

**KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR:
Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di Mts N 01 Kepahiang**

Sri Hartinah¹, Wiwin Arbaini², Arsil³, Hamengkubuwono⁴
^{1,2,3,4} Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup
email: srihartina607@gmail.com

Received: 02/06/2020, Accepted: 14/07/2020, Published: 31/07/2020

ABSTRACT

This study aimed to find a portrayal of the principal's efforts to improve teachers' performance at MTs 01 of Kepahiang. This study used a qualitative approach. The main sources were the principal and teachers. To obtain such a portrayal, the data were collected through observation, interviews, and documentation. After the data were collected, they were then reduced, presented, and discussed so as to find the desired conclusion. The conclusion of this study was that the principal as a manager must make efforts to do many ways in order that teachers could improve their performance so that the learning processes became more qualified. One of the ways was by giving motivation to teachers. Constraints faced by the principal in motivating teacher performance stemmed from the teachers themselves whose intrinsic motivation was still low and had implications for their abilities. There were still found some teachers who were less able to describe lesson plans and syllabus correctly. These teachers only carried out teaching tasks without being supported by careful planning.

Keywords: *principal, teacher performance, motivator.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan gambaran tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru MTs Negeri 01 Kepahiang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sumber utamanya adalah kepala sekolah dan guru. Guna memperoleh gambaran tadi, data dikumpulkan melalui Observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah data terkumpul kemudian direduksi, disajikan dan dibahas sehingga menemukan kesimpulan yang diinginkan. Kesimpulan penelitian ini adalah, kepala sekolah sebagai manajer harus berupaya melakukan cara agar guru dapat meningkatkan kinerjanya agar proses pembelajaran semakin berkualitas salah satunya dengan memberi motivasi kepada guru. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru, yaitu dari guru itu sendiri yang memang motivasi intrinsiknya masih rendah dan berimplikasi pada kemampuan mereka. Masih ditemukan guru-guru yang kurang mampu menjabarkan RPP dan silabus dengan benar, sehingga guru-guru tersebut hanya menjalankan tugas mengajar saja tanpa disertai dengan perencanaan yang matang.

Kata kunci: *kepala sekolah, kinerja guru, motivator.*

PENDAHULUAN

Pada saat ini setiap bangsa berlomba-lomba untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan masyarakatnya, karena dengan pendidikan dapat meningkatkan peradaban bangsa yang bersangkutan menjadi bangsa yang bermartabat (Sarifudin & Maya, 2019). Pendidikan adalah upaya sistematis yang dilakukan secara bersama-sama. Sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang Nomor 20 tahun 2003 berkaitan dengan sistem pendidikan Nasional dijelaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang

mempunyai tugas yaitu sebagai perencana serta pelaksana proses pembelajaran, penilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, dan melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, terutama bagi pendidik pada tingkat perguruan tinggi yang tercantum pada pasal 39 ayat 1 (Sholeh, 2017).

Kegiatan pengawasan adalah fungsi terakhir dari kegiatan manajemen yaitu fungsi controlling, pengertian pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan yang sudah direncanakan oleh organisasi dan manajemen agar dapat tercapai dengan baik dan maksimal (Connie Charirunnisa, 2016: 215)(Batlajery, 2016; Djadjuli, 2018; Sarifudin, 2019; Talibo, 2018). Akan tetapi pada saat sekarang ini masih ada suatu lembaga pendidikan yang gurunya masih belum bisa mengembangkan potensi dari guru tersebut dalam hal kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugas pendidikan. Sehingga masih ada permasalahan yang terkait dengan rendahnya tingkat perilaku guru, seperti para guru umumnya yang sering dianggap kurang kreatif dalam melaksanakan kegiatan pengajaran terhadap para peserta didik, sehingga para peserta didik sering merasa jenuh dengan pelajaran yang bersangkutan.

Adanya kecenderungan para guru melaksanakan tugas mengajarnya hanya sekadar memenuhi kewajibannya mengajar tanpa adanya dorongan untuk membuat peserta didiknya mengerti atau memahami tentang apa yang mereka ajarkan (Warsah & Uyun, 2019). Masih sering terjadi adanya guru yang datang terlambat dalam memberikan pengajaran terhadap peserta didiknya, tentu hal ini akan mengakibatkan para peserta didik kehilangan sebagian waktu belajar dan memberikan kesempatan mereka gaduh di kelas, dan membuat suasana kelas menjadi tidak kondusif.

Masih terdapat guru yang tidak berhasil mencapai target penyampaian materi sesuai dengan kurikulum yang berlaku, sehingga para peserta didik kehilangan beberapa materi yang tidak sempat diajarkan (Sarifudin, 2019). Hal ini akan mengakibatkan kerugian bagi para peserta didik karena ilmu yang seharusnya mereka dapatkan dari hasil belajar mereka tidak sesuai harapan yang mereka inginkan. Adanya kecenderungan merosotnya semangat para guru, sehingga membawa dampak terhadap kegiatan belajar menjadi tidak kondusif.

Kajian penelitian terdahulu menunjukkan bahwa supervisi sangat membantu bagi guru dalam memecahkan permasalahan berkaitan dengan proses pembelajaran baik dalam hal administratif maupun pada tahap implementasi dan evaluasi serta mampu memberikan motivasi bagi guru untuk meningkatkan kinerja dalam proses pembelajaran (Suryani, 2015). Selain itu, melalui optimalisasi supervisi yang dilakukan kepala sekolah, dapat

memotivasi guru untuk meningkatkan kreativitas dalam pembelajaran (Aziz, 2019; Nur, 2020).

Penelitian lain menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam melakukan kegiatan supervisi memberikan kontribusi yang berarti pada kinerja guru (Ali et al., 2016; Handayani & Rasyid, 2015; Rusmawati, 2013). Selain mengedepankan gaya kepemimpinan partisipatif, supervise akademik perlu mengedepankan prinsip-prinsip humanis dan kolaboratif sehingga mampu mewujudkan sinergi antara Kepala Sekolah selaku supervisor dan guru (Aziz, 2019). Hasan Baharun menambahkan bahwa dalam meningkatkan kompetensi guru, selain melalui kegiatan supervise pendidikan, upaya yang dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian motivasi secara continue, dan perubahan budaya kerja (Baharun, 2017). Bagaimanapun, hasil penelitian terdahulu belum menjelaskan bagaimana persepsi guru PAI tentang pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah hubungannya dengan kreativitas guru dalam mengajar.

Belajar merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi dan berperan penting dalam pembentukan pribadi dan perilaku individu (Anam et al., 2017). Belajar merupakan suatu aktifitas yang dapat dilakukan secara psikologis maupun secara fisiologis (Daheri & Warsah, 2019). Dalam kehidupan sehari-hari, istilah belajar digunakan secara luas. Hal disebabkan oleh karena aktivitas yang disebut belajar itu muncul dalam berbagai bentuk. Membaca buku, mengayats Al-Quran, mencatat pelajaran, hingga menirukan perilaku tokoh dalam televisi, semua disebut belajar (Warsah & Nuzuar, 2018).

Belajar adalah proses yang diarahkan kepada pencapaian tujuan, proses berbuat melalui berbagai pengalaman. Dalam pengajaran terjadi interaksi antara guru dan peserta didik (Amany & Desire, 2020; Hasan & Baroroh, 2020). Kedudukan siswa dalam interaksi edukatif adalah sebagai subjek dan sekaligus sebagai objek. Inti proses pengajaran adalah kegiatan belajar siswa untuk mencapai penguasaan belajar pada diri siswa (Dessty et al., 2017). Persoalan yang muncul adalah bagaimana siswa belajar dengan memanfaatkan semua potensi dan kemampuan yang dimilikinya dalam situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya untuk mencapai hasil belajar yang maksimal (Adi & Arief, 2016; Huda, 2013).

Kepala sekolah mempunyai peran besar bagi peningkatan kinerja guru agar berkualitas dengan memberikan dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kerja mereka (Guntoro, 2020; Sarifudin, 2019). Produktivitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-

banyaknya melainkan kualitas unjuk kerja sangat penting diperhatikan. Kepala sekolah selaku manajer dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya, dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran (Fatikah, 2019; Hafid, 2017).

Kepala sekolah yang baik mampu memotivasi guru dalam menciptakan kepuasan kerja tim dengan komunikasi yang intensif, pengelolaan administrasi yang transparan dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk kuliah lagi serta menunjang guru dalam memotivasi aktivitas pembelajaran di sekolah dan memberikan kesempatan kepada guru menyampaikan saran dan kritikan (Juwita, 2016).

Kepala sekolah selalu membangun motivasi kerja yang baik terhadap seluruh guru. Karena kepala sekolah meyakini dengan kemampuan membangun motivasi yang baik akan membangun dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Dengan motivasi yang tinggi, didukung dengan kemampuan guru ternyata dapat memacu kinerja guru secara keseluruhan (Hafid, 2017).

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab meningkatkan kinerja para guru di sekolahnya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami manajemen kinerja (*performance management*) guna meningkatkan keefektifan dan efisiensi program-program yang dirancangnya dalam rangka meningkatkan kinerja guru dan capaian tujuan organisasi sekolah (Fitrah, 2017). Kepala sekolah harus memiliki keterampilan konseptual guna memikirkan strategi dalam meningkatkan kinerja guru dan kinerja organisasi sekolah secara komprehensif (Khozin, 2019). Berdasarkan paparan tersebut, program-program yang dirancang oleh kepala sekolah menjadi hal yang krusial, karena dapat memengaruhi kinerja dari semua warga sekolah, yakni kinerja guru, kinerja staf, dan prestasi belajar siswa.

Guru merupakan salah satu elemen kunci dalam sistem pendidikan, khususnya di sekolah (Warsah & Uyun, 2019). Semua komponen lain, mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas (Iskandar, 2018). Kinerja guru merupakan prestasi kerja atau unjuk kerja yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab-nya. Kinerja dan kompetensi guru memikul tanggung jawab utama dalam transformasi orientasi peserta didik dari ketidaktahuan menjadi tahu, dari ketergantungan menjadi mandiri, dari tidak terampil menjadi terampil, dengan metode-metode pembelajaran bukan lagi mempersiapkan peserta didik yang pasif, melainkan

peserta didik berpengetahuan yang senantiasa mampu menyerap dan menyesuaikan diri dengan informasi baru dengan berpikir, bertanya, menggali, menciptakan dan mengembangkan cara-cara tertentu dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan kehidupannya (Octavia & Savira, 2017).

Berangkat dari berbagai teori dan temuan hasil penelitian yang relevan di atas tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs N 01 Kepahiang dengan alasan sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor, kepala sekolah berarti kepala sekolah memiliki fungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, dan pengarah kepada para guru dan para staf yang ada di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga harus memahami tugas guru dan staf-staf di sekolah yang dipimpinnya dan seharusnya mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala bentuk kegiatan yang ada dalam lembaga tersebut.
2. Di era kini banyak kepala sekolah yang belum melaksanakan perannya dengan semestinya. Kegiatan kepala sekolah sebagai supervisor terutama terhadap guru PAI masih lemah, yakni belum terkoordinasi dengan baik dan belum efektif, kurangnya manajemen kegiatan supervisor termasuk di dalamnya volume kunjungan supervisor dalam melaksanakan tugas masih terhitung minim. Selain peran pihak-pihak terkait, dalam hal ini yakni kepala sekolah dan guru PAI dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran belum menunjukkan adanya profesionalisme. Rasa keingintahuan peneliti mengenai pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTs N 01 Kepahiang.
3. Lembaga penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian adalah MTSN 01 Kepahiang. Alasan penulis di lembaga tersebut yaitu sekolah tersebut telah melaksanakan supervisi kepala sekolah dengan semestinya. Seharusnya pelaksanaan supervisi kepala sekolah di MTs N 01 Kepahiang, yang meliputi: penggunaan teknik-teknik supervisi, penerapan prinsip-prinsip supervisi kepala sekolah, dan usaha kepala sekolah menjadi supervisor yang baik ini dapat membantu kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru dan para staf.
4. Dengan adanya penelitian ini diharapkan hasilnya dapat dijadikan masukan untuk evaluasi dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan Kinerja guru.

Sehubungan dengan itu, MTs N 01 Kepahiang merupakan salah satu lembaga pendidikan sebagai obyek penelitian ini dan berdasarkan hasil observasi di lapangan merupakan salah satu sekolah yang mengimplementasikan pentingnya pembiasaan dalam proses pendidikan (Observasi, 21 Februari 2020). Pemilihan upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru sebagai obyek yang diamati kepala sekolah dan guru sebagai subyek penelitian ini cukup beralasan antara lain: selain dijelaskan secara verbal juga banyak muatan materi mengajar membutuhkan praktek dan pembiasaan. Berangkat dari asumsi dan argumentasi inilah penelitian berusaha menemukan tentang upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTSN 01 Kepahiang. Penelitian ini akan menguraikan secara spesifik tentang upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTS N 01 Kepahiang; kendala-kendala yang dialami dan Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di MTSN 01 Kepahiang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis data yang bersifat kualitatif yang tidak bisa diukur dengan angka. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. (Moleong, 2010; Roulston, 2014). Pemilihan pendekatan kualitatif disesuaikan dengan tujuan penelitian ini ialah untuk menemukan gambaran tentang upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTs N 01 Kepahiang dan untuk mengetahui metode apakah yang digunakan kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru (A. A. Setiawan Johan, 2018; Sugiarto, 2017).

Subjek dalam penelitian adalah Kepala Sekolah dan guru Selain itu data didapat dari observasi dalam kegiatan belajar mengajar di MTs N 01 kepahiang. Kemudian dokumentasi didapat dari data hasil wawancara kepala sekolah dan guru. Setelah data terkumpul dilakukan pemilihan data untuk disajikan dalam hasil penelitian dan dianalisis dalam pembahasan selanjutnya diperoleh simpulan sebagai jawaban permasalahan tentang upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTSN 01 Kepahiang(Miles et al., 2014).

PEMBAHASAN

Paparan hasil penelitian yang didapatkan di lapangan tentang upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru di MTSN 01 Kepahiang yang terdiri

dari dua aspek yaitu gambaran tentang motivasi dalam meningkatkan kinerja guru pembelajaran.

Era globalisasi bahwa suatu organisasi harus memiliki kepemimpinan yang baik, karena hal tersebut akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggotanya. Sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya (Octavia & Savira, 2017; Oktaviani et al., 2019). Berkenaan dengan pernyataan tersebut, maka dalam hal kepemimpinan kepala sekolah, maka kepala sekolah juga perlu memposisikan diri sebagai seseorang yang mempunyai pengaruh kepada para guru serta dapat pula memberikan motivasi kepada para guru untuk dapat bekerja dengan baik sejalan dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah tersebut.

Pemberian motivasi yang tepat dari seorang kepala sekolah akan berpengaruh positif untuk kemajuan pendidikan dan sebagai supervisor kepala sekolah selalu memberikan bimbingan dan dorongan kepada guru-guru maupun seluruh staf dilingkungan sekolah melalui forum diskusi, melakukan pembicaraan individual bersama guru-guru dan juga selalu melakukan tinjauan terhadap guru-guru saat mengajar di kelas.

1. Upaya Kepala Sekolah Memberi Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia Upaya adalah ikhtiar untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar, dan sebagainya (E. Setiawan, 2012). Jika ditinjau dari perspektif ajaran Islam, ikhtiar adalah usaha untuk mencapai suatu maksud yang disertai doa (Saffan, 2018).

Terkait dengan upaya kepala sekolah, dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mencapai kualitas pembelajaran agar menjadi lebih baik. Kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan (Kurniati & Zubaedah, 2018; Puspitasari et al., 2020). Istilah kekepalasekolahan artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Selain sebutan kepala sekolah ada juga sebutan lain yaitu administrasi sekolah (*school administrator*), pemimpin sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manager*) dan sebagainya (Kurniati & Zubaedah, 2018).

Sementara kata motivasi menurut bahasa (etimologi) berasal dari Bahasa Inggris *motivation* yang berarti "alasan, daya batin atau dorongan" (Warsah, 2018; Warsah et al., 2019). Di dalam Bahasa Indonesia kata motivasi berasal dari kata motif. Motif menurut Kamus Praktis Bahasa Indonesia berarti "sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan

seseorang” (E. Setiawan, 2012). Sedangkan menurut istilah (terminologi) adalah “alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan individu berbuat atau melakukan sesuatu” (Warsah et al., 2019). Motivasi merupakan sesuatu yang sangat menentukan kinerja seorang guru. Pemberian motivasi yang tepat dari seorang kepala sekolah akan berpengaruh positif untuk kemajuan pendidikan. Kata yang hampir sama artinya dengan motivasi adalah kata motif. Untuk memahami lebih jauh tentang motivasi, Tadjab mengartikan, motif adalah daya penggerak di dalam diri orang untuk melakukan aktivitas- aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan arti kata motivasi menurut beliau adalah motif yang sudah menjadi aktif pada saat-saat tertentu (Handayani & Rasyid, 2015; Iskandar, 2018; Juwita, 2016). Berdasarkan data hasil wawancara di MTSN 01 Kepahiang bahwa upaya kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru PAI.

Menurut bapak H. Yusrijal, S.Pd, M.Pd selaku kepala sekolah di MTs N 01 Kepahiang, mengatakan upaya yang dilakukan dalam memberi motivasi kepada guru yaitu dengan cara memberi Penghargaan (*rewards*). *Reward* adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan.

Beliau juga menyatakan bahwa guru yang berprestasi akan diberikan Pujian, pujian juga merupakan salah satu bentuk reward yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berupa kata-kata, seperti: bagus, baik, bagus sekali, dan sebagainya, kemudian beliau juga memberikan reward berupa penghormatan seperti penobatan dan juga reward berbentuk Hadiah yang dimaksud disini adalah reward yang berbentuk barang. Sehingga guru tersebut merasa dihargai dan guru lainnya dapat termotivasi untuk berprestasi (wawancara, 21 Februari 2020).

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa upaya dari kepala sekolah memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru sudah sangat baik dalam artian kepala sekolah dapat mengayomi dan memotivasi dengan cara memberi reward berupa pujian, penghormatan dan hadiah kepada guru yang berprestasi di MTs N 01 Kepahiang. Pemberian motivasi yang tepat dari seorang kepala sekolah akan berpengaruh positif untuk kemajuan pendidikan.

2. Kendala-kendala Kepala Sekolah Memberi Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

Menurut bapak H. Yusrijal, S.Pd, M.Pd selaku kepala sekolah di MTSN 01 Kepahiang. Mengatakan bahwa Kendala-kendala yang dihadapinya dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu mengatur administrasi kelas dan memberlakukan peraturan-peraturan tepat waktu baik dari segi kehadiran maupun ketepatan jadwal mengajar. Selain itu, kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru, yaitu melalui kesiapan mental dan fisiknya dalam mengajar. Kepala sekolah selalu mengingatkan guru-guru agar selalu menjaga kesehatan, baik dirinya sendiri maupun keluarga ((wawancara, 09 Maret 2020).

Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru adalah masih ditemukan guru-guru yang kurang mampu menjabarkan RPP dan silabus dengan benar, sehingga guru-guru tersebut hanya menjalankan tugas mengajar saja tanpa disertai dengan perencanaan yang matang. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menyikapi masalah tanggung jawab guru yaitu dengan cara mengadakan pelatihan bagi guru-guru yang belum teratur dalam menjabar RPP dan silabus, bahkan kepala sekolah sering meminta bantuan kepada pengawas atau dinas terkait untuk mensosialisasikan guru-guru dalam peningkatan administrasi guru. Selain itu kepala sekolah juga menganjurkan agar guru-guru meningkatkan kreatifitas dan inovasi dalam pembelajaran (Observasi, 21 Februari 2020).

Kendala suatu masalah dalam pembelajaran, terutama yang dialami oleh guru- guru bidang studi. Kendala tersebut bisa datang dari guru itu sendiri, dari peserta didik, lingkungan keluarga, atau karena faktor fasilitas dan termasuk internal sekolah. Kepala sekolah dalam menerapkan kedisiplinan kepada guru yang kurang disiplin yaitu dengan cara mengatur administrasi kelas dan memberlakukan peraturan-peraturan tepat waktu baik dari segi kehadiran maupun ketepatan jadwal mengajar. Walaupun masih ada kendala-kendala dalam meningkat kinerja guru tetapi kepala sekolah selalu diutamakan dalam memonitoring semua kegiatan yang ada di sekolah.

Solusi yang dilaksanakan kepala sekolah berkaitan dengan terbatasnya fasilitas maka kepala sekolah menggunakan fasilitas apa adanya (menggunakan potensi alam) serta mengadakan pembelajaran di luar kelas. Solusi yang dilaksanakan kepala sekolah berkaitan dengan komitmen guru yang kurang baik adalah dengan menumbuhkan

komitmen guru dalam pengajaran, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pendidikan dan mempunyai ruhul jihad (semangat berjuang).

Sementara solusi yang dilaksanakan kepala sekolah berkaitan dengan guru melakukan usaha lain yang terkadang mengganggu tugas dinasny dengan membuat suatu kebijakan dengan memberikan tugas jam mengajar pada waktu yang bisa dilaksanakan guru dengan baik, demi lancarnya PBM. Solusi yang dilaksanakan kepala sekolah berkaitan dengan penguasaan materi yakni memberi tugas membuat RPP dan perangkat mengajar lainnya sebelum mengajar sehingga guru siap/matang dalam mengajar, bagi guru latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan tugas mengajarnya, seorang kepala sekolah memberi tugas seorang guru untuk mengajar sesuai dengan kemampuan dan kesanggupan melaksanakan tugas mengajar berdasarkan pengalaman mereka (wawancara 09 Maret 2020).

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru di MTs N 01 Kepahiang.

Gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru menurut kepala sekolah antara lain adalah: faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru; Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru; dan Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan di atas, telah dijelaskan unsur-unsur kegiatan kerja guru yang dapat dijadikan pedoman oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Unsur-unsur kegiatan kerja guru tersebut tidak akan dapat berkembang atau meningkat tanpa ada stimulus berupa program-program yang sengaja dirancang (direncanakan) untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah memiliki kewajiban meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi sekolah. Gagasan kepala sekolah yang bersifat strategis dalam meningkatkan kinerja guru.

Berikut ini akan diuraikan kegiatan-kegiatan yang dapat diprogram oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, yakni: 1.pertemuan ilmiah guru; 2.

lomba kreativitas guru; 3. guru berprestasi; 4. Pelatihan; 5. seminar motivasi; 6. musyawarah guru mata pelajaran; 7. *lesson study*; 8. hibah penelitian; dan 9. tulisan profesional. Kesembilan unsur tersebut cukup mewakili tiga aspek peningkatan kinerja guru (aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik).

Kepala sekolah dapat memprogram kegiatan lain selain yang disebutkan di atas. Kepala sekolah dituntut untuk kreatif dan dapat menentukan kegiatan mana yang krusial untuk dilaksanakan sekarang (prioritas kegiatan yang diperlukan sekarang dan mampu meningkatkan kinerja guru) sesuai dengan tuntutan tujuan pendidikan sekolah dan kebijakan pemerintah. Program yang dirancang harus menyentuh aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik, dengan tujuan agar peningkatan kinerja guru akan bersifat holistik dan komprehensif serta koheren dengan tuntutan peningkatan kompetensi guru (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial). Selain itu diperlukan juga komitmen kepala sekolah yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia, Mutu guru merupakan cermin mutu sekolah (Wawancara 10 Maret 2020).

Dapat dipahami bahwa Kepala Sekolah tidak hanya membuat kebijakan kepada setiap guru untuk melaksanakan pembelajaran dengan efektif, tetapi juga mendorong kepada para guru untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui berbagai pelatihan-pelatihan atau program-program yang diadakan. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTSN maka dalam proses pembelajaran ditemukan beberapa hambatan, diantaranya: tingkat kualifikasi pendidik masih kurang, tingkat kedisiplinan guru (keaktifan) masih perlu ditingkatkan, dan adanya standar ujian nasional yang memberikan tekanan psikologis selain siswa juga guru dan kepala sekolah, walaupun ada hambatan-hambatan dalam meningkatkan kinerja guru kepala sekolah selalu berupaya semaksimal mungkin dalam menangani hambatan tersebut, yaitu memacu dan memotivasi guru. Kompetensi mengajar ya, selain itu, perlu upaya pembinaan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kedisiplinan dan keaktifan guru. Sedangkan permasalahan standar ujian nasional yang menjadi momo psikologis siswa, guru, dan kepala sekolah dapat dilakukan upaya kerjasama dengan berbagai pihak, yaitu para guru dan orang tua siswa.

4. Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran di MTSN 01 Kepahiang.

Kinerja adalah penampilan yang melakukan menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi. Menurut

Prawirosentono, yang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Husniah, 2018; Yunus, 2018). Kinerja guru adalah hasil kerja, baik dalam bentuk dokumen, maupun efek dari proses pembelajaran yang berkembang dalam diri peserta didik sebagai bagian dari proses belajar mengajar olah raga. Dalam pelaksanaannya, seorang guru memainkan peran dalam beberapa peran, yaitu sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, dan pelatih.

Kinerja seorang guru bukan sesuatu yang dicapai dengan mudah, melainkan sebuah tanggung jawab yang harus dilakukan secara simultan oleh semua orang dalam semua tingkatan organisasi dalam suatu sekolah pada setiap waktu yang telah disepakati. Keterkaitannya pada sebuah kinerja yang baik menjadikan sebuah landasan untuk bermuara pada kepuasan konsumen. Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut pendapat guru pai Umi Nurbaity. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru yang ia ketahui, diantaranya Guru yang memiliki kinerja tinggi akan berusaha meningkatkan kompotensinya, baik dalam kaitannya dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal, setidaknya adalah; dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap penghargaan, berkembang perhatian dari kepala sekolah, motivasi kepala sekolah, pengelolaan proses belajar mengajar, perencanaan dan evaluasi, pengelolaan ketenangan, pengelolaan kurikulum, pengelolaan fasilitas (peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan iklim sekolah, hubungan interpersonal dengan sesama guru, dan layanan perpustakaan (10 Maret 2020).

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa Secara umum kinerja guru di MTs N 01 Kepahiang ini sudah baik, akan tetapi masih ada beberapa guru yang kurang profesional dalam melaksanakan kinerjanya. Contohnya ada guru yang kurang disiplin, berangkat sering terlambat. Guru yang kurang profesional masih dalam tahap bimbingan dan sedangkan guru yang sering terlambat ternyata dari keterlambatan guru tersebut karena

jarak rumah dan sekolahan yang lumayan jauh, meskipun ada beberapa guru yang terlambat namun tidak begitu kelihatan bagi siswa namun guru-guru di MTs N 01 Kepahiang ini mampu menjadi sosok tauladan untuk siswa, mengajar/membimbing dengan penuh sabar, dan melakukan pengajaran dengan metode PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif dan Menyenangkan eksternal, tidak lepas dari evaluasi pihak internal maupun eksternal dalam mengukur keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Untuk mencapai tujuan tersebut pembinaan guru sangat penting guna untuk meningkatkan profesionalisme dan kualitas guru dalam mengembangkan situasi belajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan, maka upaya pembinaan sekaligus pengawasan perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh kepala sekolah agar kinerja guru dan tujuan sekolah sesuai yang diharapkan. Dalam organisasi pendidikan khususnya dalam lingkup sekolah, kinerja guru merupakan kulminasi dari ketiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya sifat keadaan, kondisi internal dan tujuan sekolah sesuai yang diharapkan.

Adapun pendapat lain ibu Cenderawasih selaku guru PAI di MTs N 01 Kepahiang, yaitu upaya kepala sekolah memberi motivasi kepada guru berupa reward itu sangat membuat guru-guru merasa dihargai dan juga dalam upaya peningkatkan kinerja guru selalu mendapat dukungan dari kepala sekolah serta pihak guru maupun komite sekolah ditambah dengan wali murid siswa/masyarakat. Setiap program yang ada selalu kami musyawarahkan karena program-program itu baik. Program-program itu untuk meningkatkan profesionalitas guru agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik. Sehingga dapat mencetak generasi penerus bangsa yang hebat, yang berimtak dan beriptek serta dapat mengikuti perkembangan system pendidikan di masa yang akan datang (Wawancara, 16 Maret 2020).

Kepala sekolah menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait. Dengan cara mengutus guru untuk mengikuti seminar maupun diklat atau pelatihan serta melakukan pendampingan, yang diadakan oleh dinas maupun lembaga. Sedangkan untuk kegiatan yang dilakukan oleh lembaga yaitu pembuatan rpp dan silabus. Kegiatan-kegiatan seperti ini juga menunjang profesionalitas guru yang sesuai dengan bidang masing-masing. Biasanya penyelenggara kegiatan memberikan kuota dengan jumlah tertentu untuk masing-masing sekolah. Jadi kami mengirim dengan kuota yang sudah ditentukan itu. Bagi yang

ikut kegiatan itu (misal: seminar), akan mensosialisaikan dan mengajarkan kepada guru lain yang sebidang, agar semua tahu dan bisa mengembangkan ilmunya.

Berdasarkan hasil data penelitian dari observasi dan wawancara di atas diketahui bahwa jika penghargaan dan perhatian dari seorang pemimpin itu tidak ada, maka akan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru. Penghargaan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Melalui penghargaan para guru merasa dihargai dan berpengaruh terhadap kinerjanya sehingga lebih produktif. Penghargaan ini dapat berupa ucapan selamat atau hadiah kepada guru yang teladan atau memiliki prestasi. Penghargaan ini diberikan kepada semua guru, sehingga guru yang lain memiliki peluang untuk meraihnya.

KESIMPULAN

Upaya memberi motivasi dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan kepala sekolah yaitu dengan cara memberi Penghargaan (rewards). Seperti hadiah berupa cindramata dan bentuk apresiasi yang lain. Guru yang diberi *reward* yaitu guru yang berprestasi. Kepala sekolah dalam menerapkan kedisiplinan dengan cara mengatur administrasi kelas dan memberlakukan peraturan-peraturan tepat waktu baik dari segi kehadiran maupun ketepatan jadwal mengajar. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru, yaitu dari guru itu sendiri yang memang motivasi intrinsiknya masih rendah dan berimplikasi pada kemampuan mereka. Masih ditemukan guru-guru yang kurang mampu menjabarkan RPP dan silabus dengan benar, sehingga guru-guru tersebut hanya menjalankan tugas mengajar saja tanpa disertai dengan perencanaan yang matang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, B. A., & Arief, S. (2016). Pengaruh Media Pembelajaran Prezi, Teman Sebaya, dan Kondisi Sosial Ekonomi Orang Tua Terhadap Hasil Belajar Mata Pelajaran Akuntansi Perusahaan Jasa. *Economic Education Analysis Journal*, 5(2), 667–667.
- Ali, H. M., Ramdani, A., & Hamidsyukrie, Z. M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Organisasi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Mataram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 1(2).
- Anam, W., Fanani, M. Z., & Hidayatulloh, A. (2017). Problematika K13 dalam Pembelajaran Pai. *Edudeena*, 1(2), 240949.

- Aziz, H. (2019). Persepsi guru PAI tentang pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dengan kreativitas guru dalam mengajar (penelitian guru PAI di SMP se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung). *AL Murabi*, 185–96.
- Baharun, H. (2017). Total Moral Quality: A New Approach for Character Education in Pesantren. *Ulumuna*, 21(1), 57–80.
- Batlajery, S. (2016). Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pada Aparatur Pemerintahan Kampung Tambat Kabupaten Merauke. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 7(2), 135–155.
- Daheri, M., & Warsah, I. (2019). Pendidikan Akhlak: Relasi Antara Sekolah Dengan Keluarga. *At-Turats: Jurnal Pemikiran Pendidikan Islam*, 13(2), 1–20.
- Desstya, A., Novitasari, I. I., Razak, A. F., & Sudrajat, K. S. (2017). Refleksi pendidikan IPA sekolah dasar di Indonesia (relevansi model pendidikan Paulo Freire dengan pendidikan IPA di sekolah dasar). *Profesi Pendidikan Dasar*, 1(1), 1–11.
- Djadjuli, D. (2018). Pelaksanaan Pengawasan oleh Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 4(4), 565–573.
- Fatikah, N. (2019). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di Sekolah Menengah Atas Negeri Bareng Jombang. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 2(2), 167–182.
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42.
- Guntoro, G. (2020). Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 14(1), 64–77.
- Hafid, M. (2017). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah dan Madrasah di Lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(2), 293–314.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277.
- Huda, A. (2013). Pengaruh Peranan Teman Sebaya, Disiplin Belajar dan Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar Ekonomi Siswa Kelas X di SMA Negeri 1 Lembah Melintang Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2(4).
- Husniah, L. (2018). *Implementasi Metode Hatam Dalam Mengatasi Interferensi Retroaktif Di Taman Pendidikan Al-Qur'an Al-Barokah Way Halim Bandar Lampung* [PhD Thesis]. UIN Raden Intan Lampung.
- Iskandar, D. (2018). Implementasi kompetensi profesional guru dalam meningkatkan motivasi belajar peserta didik. *Journal of Management Review*, 2(3), 261–270.
- Juwita, M. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Guru, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 03 Mukomuko. *Jakarta: Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Terbuka*.
- Khozin, M. (2019). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Kerja Guru Guna Mewujudkan Kualitas Pembelajaran Di MTs Bahrul Ulum Genukwatu Ngoro Jombang. *Seminar Nasional Pendidikan 2015*, 593–599.

- Kurniati, R., & Zubaedah, S. (2018). Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di RA Insan Mulia Yogyakarta. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 3(4), 259–268.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Drawing and verifying conclusions. Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Moleong, L. J. (2010). *Methodology of Qualitative Research*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nur, A. A. (2020). Meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SD yayasan Mutiara Gambut. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 65–72.
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 7–14.
- Oktaviani, R., Agung, S., & Marlina, A. (2019). Kepemimpinan Dan Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 182–194.
- Puspitasari, Y., Tobari, T., & Kesumawati, N. (2020). Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1).
- Roulston, K. (2014). Analysing interviews. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*, 297–312.
- Rusmawati, V. (2013). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan disiplin kerja guru pada SDN 018 Balikpapan. *Jurnal Administrasi Negara*, 1(2), 1–19.
- Saffan, E. (2018). URGENSI DOA, IKHTIAR DAN KESADARAN BERAGAMA DALAM KEHIDUPAN MANUSIA (Suatu Tinjauan Psikologis). *FITRA*, 2(1).
- Sarifudin, S. (2019). Implementasi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (Min) Kota Bogor. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(01), 49–70.
- Sarifudin, S., & Maya, R. (2019). Implementasi Manajemen Pemasaran Jasa Pendidikan dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan di Madrasah Aliyah Terpadu (MAT) Darul Fallah Bogor. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(02), 133–151.
- Setiawan, A. A., Johan. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Setiawan, E. (2012). Kamus besar bahasa Indonesia (KBBI). *Badan Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa, Kemdikbud (Pusat Bahasa)*, 2016.
- Sholeh, M. (2017). Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 1(1), 41–54.
- Sugiarto, E. (2017). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis: Suaka Media*. Diandra Kreatif.

- Suryani, C. (2015). Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh. *JURNAL ILMIAH DIDAKTIKA: Media Ilmiah Pendidikan Dan Pengajaran*, 16(1), 23–42.
- Talibo, I. (2018). Fungsi Manajemen dalam Perencanaan Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 7(1).
- Warsah, I. (2018). Pendidikan Keluarga Muslim Di Tengah Masyarakat Multi Agama: Antara Sikap Keagamaan Dan Toleransi (Studi di Desa Suro Bali Kepahiang-Bengkulu). *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 13(1), 1–24. <https://doi.org/10.21043/edukasia.v13i1.2784>
- Warsah, I., Masduki, Y., Imron, I., Daheri, M., & Morganna, R. (2019). Muslim Minority in Yogyakarta: Between Social Relationship and Religious Motivation. *QIJIS (Qudus International Journal of Islamic Studies)*, 7(2), 367–398. <https://doi.org/10.21043/qijis.v7i2.6873>
- Warsah, I., & Nuzuar, N. (2018). Analisis Inovasi Administrasi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi Man Rejang Lebong). *Edukasi*, 16(3), 294572.
- Warsah, I., & Uyun, M. (2019). Kepribadian Pendidik: Telaah Psikologi Islami. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 5(1), 62–73. <https://doi.org/10.19109/Psikis.v5i1.3157>
- Yunus, E. (2018). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 16(3), 368–387.