pegawai tata usaha. Proses kenaikan pangkat baik regular dan kenaikan gaji berkala selalu tepat waktu. Dana insentif disediakan yang bersumber dari dana komite sekolah . Kesejahteraan guru tetap dan guru tidak tetap di berikan tambahan dana yang bersumber dari dana komite sekolah. Guru diberi tugas untuk mengikuti pelatihan/penataran untuk meningkatkan profesional baik tingkat Kabupaten/Kota, Propinsi ataupun Nasional yang kesemuanya</p>	PK.16	

	ini mendatangkan kesejahteraan baik secara profesional maupun dari segi materi.		
Peny. KS	<p>Untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di MTsN Malang 2. Bagaimana cara Ibu menanamkan kedisiplinan kepada semua bawahan?</p> <p>Sebagai kepala madrasah, hal yang selalu saya tekankan terhadap guru yang telah saya lakukan yang pertama kali adalah pembinaan disiplin, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, maka segenap tenaga kependidikan harus mempunyai disiplin yang tinggi dalam segala bidang. Langkah selanjutnya adalah melakukan pembinaan-pembinaan yang berkaitan dengan kompetensi profesional dan kemampuan yang dimiliki guru</p>	PK.17	
Peny. KS	<p>Bagaimana langkah – langkah Ibu selanjutnya dalam membina kedisiplinan guru di MTsN Malang 2?</p> <p>Dalam setiap kali rapat/pertemuan, saya selalu mengingatkan akan pentingnya disiplin guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru yang telah dibuat bersama, dalam kegiatan sehari-hari sebagai kepala madrasah saya berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat dicontoh dan diteladani oleh para guru. Dalam rangka melakukan pengawasan terhadap disiplin guru saya juga membentuk staf khusus bidang kedisiplinan guru, adapun koordinatornya saya percayakan kepada Ibu Dra.Yunia Hariati</p>	PK.18	
Peny. KS	<p>Dimulai dari manakah atau sejauh mana Ibu menerapkan pentingnya disiplin guru dalam meningkatkan kinerjanya?</p> <p>Disiplin guru dalam berbagai bidang adalah suatu hal yang sangat penting karena disiplin guru merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas kelancaran pembelajaran di Madrasah. Apabila guru telah benar-benar disiplin dalam segala hal, maka segala program yang direncanakan akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang ditetapkan, selain itu</p>	PK.19	

	<p>sesuai dengan ungkapan Jawa bahwa “guru harus digugu dan ditiru”, maka guru harus bisa menjadi teladan bagi para siswa, sehingga apabila guru telah benar-benar disiplin diharapkan para siswa juga akan meniru kedisiplinan yang telah diterapkan para guru, begitu juga sebaliknya apabila guru tidak disiplin, maka program pembelajaran yang direncanakan akan tidak berjalan sesuai dengan harapan dan yang lebih dikhawatirkan para siswa juga akan tidak disiplin</p>		
<p>Peny. KS</p>	<p>Bagaimana bentuk nyata yang Ibu berikan kepada guru dan karyawan yang berkaitan dengan keteladanan dan penerapan tentang kedisiplinan di MTsN Malang 2? Dalam kegiatan sehari-hari di Madrasah, saya berusaha untuk selalu tepat waktu, artinya dalam melaksanakan program yang ditetapkan, saya selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan, misalnya setiap hari saya selalu berusaha untuk datang di Madrasah sebelum pukul 06.30 WIB, karena di MTsN Malang 2 jam pembelajaran dimulai pukul 06.45 WIB. Maka pada jam itu pula pelajaran harus sudah dimulai. Termasuk jam selesai belajar yaitu diakhiri pukul 13.30 WIB. Sedangkan guru dan karyawan boleh meninggalkan Madrasah pukul 14.00 WIB, kecuali ada beberapa guru dan karyawan yang membina kegiatan ekstrakurikuler pulang pukul 14.30 WIB. Kesemuanya itu saya lakukan dengan harapan agar para guru dengan sendirinya akan meningkatkan kedisiplinan.</p>	PK.20	
<p>Peny. KS</p>	<p>Untuk memudahkan pemantauan dalam menerapkan kedisiplinan, Apa tujuan Ibu membentuk staf khusus bidang kedisiplinan guru? Tujuan dibentuknya staf khusus bidang kedisiplinan guru ini adalah untuk membantu dalam mengamati dan mengawasi kedisiplinan guru, yang diharapkan supaya para guru selalu disiplin dan tepat waktu dalam melaksanakan tugasnya.</p>	PK.21	

Responden : G u r u
 Kode Peneliti : Penl.
 Kode Responden : GR

Peran Kepemimpinan

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KODE	KET.
Penl. GR	<p>Ibu mungkin lebih senior karena cukup lama di MTs ini, bagaimana menurut Ibu perlakuan kepala sekolah terhadap bawahan (guru/karyawan)?</p> <p>Seperti yang saya lihat dan rasakan selama ini kepemimpinan Ibu Hj. Khoiriyah, MS, M. Ag senantiasa menjadikan bawahan sebagai mitra, saya sebagai guru sering diajak musyawarah dan kerjasama, seperti siapa yang perlu mendatangi sebuah seminar, pelatihan, menjadi Panitia, bahkan sebelum dihasilkan suatu keputusan baik guru maupun karyawan senantiasa diajak musyawarah dan diminta pendapatnya demi untuk kemajuan sekolah. Rasa kekeluargaan senantiasa beliau bangun dengan baik, salah satu bentuknya adalah setiap kegiatan hendaknya dikerjakan dengan baik dan menyeluruh dengan asumsi bahwa setiap kepanitiaan merupakan sebuah team work dan itupun bergiliran yang menjadi panitia, dalam hal lain beliau tidak pernah membedakan para bawahan, siapa yang salah akan ditegur dan diberikan jalan keluar dan diingatkan.</p>	PK.1	Selasa, 28 Agustus 2012. Pukul 09.00 WIB
Penl. GR	<p>Apakah Ibu kepala Madrasah juga mengajar di kelas?</p> <p>Secara umum beliau mendidik, realitasnya beliau tidak mengajar dikelas tetapi secara umum beliau melakukan bimbingan pembiasaan ibadah kepada siswa karena kebetulan kepala sekolah adalah berlatar belakang Sarjana Pendidikan Agama.</p>	PK.2	
Penl. GR	<p>Apakah Kepala Madrasah pernah memberikan bimbingan atau arahan kepada guru dalam rangka meningkatkan kinerja di MTsN Malang 2 ini?</p> <p>Setahu saya ada, terutama pada saat rapat khusus hari sabtu dalam FMP2G (Forum Musyawarah dan Peningkatan Profesi Guru). Dimana dalam forum tersebut selain masalah</p>	PK.3	

	administrasi tersebut juga membahas tentang prestasi siswa, masalah kebijakan sekolah, dan membahas masalah evaluasi kinerja guru		
Penl. GR	Untuk menuju guru profesional...berapa kali Ibu Kepala Madrasah melakukan supervisi? Secara formal kepala sekolah melakukan supervisi jarang, tapi beliau melakukan pengamatan mulai dari administrasi, misalnya: RPP harus selesai pada awal tahun ajaran kemudian dengan proses pembelajaran,walaupun beliau tidak masuk dikelas, menurut saya beliau sudah melakukan supervisi walaupun hanya di dekat pintu untuk mendengarkan guru mengajar	PK.4	
Penl. GR	Menurut Ibu, Dalam melakukan supervisi, apakah Ibu kepala Madrasah dibantu oleh guru senior pada rumpun pelajaran tertentu? Saya pernah mensupervisi teman-teman, karena saya dianggap senior oleh sesama guru Bahasa Indonesia dalam satu rumpun mata pelajaran Bahasa Indonesia. Selain itu, saya juga punya SK dari sekolah oleh kepala sekolah sebagai ketua rumpun mata pelajaran Bahasa Indonesia. Sedangkan kepala sekolah beliau melakukan supervisi hanya secara umum dan dengan cara tidak langsung, dimana beliau berkeliling setiap pagi setelah bel masuk berbunyi untuk mengawasi kelas secara keseuruhan	PK.5	
Penl. GR	Dalam hal kesejahteraan, adakah usaha kepala Madrasah memberikan <i>reward</i> (penghargaan) kepada guru atau karyawan agar kinerjanya semakin ditingkatkan dan kalau ada, dalam wujud apa? Ada... penghargaan itu kan sebenarnya luas, penghargaan dalam wujud materi dan penghargaan dalam wujud non materi. Dari segi non materi kan sebenarnya kepercayaan dan komunikasi, dimana apapun kebijakan sekolah yang selalu dikomunikasikan adalah bentuk penghargaan kepada staf , jadi tidak ada atasan - bawahan, dimana ketika ada keinginan pada perubahan dibicarakan dulu. Sedangkan penghargaan dalam wujud materi berupa dinaikkannya kesejahteraan,	PK.6	

	Kenaikan kesejahteraan itu adalah sebagai bentuk komitmen kepala sekolah dalam memotivasi bawahannya.		
Penl. GR	Apakah Ibu kepala juga membimbing anak buahnya dengan penuh keakraban dan kekeluargaan? Dari segi sifat kekeluargaannya beliau agak akrab dengan anak buahnya.	PK.7	

Responden : Guru-guru

Kode Peneliti : Penl.

Kode Responden : WK

Peran Kepemimpinan

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KODE	KET.
Penl. WK.	Apakah benar Ibu kepala Madrasah juga mengajar di kelas, seperti guru yang lain? Kebetulan kepala sekolah yang ada bukan guru kelas, tapi beliau guru pembimbingan pembiasaan ibadah karena sesuai dengan latar belakang pendidikan beliau S2 Pendidikan agama. Jadi beliau hanya melakukan tugas pembimbingan terhadap para siswa khusus kelas VIII Dan IX sedang kelas VII dibimbing oleh guru agama	PK.1	Senin, 27 Agustus 2012
Penl. WK.	Apakah Kepala Madrasah pernah memberikan bimbingan atau arahan kepada guru dalam rangka meningkatkan kinerja di MTsN Malang 2 ini? Secara umum pengarahan utama oleh kepala Madrasah pada setiap hari sabtu setelah berakhir proses belajar mengajar tapi untuk hal-hal teknis diserahkan kepada kaur kurikulum	PK.2	
Penl. WK.	Dalam melaksanakan program sekolah, Apakah Ibu kepala Madrasah dilaksanakan sendiri atau dibantu oleh wakil atau staf lainnya? Walaupun penanggungjawab itu satu (kepala sekolah) tapi kepemimpinannya itu bersifat kolektif, dimana mekanisme kepemimpinan di MTsN Malang 2 ini didelegasikan kepada kepala urusan yang pada dasarnya mereka adalah wakil kepala sekolah yang membantu terlaksananya seluruh program kegiatan sekolah dalam mencapai tujuan Selain waka/kaur tersebut membantu kepala sekolah mereka juga diberi otonomi untuk pengembangan sepenuhnya untuk kemajuan sekolah tentunya dengan batas-batas yang telah kita sepakati bersama	PK.3	
Penl. WK.	Menurut Bapak, Apakah Ibu kepala Madrasah dalam melaksanakan supervisi dilakukan sendiri atau dibantu dengan staf atau guru lainnya?	PK.4	

	<p>Setiap pagi mesti berkeliling kelas, mengenai supervisi penilaian pelaksanaan pembelajaran, beliau punya staf waka urusan pembinaan profesi bekerjasama dengan waka urusan kurikulum dan pengajaran, dimana untuk pelaksanaan supervisi kelas-kelas lebih banyak diserahkan ke guru senior yang punya kemampuan, jadi tidak langsung dilaksanakan oleh kepala sekolah sendiri karena tidak mungkin dengan jumlah kelas yang banyak, akan tetapi tahapan akhir pelaksanaan supervisi dilaporkan kepada kepala sekolah. Dengan lembar observasi itu, guru-guru yang dianggap senior/punya kelebihan diberi tugas untuk mensupervisi teman-teman kita sendiri. Jadi kita masuk ke kelas teman kita kemudian memberikan masukan penilaian. Misalnya kelompok guru PAI, ada salah satu guru PAI yang mensupervisi temannya sendiri, sehingga itu lebih enak dan supervisi itu terasa sebagai team teaching, tapi kalau yang masuk kepala sekolah dan menunggu di dalam kelas, mungkin banyak guru yang tersiksa dan sepertinya tidak mempercayai kemampuan guru dalam mengajar. Kemudian kita pakai standar observasi kelas itu sesuai dengan acuan observasi pembelajaran yang dipakai untuk sertifikasi .</p>		
<p>Penl. WK.</p>	<p>Apakah Ibu kepala Madrasah punya agenda rutin untuk evaluasi dan kordinasi masalah di sekolah? Kita punya agenda kegiatan terkait dengan koordinasi bahwa setiap Senin habis apel pagi sekitar 1 jam kita ada pertemuan antara kepala sekolah dengan 4 Waka. Dalam kegiatan itu kepala sekolah memimpin untuk mengevaluasi kegiatan seminggu yang lalu dan rencana seminggu kedepan sehingga semua waka tahu kegiatan yang akan dilaksanakan selanjutnya .Selain itu setiap hari Sabtu jam.12.30 s/d 14.00 semua guru bertemu di forum yang di kenal dengan sebutan FMP2G (Forum Musyawarah dan Peningkatan Profesi Guru) dalam rangka evaluasi kegiatan siswa dan evaluasi kinerja guru selama satu minggu</p>	<p>PK.5</p>	

Penl .	Bagaimana cara Ibu kepala dalam membina mental keagamaan siswa?		
WK.	Kepala sekolah melakukan inovasi seperti menggalakan shalat dhuha dan shalat dzuhur berjamaah dalam rangka pembinaan mental keagamaan atau pembinaan spiritual hal ini tentu dikarenakan latar belakang beliau sebagai Sarjana Agama. Berkaitan dengan yang lain, beliau hanya sebagai pengawal program yang sudah jalan, tinggal menguatkan, menyempurnakan, mempercepat atau menambah		

Responden : Kepala Tata Usaha
 Kode Peneliti : Penl.
 Kode Responden : TU

Peran Kepemimpinan

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KODE	KET.
Penl. TU	Menurut Bapak. Apakah Kepala Madrasah dalam tugasnya selalu mendelegasikan kewenangan kepada personil atau staf lainnya? Baik...sudah bisa membagi tugas itu kepada masing-masing petugas/pegawai, artinya pendelegasian tugas kepada masing-masing bagian sudah diberikan dalam bentuk surat keputusan sehingga masing- masing memiliki tugas sendiri-sendiri, tidak ada permasalahan yang hanya ditangani oleh beliau sendiri; dengan demikian semua program dapat berjalan dengan lancar walaupun kepala sekolah tidak ada	PK.1	Senin, 27 Agustus 2012
Penl. TU.	Apakah bapak selalu melayani dan memeriksa perangkat administrasi baik kepala sekolah, wakil dan para guru? “Semua pegawai aktif dalam pelaksanaan tugas-tugas administrasinya, karena memang semua punya tugas masing-masing misalnya para guru membuat RPP segala macam. Semua pekerjaan disinikan ada kaitannya dengan administrasi, baik di kepegawaian, kesiswaan ,bendahara, sarana prasarana. Berkaitan dengan guru yang minta administrasi kenaikan pangkat, kami hanya mengeluarkan surat-surat yang ada kaitannya dengan itu	PK.2	
Penl. TU.	Apakah dalam melaksanakan tugas, bapak selalu koordinasi dan meminta pertimbangan ke kepala Madarasah atau staf lainnya? Selain administrasi belajar mengajar, semua yang perlu diarsipkan memang ada di sini. Hal ini karena strukturnya selain kepala TU di sini ada bendahara, bagian kepegawaian, bagian sarana prasarana, bagian kesiswaan, sedangkan arsiparis kebetulan di sini belum ada tetapi pekerjaannya selalu dilakukan, misalnya pengarsipan semua surat masuk dan keluar,dan sebagainya. Berkaitan dengan peran kepala semua surat masuk lewat TU diagendakan kemudian di naikan ke kepala sekolah untuk ditindak lanjuti .Selain itu walaupun konsep	PK.3	

	surat itu dari masing-masing bidang/urusan misalnya untuk kurikulum tentu bidang kurikulum yang bikin, di sini koordinator saja, tapi semua atas persetujuan kepala sekolah		
--	---	--	--

REKAPITULASI HASIL WAWANCARA

Responden : Kepala Sekolah

Kode Peneliti : Penl.

Kode Responden : KS

Usaha Kepala Madrasah (UK)

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KODE	KET.
Penl. KS	Bagaimana usaha Ibu dalam rangka meningkatkan Mutu dan kinerja guru di MTsN Malang 2? Peningkatan kinerja guru melalui perubahan pola pikir guru dirangkul dalam kegiatan formal, non formal diantaranya mengikutsertakan dalm kegiatan ilmiah, Studi lanjut gelar, kegiatan pembinaan rutin, Kelompok Kerja Guru (KKG), mengadakan kerjasama dengan pihak lain, Penyediaan Perpustakaan dan sarana prasarana pembelajaran.	UK.1	Senin 27 Agustus 2012. Pukul: 09.00
Penl. KS	Selain meningkatkan kemampuan kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), adakah usaha lain agar lebih bermanfaat dalam meningkatkan karir (poin) keguruannya. Dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kami selalu mengirimkan para guru secara bergiliran dan yang sesuai bidang studinya untuk mengikuti seminar, lokakarya, workshop ataupun kegiatan pendidikan lainnya, baik yang diadakan oleh balai diklat (pemerintah), penyelenggara swasta maupun yang diadakan secara mandiri oleh sekolah. Dan Setiap tahun MTsN Malang 2 mengadakan diklat secara mandiri tentang penyusunan penelitian tindakan kelas (PTK), hal ini dimaksudkan agar guru – guru MTsN Malang 2 lebih memahami dan dapat melakukan penelitian tindakan kelas, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar.	UK.2	
Penl. KS	Sebagai Kepala Madrasah, Bagaimana usaha Ibu agar para guru tetap semangat dalam mengikuti pendidikan dan latihan (Diklat)? Dalam hal pembiayaan guru – guru dalam pelatihan, seminar, workshop dan sebagainya	UK.3	

	<p>pihak sekolah membiayai secara penuh semua biaya yang timbul akibat acara tersebut, dalam artian gratis sehingga guru lebih semangat dan tidak mengalami kesulitan dalam hal biaya.</p>		
Penl. KS	<p>Menurut Ibu, apakah setelah mengikuti diklat diatas, para guru selalu melaporkan hasil yang diperolehnya ke kepala sekolah atau ke guru-guru lainnya?</p> <p>Banyak sudah guru - guru yang mengikuti DIKLAT yang sesuai dengan bidang studynya baik yang diadakan oleh DIKNAS maupun KEMENAG, dan guru yang sudah mengikuti diklat maupun seminar setelah kembali ke sekolah disuruh memaparkan dan melaporkan hasilnya secara khusus kepada kepala sekolah dan kepada guru – guru secara umum hal ini bertujuan materi maupun ilmu yang diperoleh dapat ditularkan kepada guru – guru yang lain .</p>		
Penl. KS	<p>Bagaimana langkah yang Ibu lakukan dalam memberikan motivasi guru-guru agar kualitas dan SDM meningkat?</p> <p>Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapabilitas SDM yang ada, sampai pada tahun ajaran 2011/2012 ini sudah ada 2 orang guru yang memiliki kualifikasi pendidikan S-2 dan masih ada 3 orang lagi yang sudah menjalani proses penyelesaian pendidikannya pada program S-2 di Perguruan Tinggi di Malang.</p>		

<p>Penl.</p> <p>KS</p>	<p>Dengan penerapan 6 hari kerja yang bapak programkan, apakah tidak ada kejenuhan bagi guru-guru ? atau langkah apa yang bapak lakukan agar guru/karyawan tidak merasa jenuh ?</p> <p>Baik guru maupun karyawan supaya tidak jenuh dalam melaksanakan tugasnya yaitu hanya itu- itu saja yang dikerjakan serta dilaksanakan, maka saya senantiasa berusaha untuk memberi penyegaran kepada yang bersangkutan dan menentukan tempat-tempat yang sesuai untuk refresing, atau kadang saya sajikan makan bersama, maupun berbagai lomba dan pentas seni pada perayaan hari ulang tahun sekolah.</p> <p>Juga yang tidak kalah pentingnya untuk menghilangkan kejenuhan tersebut setiap ruang (Guru, Karyawan, Kepala Program, BP) saya sediakan computer dengan internet gratis melalui Free Hos Fot dengan harapan guru yang kebelutan jam kosong bisa memanfatkannya. Atau bahkan di Perpustakaan tersedia Koran & majalah berlangganan serta tersedia sarana untuk pengembangan diri baik untuk siswa maupun guru yaitu Ruang SAS (Self Access Study).</p>	<p>ST.5</p>	<p>Jum,at, 14 Mei 2010 Pukul : 12.05</p>
<p>Penl.</p> <p>KS</p>	<p>Maaf pak sebelumnya. Apakah bapak menyediakan dana khusus untuk guru-guru yang ingin menambah wawasan khasanah keilmuannya. Misalnya guru ingin membeli buku, guru ingin studi banding, dll ?</p> <p>Dalam menambah wawasan pengetahuan dan wawasan keilmuan bagi guru-guru lebih khusus lagi bagi semua siswa, saya senantiasa menghimbaunya agar mereka membaca buku diperpustakaan. Hal ini dimaksudkan selain menambah wawasan diperpustakaan juga disiapkan berbagai macam buku pelajaran maupun buku-buku lain yang menunjang serta mendukung materi pelajaran.</p> <p>Semua ini dilakukan agar (khususnya) guru ada peningkatan pemahaman pengetahuan dan</p>	<p>ST.7</p>	<p>Jum'at, 14 Mei 2010 Pukul : 12.05</p>

	<p>timbulnya semangat untuk pemberdayaan dirinya sehingga mampu meningkatkan kinerja dalam melayani semua keinginan siswa dalam hal transformasi keilmuan dan pada akhirnya akan menuju pada profesionalismenya. Apapun yang diminta oleh guru jika perpustakaan tidak tersedia maka saya usahakan agar apa yang dikehendaki guru dalam rangka peningkatan mutu sekolah akan dipenuhinya. Jika sekolah terpaksa tidak mampu memenuhi secara langsung, maka guru yang bersangkutan saya persilahkan mencari sendiri dan akan diganti oleh sekolah.</p>		
--	---	--	--

Responden : Wakil Kepala Sekolah
 Kode Peneliti : Penl.
 Kode Responden : 1. Urusan Program / Krikulum (WK.PR)
 2. Urusan Kesiswaan (WK.Ks)
 3. Urusan Hubungan Kerja Industri (WK.HKI)
 4. Urusan Sarana Prasarana (WK.SPR)

Strategi Peningkatan Partisipasi Kerja

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KET.
Penl. WK.PR	Bagaimana bapak menentukan /menetapkan guru terhadap tugas mengajar ? Saya dalam menetapkan guru untuk mengajar sekaligus jumlah jam ngajarnya saya utamakan profesionalitas, senioritas karena saya sudah tahu kemampuan dan kepeduliannya terhadap tugas mengajar ini. Tapi misalnya guru itu senior, namun cara mengajarnya kurang bagus ya saya beri jam mengajar pas-pasan, begitu juga kalau ada guru baru saya beri jam tidak terlalu banyak dulu karena belum tahu kemampuan & kepeduliannya, apalagi saya dipeseni kepala sekolah bagi guru baru jangan diberi jam banyak-banyak.	Selasa, 11 Mei 2010 Pukul : 09.45
Penl. WK.SPR	Bagaimana menurut Bapak partisipasi kerja dari semua warga sekolah utamanya dalam proses KBM ? Syukur Al Hamdulillah guru dan karyawan disini mempunyai rasa kerjasama dan partisipatip yang sesuai dengan harapan. Dalam proses belajar mengajar misalnya 15 menit sebelum KBM berjalan semua kelengkapan telah tersedia termasuk fasilitas ruang belajar karena karyawan (TU / Cleaning Servis) telah bekerja optimal. Walaupun seperti itu kepala sekolah tetap jeli dalam pembagian tugas karyawan melalui saya agar selalu mengadakan rolling pekerjaan utamanya pada tingkat Cleaning Servis guna menghindari kejenuhan.	Rabu, 12 Mei 2010 Pukul 07.00

REKAPITULASI HASIL WAWANCARA

Responden : Guru
 Kode Peneliti : Penl.
 Kode Responden : GR

Strategi Peningkatan Partisipasi Kerja

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KODE	KET.
Penl. GR	<p>Melihat dari tugas 6 hari kerja yang dimulai 06.45 s/d 15.30 apakah tidak ada kejenuhan ibu? atau mungkin bapak kepala sekolah mempunyai program guna menghilangkan kejenuhan itu ?</p> <p>Memang benar pak Dadik telah membuat program rutin tahunan yang sifatnya untuk menyegaran dan menghilangkan kejenuhan dari tugas utama guru dalam mengajar, itupun tidak dibatasi hanya kegiatan untuk guru saja, namun beserta keluarga guru bahkan komite sekolah sehingga terjalin keakraban antar guru termasuk dengan keluarganya. Salah satu contoh kegiatan tersebut adalah Arisan keluarga (sebulan sekali bergiliran di rumah guru), Halal bi halal bersama, rekreasi bersama bahkan tahun lalu sampai menyewa 7 Bus.</p>	ST.5	Jum'at, 14 Mei 2010 Pukul : 10.15
Penl. GR	<p>Apakah ibu diberikan ijin oleh kepala sekolah guna mengikuti MGMP atau pelatihan-pelatihan lainnya ?</p> <p>Saya merasakan dengan ikut serta dalam berbagai kegiatan yang sangat didukung oleh Bapak Kepala Sekolah apakah itu dalam bentuk seminar, pelatihan-pelatihan, kursus-kursus maupun MGMP disana akan diperoleh nuansa penyegaran juga dapat mengukur kemampuan dan kekurangan saya serta langkah dalam meningkatkannya. Saya pun pernah mengikuti berbagai workshop yang dilaksanakan oleh pemerintah (Diknas), sehingga saya meningkatkan keahlian saya dan itu merupakan masukan untuk profesi saya serta menambah semangat dalam bekerja. Apalagi yang ditugaskan mengikuti</p>	ST.6	Selasa, 18 Mei 2010 Pukul : 09.45

	kegiatan tersebut oleh kepala sekolah tidak hanya guru itu-itu saja, tapi bergiliran antar sesama guru dalam satu mata diklat.		
Penl. GR	Apakah bapak kepala sekolah memberikan peluang atau dana jika bapak membutuhkan buku/literatur ? Alhamdulillah sampai saat ini saya merasakan bahwa bapak Dadik Hariyadi tidak pernah menolak permintaan saya guna melengkapi materi (Buku/Bahan Diklat) Mekanik otomotip, atau bahkan saya pas kebetulan ke toko buku dan menemukan buku otomotip yang sangat bagus langsung saya beli dan bonnya saya tukarkan ke sekolah ya tidak dipersulit, mungkin karena itu demi kemajuan pengetahuan guru yang nantinya diterapkan untuk siswa. .(Ww/Gr/2/11.45/18/05/10)	ST.7	Selasa, 18 Mei 2010 Pukul 11.45

REKAPITULASI HASIL WAWANCARA

Responden : Guru
 Kode Peneliti : Penl.
 Kode Responden : GR

RESPON GURU

SUBYEK	CATATAN HASIL WAWANCARA	KODE	KET.
Penl. GR	<p>Bapak kepala sekolah mengupayakan agar para guru sangat partisipatif terhadap program yang dibuat sekolah, apakah bapak merasakan itu dan mengapa bapak mendukungnya ?</p> <p>Kepala sekolah sangat peduli dan sangat memperhatikan setiap usul maupun saran yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kemajuan sekolah. Apakah yang berkaitan dengan penambahan buku di perpustakaan, cara mengajar yang efektif dikelas maupun kegiatan yang lain dalam hubungannya dengan peningkatan mutu maupun peningkatan partisipasi kerja sangat beliau perhatikan.</p> <p>Jika ada saran yang tidak sesuai bahkan kadang-kadang tidak masuk akal maka beliau memberi kesempatan untuk bermusyawarah dengan guru, karyawan, maupun manajemen sekolah. Dari hasil musyawarah tersebut kalau sekiranya tidak sesuai maka Bapak kepala sekolah tidak memberi persetujuan maupun rekomendasi.</p>	RS.1	Selasa, 18 Mei 2010 Pukul 11.00
Penl. GR	<p>Salah satu dari upaya kepala sekolah dalam peningkatan partisipasi kerja guru adalah mengklarifikasi dan menyelesaikan persoalan bersama, benarkan demikian ? Dan apakah mendapat dukungan dari para guru ?</p> <p>Sebagaimana yang saya ketahui dan alami selama ini bahwa Bapak Kepala Sekolah sangat tegas dan terbuka. Jika ada masukan yang sesuai dan beliau tidak berkenan segera mungkin kami mengadakan pertemuan untuk membicarakan hal tersebut dan hasilnya kami serahkan kepada beliau. Setelah dibaca hasilnya, dari hasil beliau membaca, akhirnya beliau memahami dan mau memaafkan, begitu juga jika ada masukan dari guru yang sangat</p>	RS.2	Selasa, 18 Mei 2010 Pukul : 09.45

	pedas dan keras, kami segera menyalurkan persoalannya, sehingga diharapkan permasalahan dapat diselesaikan dan hal-hal yang tidak diinginkan dapat dihindarkan perlakuan seperti inilah yang sangat menyenangkan bagi guru-guru khususnya guru NA.		
Penl. GR	<p>Bapak kepala sekolah jika mempunyai program baru tidak langsung diflorkan dalam rapat terbuka, namun ada rapat pendahuluan. Benarkan demikian ? Dengan model seperti ini bagaimana respon dari para guru ?</p> <p>Hya.. memang betul. Dalam setiap forum pertemuan Kepala Sekolah mengemukakan gagasan-gagasannya, jika itu tidak dilakukan biasanya Kepala Sekolah memanggil guru maupun karyawan yang ahli pada gagasan tersebut dengan argumen apakah gagasan tersebut dapat dikerjakan atau tidak dalam pembinaan dan peningkatan kualitas kinerjanya, siapa yang perlu melakukan atau mengikuti kegiatan tersebut, melanjutkan kuliah atau mengikuti berbagai latihan-latihan. Atau jika ada kebijakan baru dari bapak kepala sekolah, tidak langsung diterapkan pada semua warga sekolah, namun dibahas dulu dalam rapat tingkat manajemen. Baru dibahas secara umum dalam rapat dinas. Kebiasaan seperti inilah yang disukai oleh para guru.</p>	RS.3	Selasa, 18 Mei 2010 Pukul : 12.00
Penl. GR	<p>Apakah bapak kepala sekolah ikut membantu penyelesaian masalah terhadap problem yang dihadapi guru ?</p> <p>Kalau guru dan karyawan mengalami kesulitan dalam proses belajar mengajar maupun bentuk administrasi pengajaran dan tidak mampu saya tangani selaku Waka. Program ,berulah saya maju ke Kepala Sekolah untuk membantu memecahkan berbagai kesulitan tersebut, karena pada dasarnya Kepala Sekolah sifatnya terbuka dan bersedia menerima berbagai keluhan baik bagi</p>	RS. 4	Sabtu, 8 Mei 2010 Pukul : 08.00

	guru maupun karyawan. (WW/WK.PR/2/11.00/08/05/2010).		
Penl. GR	Dalam memberikan tugas apakah bapak kepala sekolah langsung menunjuk guru atau bagaimana yang biasa dilakukan kepala sekolah ? Tugas dibidang kurikulum misalnya, sebelum dimulai awal tahun ajaran baru, Bapak Kepala Sekolah memanggil saya sebagai wakil Kepala Sekolah (Ur. Program) untuk diajak membicarakan kebutuhan jumlah jam dalam KBM dan pembagian tugas guru dalam mengajar . Dari delegasi tugas tersebut Saya membuat surat undangan kepada para Ka.Komli dan Koordinator Bidang NA untuk dirumuskan bersama-sama yang kesimpulannya nanti akan disampaikan pada bapak Kepala Sekolah. (WW/WK.PR/3/11.00/10/05/2010).	RS.5	Senin, 10 Mei 2010 Pukul : 11.00
Penl. GR	Apakah Bapak kepala sekolah melakukan control ke kelas sewaktu jam KBM berjalan ? Berkaitan dengan kedisiplinan pada jam pelajaran berlangsung tidak jarang beliau keliling kelas-kelas untuk melihat apakah ada kelas yang kosong atau tidak, bahkan tidak jarang terjadi jika ada kelas yang kosong beliau masuk ke kelas tersebut sambil menunggu guru tersebut datang, dalam hal ibadah juga ditekankan kepada guru, karyawan maupun siswa untuk segera melaksanakan ibadah sholat berjamaah di masjid sekolah bahkan sholat berjamaah jum'at sekalipun.	SR.5 + OB 1	Selasa, 18 Mei 2010 Pukul : 12.00
Penl. KTU	Apakah bapak kepala sekolah sering memaksakan kehendak (berkaitan kebijakan) terhadap guru atau karyawan ? Sering ya tidak, cumak kadang-kadang memang hya. Beliau itu memang sudah menjadi kepribadiannya, jika sudah marah ya beliauapun marah namun cepat meredah, dalam hal pembagian tugas mengajar beliau senantiasa melihat karakteristik, tidak mudah dan sembarangan dalam menyerah dan memberikan tugas pada setiap guru, jika ada	RS.7	Kamis, 20 Mei 2010 Pukul : 09.00

	<p>kelas yang kosong beliau langsung menelpon Waka Program atau tidak jarang langsung nelpun guru yang bersangkutan untuk konfirmasi mengapa kelasnya kosong, itupun jika kelas belum teratasi oleh guru piket. begitu juga dengan karyawan, jika sering terlambat atau tidak masuk atau hasil kerjanya tidak beres, maka beliau memanggil Kepala Tata Usaha untuk diberi penjelasan dan menyampaikan teguran kepada anak buahnya paling tidak yang dikehendaki adalah jika guru pada suatu hari akan tidak masuk karena tugas lain atau ada urusan keluarga yang sulit ditinggalkan , maka guru yang bersangkutan dipersilahkan untuk membuat tugas untuk diatasi guru piket, begitu juga untuk karyawan yang terencana tidak masuk hendaknya ada ijin, jika tidak lewat tulisan bisa lewat telepon dan hari berikutnya melaporkannya. (WW/KTU/09.00/20/05/2010)</p>		
Penl. GR	<p>Apakah kepala sekolah memberikan peluang kepada guru, misalnya ada yang ingin kuliah lagi atau ingin mengikutipelatihan, dll. ? Oh..., kalau urusan kayak gitu..tidak pernah ada larangan dari bapak kepala sekolah. Misalnya jika ada guru yang akan meningkatkan kemampuannya ikut pelatihan atau kuliah lagi ke jenjang lebih tinggi diberi kelonggaran waktu maupun kelonggaran jam mengajar atau bahkan nol jam, begitu juga terhadap guru yang berkinerja tinggi mereka juga mendapat perhatian berupa penawaran dan menduduki jabatan, begitu juga bagi guru yang sudah lama mengabdikan senantiasanya diperhatikannya tidak jarang dimintai saran-saran oleh bapak kepala sekolah demi kemajuan sekolah. (Ww/Gr/4/12.00/18/05/2010)</p>	RS. 8	Selasa, 18 Mei 2010 Pukul : 12.00