

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MTS IMAM PURO KUTOARJO, PURWOREJO**

Samrowi

SMK N 2 Purworejo

samrowiktg@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini didasari oleh permasalahan kinerja guru yang belum memuaskan. Sehubungan dengan hal penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo, Kabupaten Purworejo. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yang berfokus pada fenomena empirik secara alamiah dan dianalisis dengan menggunakan logika berpikir ilmiah. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data kemudian merumuskan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan.

Ada tiga temuan dalam penelitian ini, yaitu : (1) power eksekutif kepemimpinan kepala madrasah terbukti nyata menghasilkan produk visi dan misi madrasah telah dilaksanakan dengan baik meskipun masih dalam skala yang kecil, untuk mencapai kriteria kinerja guru serta tujuan pendidikan tersebut dibutuhkan kerja sama dan peran dari kepala madrasah, menumbuhkan kembangkan ciri khas madrasah dengan adanya budaya 5S di madrasah dan guru menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan profesional, memiliki kepribadian yang baik dan bisa menjadi teladan para peserta didik, memiliki jiwa sosial dan kemasyarakatan yang tinggi; (2) power legislatif kepemimpinan kepala madrasah sebagai pembuat hukum dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo dibuktikan dengan membina dan mengatur hubungan warga antar sekolah; menjadi *agent of change*, aktif mengadakan perubahan, mencari terobosan-terobosan baru, menggerakkan para anggotanya demi kemajuan madrasah; mampu membuat hukum, peraturan, dan kebijakan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah; penyusunan kebijakan sekolah, menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan serta dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen; (3) power pembuat keputusan kepemimpinan kepala madrasah sebagai penentu kebijakan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama dan tokoh panutan atau sentral yang segala tindakan, sikap, perbuatan, dan ucapannya menjadi teladan bagi para guru yang dipimpinnya.

Kata kunci : kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru

B. Pendahuluan

Pendidikan yang bermutu menurut Enco Mulyasa merupakan syarat untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera.⁹⁹ Sebagaimana diketahui bahwa banyak negara yang tidak memiliki sumber daya alam yang melimpah namun dapat mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyatnya. Hal tersebut dapat terjadi akibat dari pendidikan yang mereka miliki mempunyai kualitas yang baik, sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Agar pendidikan dapat berkualitas salah satu faktor penting yang harus dipenuhi adalah pada keberadaan guru, kepala sekolah yang bermutu, yang professional, sejahtera dan bermartabat.

Sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, terdiri dari beberapa manusia dalam rangka mencapai visi dan misi, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang paling besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Faktor SDM merupakan faktor yang dapat menggerakkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, namun SDM juga dapat sebagai faktor penghambat menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan faktor manusia sebagai penentu arah kebijaksanaan dan pelaksana langsung pencapaian tujuan organisasi. Melihat betapa pentingnya peranan manusia dalam organisasi, maka kepala sekolah sebagai penentu kebijakan harus memberi perhatian terhadap lingkungan sekolah dan orang-orang yang berada di dalamnya.

Pernyataan pemerintah yang tercantum dalam Undang-undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa fungsi dan tujuan pendidikan nasional:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang

⁹⁹ Enco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hal.4-6.

demokratis serta bertanggung jawab".¹⁰⁰

Pemerintah memberikan perhatian serius terhadap upaya peningkatan kemampuan profesional guru melalui kebijakan sertifikasi guru.¹⁰¹ Namun menurut Unifah Rosyidi, kinerja guru yang sudah lulus proses sertifikasi masih belum memuaskan. Dari hasil survey yang dilakukan Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) hasil sementara yang diperoleh di 16 propinsi dari total 28 propinsi yang sedang disurvei, ditemukan bahwa dampak program sertifikasi kurang memuaskan. Para guru yang telah lulus sertifikasi diharapkan mengalami perubahan pola kerja, motivasi kerja, pembelajaran, dan peningkatan kualitas diri. Namun ternyata masih tetap sama seperti sebelumnya, kinerja guru tetap rendah.¹⁰² Kondisi kinerja guru yang belum memuaskan saat ini merupakan tantangan bagi semua pihak untuk selalu berusaha mencari jalan bagi upaya peningkatan kinerja guru menuju terciptanya guru-guru profesional.

Kinerja guru banyak disangkutpautkan dengan rendahnya mutu pendidikan. Guru sebagai makhluk sosial juga memerlukan kebutuhan yang lain untuk dapat bekerja dengan baik. Untuk dapat berpikir serta bekerja secara maksimal dalam kerjanya, guru sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dimana mereka berada serta kepala sekolah yang profesional. Mungkin dengan guru berada dalam lingkungan kerja yang baik dimana didalamnya terdapat suatu kondisi yang memacu bekerja dengan baik, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi, serta gotong royong yang baik, maka akan dapat menciptakan suatu kondisi kerja yang baik sehingga akan dapat lebih meningkatkan kinerja seorang guru untuk bekerja. Selain itu, guru juga akan dapat melaksanakan kegiatan PBM, membangkitkan potensi siswa dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab apabila didukung oleh kondisi tubuh, suasana kejiwaan, sarana prasarana serta proses pengelolaan organisasi sekolah yang ada mendukung bagi timbulnya semangat kerja yang tinggi.

Perlu diketahui bahwa tidak semua masyarakat dimana para guru berada adalah

¹⁰⁰ Republik Indonesia. (2003). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

¹⁰¹ Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Pasal 3 tentang *Kompetensi dan Sertifikasi*.

¹⁰² Unifah Rosyidi. *Kinerja guru rendah*. Kompas 7 Oktober 2018, hal. 12.

masyarakat yang seperti telah disebutkan di atas. Hal tersebut berakibat pada tindakan guru yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya. Beratnya tugas yang menjadi tanggung jawab guru apabila tidak dilaksanakan dalam suatu sistem kerja yang rapi menjadikan banyak guru yang kehilangan semangat kerja di dalam melaksanakan tugasnya. Hilangnya semangat kerja ini merupakan masalah pokok dan mendasar yang harus dihindari. Oleh sebab itu, tugas yang berat dariseorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memilikikinerja yang tinggi. Selain itu guru mempunyai tugas untuk mendidik, mengajardan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai- nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, melatih berarti mengembangkan keterampilan pada siswa. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan keterampilan tertentu

Dalam rangka menciptakan guru profesional yang berkinerja tinggi pada setiap lembaga pendidikan, "Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional".¹⁰³ Dalam hal ini guru yang melaksanakan pekerjaan pada lembaga pendidikan wajib memiliki kualifikasi tersebut yang menjamin keahlian, kemahiran atau kecakapannya sebagai pendidik profesional. Kriteria-kriteria wajib tersebut merupakan standar mutu yang harus dipenuhi oleh guru. Profesionalitas guru yang memenuhi standar tersebut merupakan pendukung terciptanya kualitas seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya.

Terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah membutuhkan dukungan peran kepala sekolah yang kompeten sebagai leader dan manager.¹⁰⁴ Di satu sisi, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin (*leader*) yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat diwujudkan serta mampu mendorong proses transparansi di sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berperan

¹⁰³ Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.

¹⁰⁴ Wahyudi. *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. (Bandung: Alfa Beta. 2009), hal 29-36.

sebagai manajer, yang memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, maka memerlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang konduktif. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada peran kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan memegang peranan sangat sentral dalam dinamika kehidupan organisasi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh sehingga diharapkan dapat mengambil keputusan secara tepat, disamping memiliki sikap prakarsa yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tanpa kemampuan-kemampuan utama seperti kepemimpinan yang baik, kinerja yang baik, komunikasi yang baik, kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam proses kegiatan belajar mengajar, kepala sekolah akan sulit dalam mensosialisasikan ide, usulan, saran, atau pikiran-pikiran yang dimilikinya kepada guru dan karyawan. Oleh karena itu, kepala sekolah yang merupakan pemimpin harus bisa menjadi contoh serta mampu mengayomi bawahan dan mampu mengendalikan fungsi kepemimpinannya. Untuk kepentingan tersebut Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan, kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif.¹⁰⁵ Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang

¹⁰⁵ Wahdjusumidjo. *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. (Jakarta: RajaGrafindo. 2003), hal 109.

terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerja dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif akan mempengaruhi partisipasi bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya dengan perasaan puas dan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, memonitor dan menganalisis prestasi, serta mampu mengembangkan prestasi para pengikutnya, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik.

Setelah melihat uraian di atas, tampak bahwa mutu proses pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh sinergisnya proses interaksi antara faktor-faktor dari power kepala sekolah sebagai pemimpin dan manager sekolah, kompetensi kepala sekolah, lingkungan sekolah terhadap faktor kinerja guru. Qomar Mujamil mengemukakan bahwa seorang pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) harus memiliki power atau pengaruh untuk meningkatkan kinerja guru.¹⁰⁶ Adapun power tersebut yaitu:

1. Power eksekutif pelaksanaan, yaitu pengaruh yang dapat menimbulkan kharisma dan wibawa untuk mengatur anggota kelompok atau orang lain.
2. Power legislatif pembuat hukum, yaitu pengaruh untuk mengatur hubungan antar kelompok (satu kelompok dengan kelompok lainnya).
3. Power pembuat keputusan, yaitu pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum.¹⁰⁷

Lemahnya manajemen atas faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi pencapaian tingkat mutu pendidikan pada sekolah menjadi kurang optimal diantaranya tampak dalam hasil UN para siswa yang rendah dan berdampak pada kualitas SDM yang tidak mampu bersaing. Hal ini mewujudkan bahwa guru berperan penting dalam proses belajar para siswa dan hasil belajar siswa yang mencerminkan kualitas kerja guru dalam mendidik para siswa. Hal ini disebabkan oleh rendahnya profesionalitas guru, kurangnya fasilitas pendidikan, dan manajemen pendidikan yang belum efektif dan efisien. Masalah-masalah ini saling berkait menciptakan kondisi pendidikan yang kurang

¹⁰⁶ Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam. Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*. (Surabaya : Erlangga. 2007), hal 285.

¹⁰⁷ *Ibid.*

kondusif bagi para guru untuk menunjukkan kinerjanya sebagai guru profesional dalam proses pendidikan SDM yang bermutu.

Hal tersebut dapat terlihat pada sekolah MTs Imam Puro Kutoarjo, pelaksanaan kepemimpinan belum sesuai dengan hal yang diharapkan. Hal tersebut dapat terlihat dari kebiasaan yang dilakukan oleh kepala madrasah ketika melakukan monitoring hanya sekedar keliling kelas saja tanpa mencoba untuk memastikan kondisi kelas tersebut. Kemudian terdapat kepala sekolah yang kurang cepat tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi guru maupun siswa sehingga terkesan kepala sekolah tersebut kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan. Dalam kaitannya dengan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya, dan dia sendiri harus berbuat baik. Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus juga memberi contoh, sabar, dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hadjar Dewantara: *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah memberi kemauan, dibelakang menjadi pendorong atau memberi daya).

Kinerja guru merupakan hasil kerja dan kemajuan yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kinerja yang baik itu diantaranya terlihat dari guru yang ingin hadir ke sekolah dan rajin dalam mengajar, guru mengajar dengan sungguh-sungguh menggunakan rencana pelajaran, guru mengajar dengan semangat dan senang hati, menggunakan metode yang bervariasi sesuai dengan materi pelajaran, melakukan evaluasi pengajaran dan menindak lanjuti hasil evaluasi. Kinerja guru yang tinggi ini akan banyak memberikan pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan peserta didik dalam mencapai tingkat kompetensinya. Namun demikian, kinerja guru juga disangkutpautkan dengan kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi antar sesama guru dan kepala madrasah dapat dikatakan kurang berjalan dengan baik, kepala sekolah kurang memberikan motivasi yang penuh terhadap guru sehingga terkadang guru masih enggan untuk mengembangkan tingkat profesionalitasnya. Dengan kondisi seperti ini, otomatis akan terjadi pergeseran peran guru dalam proses pengembangan potensi peserta didik, yakni guru hanya sebagai pembekal informasi bagi peserta didik. Hal ini tidak terlepas dari pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan

kepemimpinannya.

Dari beberapa penelitian yang berkaitan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, disebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan, pengaruh dan sumbangan terhadap kinerja guru. Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Endang Kusmiah bahwa terdapat hubungan yang signifikan dari keterampilan konseptual kepala sekolah menurut persepsi guru, keterampilan hubungan antar manusia kepala sekolah menurut persepsi guru, keterampilan teknis kepala sekolah menurut persepsi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Sukomanunggal Kota Surabaya.¹⁰⁸ Lebih lanjut dari penelitian Fredikus Djelahu Maigahoaku membuktikan bahwa terdapat sumbangan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru.¹⁰⁹

Oleh karena itu, agar diperoleh kualitas pendidikan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan maka guru dituntut untuk selalu memiliki kinerja yang tinggi. Dengan demikian masalah kinerja guru ini perlu mendapatkan perhatian yang serius. Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka peneliti melaksanakan penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo, Purworejo.

B. Landasan Teori

Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan.¹¹⁰ Selanjutnya, Soepardi (dalam Enco

¹⁰⁸ Endang Kusmiah. *Hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Sukomanunggal Kota Surabaya*. Tesis Magister tidak diterbitkan. (Yogyakarta: Pascasarjana UNY, 2010), hal. 103.

¹⁰⁹ Fredikus Djelahu Maigahoaku. *Sumbangan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai*. Tesis Magister tidak diterbitkan. Yogyakarta: Pascasarjana UNY. 2010), hal.135.

¹¹⁰ Hadari Nawawi. *Metodologi penelitian bidang sosial*. (Yogyakarta: Gadjahmada Press. 2003), hal. 81.

Mulyasa) juga mendefinisikan bahwa, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.¹¹¹

Veithzal Rivai mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.¹¹² Selanjutnya Bass dan Avolio (dalam Husaini Usman) terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yaitu *Idealized Influence* (idealisme), *inspirational motivation* (memiliki motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (intelektual), dan *individualized consideration* (kepedulian terhadap individu guru).¹¹³

Menurut Ngalim Purwanto bahwa, faktor yang mempengaruhi perilaku seorang pemimpin antara lain: (1) Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki untuk menjalankan kepemimpinannya jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya, (2) Sifat-sifat kepribadian pemimpinnya, sifat-sifat kepribadian pengikut/ kelompok yang dipimpinnya, dan (3) Sanksi-sanksi yang ada dari tangan pemimpin.¹¹⁴

Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (*leadership*). Menurut Soewardji Lazaruth, kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga kepala sekolah harus memiliki wawasan dan tujuan yang jelas untuk perbaikan pendidikan dan memiliki gagasan pembaharuan

¹¹¹ Enco Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya.2008), hal. 107.

¹¹² Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada.2006), hal.53.

¹¹³ Husaini Usman. *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara.2008).hal.323.

¹¹⁴ Ngalim Purwanto. *Administrasi dan supervisi pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya.2005), hal.57.

serta mampu mengakomodasikan pembaharuan lainnya.¹¹⁵ Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan.¹¹⁶

Menurut Enco Mulyasa untuk mencapai visi dan misi pendidikan, sekolah membutuhkan kepala sekolah yang mampu menjalankan peran pemimpin dan fungsi kepemimpinan di sekolah.¹¹⁷ Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar kepemimpinan, manajerial, kualifikasi pribadi yang baik, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang profesional.

Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah adalah proses kegiatan kepala sekolah dalam mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi dan mengarahkan seluruh warga sekolah (Guru, Staf Karyawan dan Siswa) agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, visi dan misi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Selanjutnya, menurut Mujamil Qomar, bahwa dalam kelompok manapun, seorang pemimpin (dalam hal ini berarti termasuk kepala sekolah) harus memiliki power atau pengaruh, di antaranya yaitu: (1) power eksekutif pelaksanaan; (2) power legislatif pembuat hukum; dan (3) power pembuat keputusan.¹¹⁸ Berikut ini penulis uraikan.

1. Power Eksekutif Pelaksanaan

Power ini berupa pengaruh yang dapat menimbulkan kharisma dan wibawa

¹¹⁵ Soewardji Lazaruth. *Kepala sekolah dan tanggung jawabnya*. (Yogyakarta: Kanisius.1992),hal.57.

¹¹⁶ Enco Mulyasa, *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.2006), hal.126.

¹¹⁷ Enco Mulyasa, *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.2007).hal.97.

¹¹⁸ Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam. Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*. (Surabaya: Erlangga.2007),hal.285-297.

untuk mengatur anggota kelompok atau orang lain. Pengaruh ini dapat dimunculkan dari dalam (faktor internal, seperti kepribadian kepala sekolah yang dapat dijadikan teladan bagi anggotanya) maupun dari luar (faktor eksternal, seperti tingkah laku dan perbuatan serta kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membawa perubahan / kemajuan sekolah).

Kepala sekolah memiliki kewenangan paling besar sebagai pelaksana pendidikan di satuan pendidikan. Sebagai seorang eksekutif pelaksanaan pendidikan di satuan pendidikan/sekolah, kepala sekolah merupakan penentu masa depan sekolahnya. Sebagaimana dikemukakan Enco Mulyasa, bahwa “kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya.”¹¹⁹ Oleh karena itu, kepala sekolah harus memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan perannya sebagai seorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah.

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegial. Mendels, mengemukakan bahwa kepala sekolah yang efektif yaitu: (a) membentuk visi; (b) menciptakan iklim ramah terhadap pendidikan; (c) membudidaya kepemimpinan pada orang lain; (d) meningkatkan pembelajaran; dan (e) mengelola orang, data, dan proses untuk membantu perbaikan sekolah.¹²⁰

Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya dituntut dengan keteladanan, namun dituntut mampu menetapkan visi dan tujuan yang dapat diikuti seluruh warga sekolah. Busher menjelaskan bahwa, kepemimpinan sekolah yang efektif harus memperhatikan beberapa hal, yaitu prestasi siswa, pengajaran dan pembelajaran efektif, nilai yang ditanamkan dalam pembelajaran guru, menanamkan keteladanan karakter dalam

¹¹⁹ Enco Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya Ofseet.2002),hal.158.

¹²⁰ Mendels, P. The effective principal. (*Journal of Staff Development*, 2012),no.33, vol.1, hal.54-58.

sekolah, mengelola staf dalam tim, dan mengalokasikan sumber daya untuk difokuskan pada kepentingan belajar siswa.¹²¹

Menurut Wallin, bahwa empat dimensi kepemimpinan sekolah efektif yaitu: (a) menetapkan arah (visi, misi, dan tujuan) serta bekerjasama dengan seluruh "stakeholder", seperti orang tua, siswa, dan guru; (b) mengembangkan dan meningkatkan prestasi belajar siswa; (c) memilih dan menetapkan personil sekolah serta mengevaluasi kinerja mereka; dan (d) membuat program untuk pengembangan profesional diri mereka sendiri.¹²² Sementara Leithwood, et al. menggambarkan dimensi inti empat sukses kepemimpinan sekolah, yaitu: (a) menciptakan dan mempertahankan sebuah sekolah yang kompetitif; (b) memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang signifikan; (c) memberikan bimbingan instruksional; (d) mengembangkan dan menerapkan rencana strategis serta perbaikan sekolah.¹²³

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa Syarat kepemimpinan kepala sekolah sebagai eksekutif pelaksanaan meliputi: (a) kepala sekolah harus komitmen terhadap visi, misi, dan tujuan sekolah; (b) menjadikan visi sebagai pedoman dalam mengelola sekolah; (c) menciptakan budaya dan iklim yang kondusif; dan (d) mengoptimalkan segala komponen pendidikan (guru, siswa, orang tua, komite sekolah, kurikulum, dan sarana prasarana) untuk senantiasa fokus pada kegiatan akademik (pembelajaran). Untuk itu semua, maka kepala sekolah yang efektif haruslah memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya.

2. Power Legislatif Pembuat Hukum

Power ini berupa pengaruh untuk mengatur hubungan antar kelompok (satu kelompok dengan kelompok lainnya). Kepala sekolah harus menjadi *agent of change*. Kepala sekolah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan, mencari terobosan-terobosan baru, menggerakkan para anggotanya demi kemajuan

¹²¹ Busher, H. *Understanding educational leadership: People, power, and culture*. (New York: Open University Press.2003),hal.11.

¹²² Wallin, J., Improving school effectiveness. (*Journal of ABAC*, 2003), no.23, vol.1, hal.61-72.

¹²³ Leithwood, K., et al., *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership.2006),hal.12.

sekolah. Kepala sekolah harus mampu membuat hukum, peraturan dan kebijakan sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kebijakan (*policy*) akan menentukan langkah ke depan. Said Zainal Abidin menjelaskan bahwa “kebijakan adalah keputusan pemerintah yang bersifat umum dan berlaku untuk seluruh anggota masyarakat.”¹²⁴ Sebuah kebijakan merupakan usaha untuk mendefinisikan dan menyusun basis rasional untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan.¹²⁵

Proses penyusunan kebijakan pendidikan harus menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan, serta dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen. Hal tersebut agar penyelenggaraan kebijakan pendidikan dapat transparan, akuntabel, efektif, dan efisien. Dalam menentukan kebijakan, kepala sekolah perlu menerapkan fungsi manajemen khususnya perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).¹²⁶

Sasaran pelaksanaan kebijakan sekolah adalah warga sekolah. Sedangkan hasil yang dicapai dari pelaksanaan kebijakan sekolah adalah mutu sekolah. Untuk menjamin pelaksanaan kebijakan sekolah, maka pelaksanaan harus *good governance*, yaitu: (a) transparan, (b) akuntabel, (c) *fairness*, dan (d) responsif.

Melalui peraturan-peraturan sekolah, kepala sekolah dapat membuat hukum-hukum (kebijakan) tertentu. Melalui pembuatan hukum, kepala sekolah dapat mengendalikan dan menertibkan sekolahnya. Kepala sekolah harus mampu bertindak bijaksana, membuat peraturan-peraturan sekolah untuk ditaati bersama. Kepala sekolah harus mampu menerapkan/melaksanakan peraturan/komitmen terhadap peraturan sekolah. Kepala sekolah harus menghukum/memberi sanksi bagi siapa saja yang melanggar peraturan sekolah.

¹²⁴ Said Zainal Abidin. *Kebijakan publik*. (Jakarta: Suara Bebas,2006),hal.17.

¹²⁵ Parson, W. *Public policy: An introduction to the theory and practice of policy analysis*. Terjemahan Tri Wibowo Budi Santoso. (Jakarta: Kencana.2006),hal.15.

¹²⁶ Eliyanto, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Kebumen: Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.2018),hal.2.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa Syarat kepemimpinan kepala sekolah sebagai pembuat hukum meliputi: (a) Kepala sekolah membina dan mengatur hubungan antar warga sekolah, (b) Kepala sekolah menjadi *agent of change*, aktif mengadakan perubahan, mencari terobosan-terobosan baru, menggerakkan para anggotanya demi kemajuan sekolah, (c) Kepala sekolah harus mampu membuat hukum, peraturan, dan kebijakan sekolah sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah, (d) Dalam proses penyusunan kebijakan sekolah, kepala sekolah menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan, serta dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen, (e) Kepala sekolah harus mampu menerapkan/melaksanakan peraturan/komitmen terhadap peraturan sekolah, dan (f) Kepala sekolah harus menghukum/memberi sanksi bagi siapa yang melanggar peraturan sekolah.

3. Power Pembuat Keputusan

Power ini berupa pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum. Kepemimpinan erat kaitannya dengan pengambilan keputusan. Keberanian mengambil keputusan strategis dalam praktiknya berarti mampu berpikir dan mengambil suatu putusan yang keluar dari peraturan-peraturan yang kaku dari atasan, atau dengan kata lain kepala sekolah mampu fleksibel.

Para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan harus benar-benar cermat dan bijak dalam menentukan keputusan. Hal tersebut karena mayoritas pekerjaan pemimpin adalah terkait pengambilan keputusan. Proses logis tersebut berlaku untuk setiap keputusan yang dapat dibuat secara rasional. Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah tidak boleh sembarangan. Kepala sekolah perlu pertimbangan yang mantap. Kepala sekolah juga perlu berpikir secara jernih dan memandang jauh ke depan.

Keputusan yang tepat yaitu keputusan yang dapat diterima bersama dan membawa dampak positif bagi kemajuan sekolah. Menurut Husaini Usman,

“pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif”.¹²⁷ Proses pemilihan tentu harus berdasar pada data dan fakta, tidak boleh sembarangan, harus melalui pertimbangan yang matang. Kepala sekolah perlu berkoordinasi/bermusyawarah terlebih dahulu untuk mengambil keputusan yang tepat, kecuali dalam keadaan urgen.

Keputusan harus menghasilkan program operasional, tidak kaku, sehingga mudah dilaksanakan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengkomunikasikan keputusan dengan berbagai pihak untuk mendapat masukan, diperlukan banyak partisipasi anggota sekolah. Untuk menghasilkan keputusan yang baik dan benar tentu harus melalui tahapan yang sistematis, serta berprinsip objektif, rasional, dan pragmatis. Selanjutnya, keputusan yang telah dibuat tentu harus ditindak lanjuti bersama.

Kepala sekolah yang mampu berinisiatif, berkreasi dan berinovasi dalam pengambilan keputusan, maka akan memperoleh ide-ide cemerlang untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah perlu mengumpulkan data yang lengkap dan akurat (valid dan reliabel). Selanjutnya, kepala sekolah perlu mempertimbangkan saran-saran atau masukan dari berbagai sumber, terutama para wakilnya atau para guru. Kepala sekolah perlu membuat penilaian dari bukti-bukti yang ada dan kemudian baru mengambil keputusan.

Kepala sekolah harus mampu menganalisis, yaitu mampu membaca data dan memperhitungkan untung / rugi / peluang / ancaman dari setiap keputusan yang akan diambil. Kepala sekolah harus memahami setiap persoalan secara detail. Jangan hanya secara sekilas saja membaca data, tetapi perlu kecermatan dan ketelitian. Hal tersebut untuk dapat menafsirkan informasi yang relevan.

Kepala sekolah harus berpikir kreatif dan imajinatif (*Think Out of The Box*). Hal tersebut penting dalam setiap pemecahan masalah. Kepala sekolah perlu berpikir preventif bukan hanya korektif, yang berguna untuk mengantisipasi dan mengidentifikasi peluang untuk pembangunan sekolah.

¹²⁷ Husaini Usman., Op.Cit., hal. 321.

Kepala sekolah perlu menunjukkan penilaian yang baik, yaitu tidak subjektif, namun objektif. Tidak memihak, selain kepada kebenaran dan keadilan. Kepala sekolah harus bertanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusannya. Tidak mementingkan urusan pribadi, tetapi mementingkan kepentingan sekolah. Kepala sekolah juga harus tegas, dalam arti tahu kapan harus membuat keputusan pribadi dan tahu kapan harus berkonsultasi dengan orang lain.

Sebuah proses pengambilan keputusan yang rasional dan mungkin tepat, secara garis besar hendaknya memperhatikan: (a) situasi dan kondisi atau keadaan yang ada; (b) mengetahui kriteria permasalahan yang ada, apakah sangat penting / penting / biasa, apakah sangat mendesak / mendesak / biasa; (c) memiliki alternatif lain; (d) mengevaluasi dan melakukan tes atau uji coba; kemudian (e) menentukan pilihan yang tepat atau yang terbaik. Oleh karena itu, maka berbagai cara dapat dilakukan dalam pengambilan keputusan atau pembuatan keputusan. Hal tersebut disesuaikan dengan situasi dan kondisi atau keadaan yang berbeda, baik secara otokratis, konsultasi, kelompok, maupun didelegasikan.

Menurut Husaini Usman, proses pengambilan keputusan meliputi: (a) kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah, (b) kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah, dan (c) kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik.¹²⁸

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa Syarat kepemimpinan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan meliputi: (a) Kepala sekolah mampu mendamaikan perselisihan yang terjadi dengan menerapkan hukum sekolah, (b) Kepala sekolah memiliki keberanian mengambil keputusan strategis, (c) Kepala sekolah cermat dan bijak dalam menentukan keputusan, (d) Kepala sekolah mengkomunikasikan putusan dengan berbagai pihak untuk mendapat masukan, (e) Kepala sekolah perlu mengumpulkan data yang lengkap dan akurat (valid dan reliabel), (f) Kepala sekolah harus mampu menganalisis permasalahan sebelum mengambil keputusan, (g) Kepala sekolah harus berpikir kreatif dan imajinatif

¹²⁸ Ibid., hal. 322.

(*Think Out of The Box*), (h) Kepala sekolah perlu menunjukkan penilaian yang baik, yaitu tidak subjektif, namun objektif, (i) Keputusan yang diambil kepala sekolah memperhatikan situasi dan kondisi atau keadaan yang ada, dan (j) Keputusan menghasilkan program operasional, tidak kaku, sehingga mudah dilaksanakan.

Kinerja Guru

Muhammad As'ad menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.¹²⁹ Selanjutnya, Roeky Achmad S., juga mengemukakan bahwa, kinerja merupakan hasil atau apa yang keluar dari suatu pekerjaan dan sumbangan mereka pada lembaga.¹³⁰ Dengan demikian, kinerja dapat dikatakan sebagai suatu pekerjaan suatu perbuatan, prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata, sehingga kinerja dapat pula diartikan sebagai penampilan kerja.

David dkk dalam Ahyat Muh. mengungkapkan untuk dapat mengetahui tingkat kualifikasi kinerja guru dan tingkah lakunya harus melingkupi tiga kategori guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang dikelolanya, yaitu merencanakan atau mempersiapkan aktifitas ruang kelas, mengorganisasikan sekaligus melakukan kontrol terhadap sikap siswa dalam proses belajarnya, dan mengajar dalam arti terfokus pada penyediaan bimbingan belajar bagi siswa.¹³¹

Menurut A. Tabrani Rusyan, dkk., kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa serta melaksanakan penilaian.¹³²

¹²⁹ Muhammad As'ad. *Psikologi industri*. (Yogyakarta: Liberty.2003), hal. 47.

¹³⁰ Roeky Achmad S. *Sistem manajemen kinerja*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.2000), hal. 6.

¹³¹ Ahyat Muh. *Kinerja Guru Kontrak Second Junior Secondary Education Project (Proyek JSE II) SLTP Amuntai Tengah Kabupaten Hulu sungai Utari*. Tesis Magister tidak diterbitkan. (Yogyakarta: UNY.2002), hal. 13.

¹³² A.Tabari Rusyan, dkk., *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Karya.2000), hal. 17.

Selanjutnya, Supardi mengemukakan bahwa, kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.¹³³ Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. “Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional”.¹³⁴

Menurut Rizwan Azhari, ada empat faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja guru, yakni; 1) Kompetensi guru, baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial maupun kompetensi profesional. 2) Kejelasan dalam penerimaan atas penjelasan peranan; (3) Gaya kepemimpinan sekolah; dan 4) Tingkat motivasi kerja.¹³⁵

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi kerja atau hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan target yang telah ditentukan. Kinerja guru menunjukkan suatu kegiatan atau kemampuan yang dimiliki guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kinerja guru dalam penelitian ini diukur dari kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu Kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Waktu penelitian adalah antara bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2019, dan tempat penelitian adalah di tiga MTs Imam Puro Kutoarjo, Purworejo.

¹³³ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada.2016), hal. 54.

¹³⁴ *Republik Indonesia. 2005. Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru & Dosen.*

¹³⁵ Rizwan Azhari, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Tesis Magister tidak diterbitkan, (Universitas Negeri Medan.2012), hal .37.

Subjek penelitian ini yaitu peneliti/penulis sendiri. Sedangkan responden penelitian ini yaitu Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan Guru-guru MTs Imam Puro Kutoarjo, Purworejo.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Power eksekutif kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Imam Puro Kutoarjo dalam memimpin para guru di madrasah didasarkan dari penjelasan di atas tentang power eksekutif pemimpin maka peneliti akan mengaitkan sikap-sikap tersebut dengan komitmen terhadap visi, misi dan tujuan madrasah; menjadikan visi sebagai pedoman mengelola madrasah; menciptakan budaya dan iklim yang kondusif; dan mengoptimalkan segala komponen pendidikan (guru, siswa, orang tua, komite madrasah, kurikulum dan sarana prasarana) untuk senantiasa fokus pada kegiatan akademik (pembelajaran).

Uraian pembahasan sikap-sikap kepala madrasah sebagai power eksekutif dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo adalah sebagai berikut :

a. Komitmen terhadap visi, misi dan tujuan madrasah

Terkait dengan power eksekutif dalam peningkatan kinerja guru bahwa pembinaan kinerja guru merupakan tindakan awal demi tercapainya visi dan misi madrasah ini. Oleh karena itu rencana yang dirancang oleh kepala madrasah terkait dengan pembinaan kinerja guru yaitu: meneruskan peningkatan kompetensi-kompetensi para guru melalui rapat rutin bulanan dan tahunan, melalui kegiatan diklat, *workshop* atau seminar tentang pendidikan, melibatkan para guru dalam organisasi pembinaan profesi guru seperti Musyawarah Guru Mata Pelajar (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan pembinaan melalui supervisi kunjungan kelas.

Hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, bahwa selama kepemimpinan Bapak Agus Yunarto, S.Pd. terdapat beberapa program yang telah

direncanakan beliau telah berjalan, peneliti melihat adanya program kerja kepala madrasah yang tertempel di ruang kepala madrasah, adanya pelaksanaan rapat dengan para guru, kemudian supervisi kunjungan kelas yang dilakukan kepala Madrasah.

Visi dan misi madrasah telah dilaksanakan dengan baik meskipun masih dalam skala yang kecil, tentunya masih diperlukan dukungan stake holder dan semua warga madrasah untuk melaksanakan visi dan misi ini agar dapat terwujud di masa yang akan datang.

b. Menjadikan visi sebagai pedoman mengelola madrasah

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kepala madrasah mengoptimalkan segala komponen pendidikan untuk senantiasa fokus pada kegiatan akademik guna mengoptimalkan komponen pendidikan yang diberikan para guru.

Seorang guru dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi dalam menjalankan tugasnya yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, terutama memiliki kepribadian yang baik dan mampu menyusun program pembelajaran. Para guru di madrasah ini memiliki pedoman dalam mencapai kriteria kinerja guru yang terdapat sepuluh dasar kemampuan guru yang telah ditetapkan.

Bahwa guru dituntut untuk menjalankan fungsi dan perannya sebagai pengajar, pendidik, dan pembimbing sesuai dengan sepuluh dasar kemampuan guru serta memiliki kompetensi-kompetensi guru yang telah ditetapkan sebagai tolok ukur kriteria kinerja guru demi tercapainya tujuan pendidikan. Maka dari itu untuk mencapai kriteria kinerja guru serta tujuan pendidikan tersebut dibutuhkan kerja sama dan peran dari kepala madrasah.

c. Menciptakan budaya dan iklim yang kondusif

Sebagai seorang guru, agar memiliki kinerja yang bagus maka harus menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan, maka dari itu guru harus menjalankan budaya dan iklim yang kondusif. Norma-norma yang diterapkan di madrasah ini adalah norma-

norma yang religius seperti siswa datang salam, salim, senyum, sapa dan santun yang sering disingkat dengan 5S disamping itu tata tertib dan kerjasama dengan masyarakat serta tiap-tiap kegiatan ada SOP nya. Hal ini menjadi ciri khas madrasah dengan adanya budaya tersebut.

d. Mengoptimalkan segala komponen pendidikan (guru, siswa, orang tua, komite madrasah, kurikulum dan sarana prasarana) untuk senantiasa fokus pada kegiatan akademik (pembelajaran)

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kepala madrasah mengoptimalkan segala komponen pendidikan untuk senantiasa fokus pada kegiatan akademik. Sebagian besar guru telah memiliki pedagogik yang bagus karena mereka tamatan dari latar belakang sarjana kependidikan semua, mereka menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan profesional, memiliki kepribadian yang baik dan bisa menjadi teladan para peserta didik, memiliki jiwa sosial dan kemasyarakatan yang tinggi. Ada beberapa guru sebagian kecil tidak memiliki satu atau dua diantara keempat kompetensi itu. Maka dari itu perlu adanya pembinaan lebih lanjut bagi semua guru dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah selalu memberikan dukungan kepada para guru yang ingin melanjutkan studi S2 maupun yang akan mengikuti seminar, workshop dan lain-lain.

2. Power legislatif pembuat hukum kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo

Didasarkan dari penjelasan tentang power legislatif pembuat hukum kepala madrasah maka peneliti akan mengaitkan sikap-sikap tersebut dengan membina dan mengatur hubungan warga antar madrasah; menjadi *agent of change*, aktif mengadakan perubahan, mencari terobosan-terobosan baru, menggerakkan para anggotanya demi kemajuan madrasah; mampu membuat hukum, peraturan, dan kebijakan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu madrasah; penyusunan kebijakan madrasah, menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan serta dilaksanakan

dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen; menerapkan/ melaksanakan peraturan/ komitmen terhadap peraturan madrasah; menghukum/ memberi sanksi bagi siapa saja yang melanggar peraturan madrasah.

Uraian pembahasan sikap-sikap kepala madrasah sebagai power legislatif pembuat hukum kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo adalah sebagai berikut:

a. Membina dan mengatur hubungan warga antar madrasah

Kegiatan ini diartikan sebagai membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerja sama di madrasah. Kegiatan dalam hal ini menentukan tugas yang harus dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dikelompokkan, siapa melapor ke siapa. Sehingga kegiatan dapat disebut sebagai keseluruhan proses memilih orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam organisasi dan mengatur mekanisme kerjanya sehingga dapat menjamin pencapaian tujuan.

Yang telah dilakukan kepala madrasah saat ini adalah mengadakan supervisi setiap bulan untuk memutuskan hal-hal yang dirasa kurang baik, melaksanakan mujahadah dengan guru tokoh masyarakat dan siswa juga melakukan silaturahmi dan refreking ziarah dikandung maksud dalam hal tanggung jawab masing-masing personel madrasah sesuai dengan bidangnya, wewenang dan tanggung jawab masing-masing, mulai dari tugas guru mata pelajaran, tugas guru wali kelas, tugas guru piket, tugas guru Bimbingan Konseling (BK), dan tugas pegawai tata usaha hingga petugas kebersihan yang ada di madrasah ini dapat bekerja secara maksimal dan penuh dengan sikap kekeluargaan antar personel madrasah.

b. Menjadi *agent of change*, aktif mengadakan perubahan, mencari terobosan-terobosan baru, menggerakkan para anggotanya demi kemajuan madrasah

Dalam menjalankan fungsi *agent of change* untuk pembinaan kinerja guru, terlebih dahulu kepala madrasah menyusun struktur organisasi, membagi tugas mengajar guru sesuai dengan bidangnya, membagi tugas dan tanggung jawab guru melalui rapat dan diskusi dengan seluruh *stakeholder* madrasah. Terkait dengan *agent of change* dalam PPDB misalnya, yang dilakukan adalah

karena dalam penerimaan siswa baru belum menggunakan PPDB online adapun jalan yang ditempuh dengan sosialisasi ke SD atau MI sebelum ujian, membagikan brosur dan spanduk, penayangan video sebagai daya tarik mampu bersaing dengan madrasah lain yang ada, mengadakan tes kemampuan khusus agama sebagai nilai tambah dibanding madrasah lain sederajat.

Langkah-langkah yang diambil oleh pimpinan madrasah dalam melakukan koordinasi dengan seluruh anggotanya antara lain:

- 1) Memberikan bimbingan serta arahan kepada seluruh personel di MTs Imam Puro Kutoarjo
- 2) Mengadakan rapat kerja dengan seluruh elemen madrasah
- 3) Mengapresiasi setiap ide dan gagasan yang diungkapkan oleh seluruh personel madrasah
- 4) Mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat.

c. Mampu membuat hukum, peraturan, dan kebijakan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu madrasah

Mengenai pembuat hukum, peraturan dan kebijakan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu madrasah, kepala madrasah menghendaki bahwa seorang guru harus bertanggungjawab menyelesaikan tugas utama dan kewajiban sebagai pendidik sesuai yang dibebankan kepadanya. Kewajiban guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, seorang guru harus berkewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi (baik kompetensi kepribadian, profesional, pedagogik, dan sosial), guru juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai yang terdapat dalam kode etik.

d. Penyusunan kebijakan madrasah, menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan serta dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen

Kepala madrasah selaku *top leader* di madrasah ini bahwa dalam hal kebijakan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dilakukan dengan membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan profesionalitas. Kebijakan

madrasah, menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan serta dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen diminta pada guru mengenai tugas dan tanggung jawab guru MTs Imam Puro Kutoarjo yakni:

- 1) Menyusun perangkat pembelajaran
 - a) Prota
 - b) Promes
 - c) Silabus/ rencana pelajaran
 - 2) Membuat alat pelajaran/ alat peraga
 - 3) Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pengajaran
 - 4) Melaksanakan kegiatan pembelajaran
 - 5) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa
 - 6) Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan harian, ulangan tengah semester, ujian semester, dan ujian akhir
 - 7) Melaksanakan analisis hasil ulangan semester
 - 8) Melaksanakan program perbaikan, pengayaan dan remedial
 - 9) Mengisi daftar nilai siswa
 - 10) Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam proses kegiatan belajar mengajar
 - 11) Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum
 - 12) Melaksanakan tugas tertentu di madrasah
 - 13) Mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya
 - 14) Mengumpulkan angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.
- e. Menerapkan/ melaksanakan peraturan/ komitmen terhadap peraturan madrasah
- Kepala madrasah dalam hal menerapkan/ melaksanakan peraturan atau komitmen terhadap peraturan madrasah, berusaha memposisikan diri sasama dengan warga madrasah yang lain sesuai peraturan dan ketentuan yang telah disepakati tidak membedakan mana atasan dan mana bawahan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah, terlihat kepala madrasah bersama guru-guru lain memberikan saran dan pertimbangan kepada para guru dalam memperoleh gambaran tentang hukuman pelanggaran yang sesuai.
- f. Menghukum/ memberi sanksi bagi siapa saja yang melanggar peraturan madrasah

Kepala madrasah dalam hal ini harus memberikan wewenang sepenuhnya kepada guru dalam proses pembelajaran agar guru terampil dalam mengelola

dan menguasai kelas namun juga berani mengambil tindakan dengan memberi hukuman pada guru yang melakukan pelanggaran. Mengenai hukuman seorang guru, bagi guru yang kurang baik dan kurang semangat dipanggil dan diingatkan bila hal itu tidak diindahkan maka dilakukan peringatan lebih tegas misal seorang PNS cara penanganannya dilaporkan kepada pengawas dan jika kebetulan non PNS maka orang yang bersangkutan dilaporkan ke yayasan.

Kepala madrasah terus berupaya dalam meningkatkan kinerja guru, terlihat bentuk power legislatif sebagai bentuk tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepala madrasah kepada personelnya khususnya para guru untuk dalam menciptakan kelancaran proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan visi misi madrasah.

3. Power pembuat keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo

Kepala Madrasah mampu mendamaikan perselisihan yang terjadi dengan menerapkan hukum madrasah; memiliki keberanian mengambil keputusan strategis; cermat dan bijak dalam menentukan keputusan; mengkomunikasikan putusan dengan berbagai pihak untuk mendapat masukan; mengumpulkan data yang lengkap dan akurat (valid dan reliable); menganalisis permasalahan sebelum mengambil keputusan; berfikir kreatif dan imajinatif (*think out of the box*); menunjukkan penilaian yang baik yaitu tidak subyektif, namun obyektif; keputusan yang diambil memperhatikan situasi dan kondisi atau keadaan yang ada; keputusan menghasilkan program operasional, tidak kaku, sehingga mudah dilaksanakan.

Uraian pembahasan sikap-sikap kepala madrasah sebagai power pembuat keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo adalah sebagai berikut:

- a. Mampu mendamaikan perselisihan yang terjadi dengan menerapkan hukum madrasah

Dalam konteks ini implementasi power pembuat keputusan kepala

madrasah untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo dilakukan dengan menjalankan struktur organisasi yang sudah ada, sehingga tujuan MTs dapat tercapai. Mengenai pengelolaan konflik yang terjadi di madrasah sekecil apapun konflik yang terjadi di madrasah harus diselesaikan sehingga tidak akan terjadi adanya akses-akses ketidaknyamanan warga madrasah ada catatan-catatan antara guru yang satu dengan yang lain dan penanganannya pun berbeda-beda.

Fakta mengenai pelaksanaan pengelolaan konflik, terlihat dari kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam buku catatan pembinaan oleh kepala madrasah. Dalam hal tersebut terlihat antara kepala madrasah dan guru dan karyawan saling bekerja sama untuk mengatur konflik yang terjadi agar tidak terjadi akses-akses yang menyebabkan ketidaknyamanan warga madrasah. Dari penjelasan yang diberikan oleh kepala madrasah tersebut dapat diartikan bahwa pengelolaan konflik yang dilakukan antara kepala madrasah di MTs Imam Puro Kutoarjo dilakukan dengan berpedoman pada mitra kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Sehingga dalam mengambil keputusan dilakukannya proses yaitu musyawarah terlebih dahulu. Dalam hal ini tergambar bagaimana pelaksanaan pengelolaan konflik yang dilakukan yaitu seperti dalam ruang kekeluargaan, karena antara pihak yang satu dengan yang lainnya saling bekerja sama, saling mengingatkan untuk tujuan bersama dalam memajukan MTs Imam Puro.

b. Memiliki keberanian mengambil keputusan strategis

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki keberanian mengambil keputusan strategis berupa langkah-langkah dalam mengelola dan mengatur bawahannya (guru) untuk melakukan berbagai tugas sesuai tupoksinya. Setiap guru memiliki kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan yang berbeda pula dari pemimpinnya agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Sesuai dengan job-nya artinya tidak melebihi dari job-job yang ada. Jika kedinasan ada surat perintahnya secara kelembagaan ada landasan untuk

memberikan tugasnya.

Kepala madrasah sangat cekatan sekali dalam memberikan berbagai tugas pada guru karena cukup banyak terlihat dari dokumentasi mengenai SK maupun surat tugas pelaksanaan berbagai bentuk pelatihan, kepanitiaan, *workshop* tentang media dan model pembelajaran, dan pembinaan tugas guru.

c. Cermat dan bijak dalam menentukan keputusan

Kepala madrasah yang cermat dan bijak dapat dilihat dari kepribadian, dan cara memimpin dan menggerakkan bawahannya. Kepala madrasah Imam Puro Kutoarjo selalu berhati-hati dalam menentukan keputusan untuk menggerakkan bawahannya hal ini terbukti dengan adanya pengadaan lab komputer untuk unbk beliau sangat mempertimbangkan dalam pengadaan komputer dan perangkatnya. Dalam merumuskan kebijakan baik kepala madrasah atau wakilnya selalu melibatkan anggota staf, jika terjadi perbedaan pendapat dalam suatu permasalahan kepala madrasah pasti melakukan negosiasi atau upaya membangun kesepakatan-kesepakatan bersama.

d. Mengkomunikasikan putusan dengan berbagai pihak untuk mendapat masukan

Kepemimpinan kepala madrasah yang cermat dan bijak dapat dilihat dari kepribadian, dalam mengkomunikasikan dan menggerakkan bawahannya. Dalam berbagai kegiatan madrasah kepala selalu mengikutsertakan guru dan staf lainnya termasuk peningkatan profesionalisme guru serta diberi kesempatan memberikan ide-ide atau gagasan.

e. Mengumpulkan data yang lengkap dan akurat (valid dan reliabel)

Kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru dalam hal mengumpulkan data yang lengkap dan akurat (valid dan reliable) di MTs Imam Puro Kutoarjo terlihat dengan terlaksananya proses belajar mengajar yang sesuai dengan standart. Pengaturan lingkungan fisik madrasah yang memadai antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium. Prioritas pertama: Kondisi fisik gedung madrasah dan peralatan yang mendukungnya. Menciptakan suasana kerja yang harmonis

dengan cara memecahkan sesuatu permasalahan dengan cara bermusyawarah. Dengan bermusyawarah tersebut para guru dan staf merasa untuk dihargai dan dihormati pendapatnya. Menanamkan disiplin kepada para guru dan staf dengan memberi contoh lebih awal masuk madrasah ini dan juga di madrasah ini sudah dilaksanakan absensi sistem cek clock yaitu para guru dan karyawan yang datang awal, terlambat dan tidak masuk akan ketahuan. Hasil dari absensi cek clock akan disampaikan dan diinformasikan pada saat rapat.

Peran kepala madrasah berusaha mengadakan pengaturan lingkungan fisik yang memadai. Terbukti perkembangan madrasah cukup banyak mengalami perkembangan diantaranya penambahan lab komputer untuk UNBK Dengan lengkapnya sarana dan prasarana madrasah akan meningkatkan kinerja guru dan staf. Peran kepala madrasah yang berikutnya adalah menanamkan disiplin kepada guru. Kepala madrasah selalu tertib dan langsung menegur kalau ada kelas yang kurang kondusif, selain itu juga tegas terhadap penyelewengan kedisiplinan tata tertib madrasah, kepala madrasah mengatakan bahwa ditengah derasnya arus kekerasan diperlukan pendekatan kelembutan terhadap anak. Kelembutan tersebut adalah keramahan baik ramah fisik maupun psikis, demikian pula keramahan tidak hanya didalam kelas tapi juga diluar madrasah (lingkungan madrasah). Dengan demikian melalui pendekatan keramahan diharapkan anak tidak melakukan tindakan yang melanggar disiplin. Dan apabila ternyata masih ada anak yang melanggar disiplin langsung ditindak atau memanggil siswa yang bersangkutan. Maka secara tegas kepala madrasah mengutus BP untuk memanggil orang tua, kemudian di musyawarahkan dengan pihak wali murid untuk dicari jalan keluarnya, dan siswa yang bersangkutan menandatangani perjanjian untuk tidak mengulangi lagi perbuatannya yang disaksikan oleh orang tuanya sendiri. Dengan lantaran ini, siswa yang bersangkutan ada perubahan dan terus memantau perkembangannya untuk selalu membina anak ini. Dan tak kalah pentingnya selalu berusaha seoptimal mungkin untuk menanamkan kepada siswa untuk selalu disiplin disetiap kegiatan yang ada di madrasah ini. pihak madrasah terutama kepala madrasah selalu mengingatkan kepada para guru untuk selalu memulai dari diri sendiri (*ibda' binafsi*).

f. Menganalisis permasalahan sebelum mengambil keputusan

Kepala madrasah menganalisis permasalahan sebelum mengambil keputusan. Kepala madrasah tidak gegabah dalam mengambil keputusan terutama dalam merencanakan mutu guru. Kepala madrasah selalu memberikan wawasan dan semangat para guru dalam bekerja melalui peningkatan SDM khususnya guru. Warga madrasah sepakat untuk memajukan madrasah ini, dengan berbagai program-program kerja, khususnya program dalam pembinaan kinerja guru terus diupayakan mengadakan pendidikan dan pelatihan. Melalui pendidikan terus dimotivasi dan sangat didukung para guru untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi yaitu S2 dengan beasiswa dari kementrian agama. Program pelatihan dalam upaya membina kinerja guru yaitu melalui *workshop* atau seminar dengan menghadirkan nara sumber, agar para guru yang kurang aktif dalam pengajaran dalam lebih semangat lagi dalam mengajar.

g. Berfikir kreatif dan imajinatif (*think out of the box*)

Kepala madrasah dalam berfikir kreatif dan imajinatif (*Think Out of the Box*) belum menunjukkan adanya hasil, hanya pada saat mensosialisasikan program pendidikan sudah terjadwal melalui rapat. Melalui proses ini diharapkan bisa menumbuhkan kesadaran karakter kinerja guru untuk terus berupaya mengembangkan potensinya.

Upaya peningkatan kinerja guru di MTs Imam Puro ialah dengan memberikan motivasi dan pengarahan. Kegiatan rapat bulanan, semester dan tahunan dimanfaatkan sebagai media untuk memberikan motivasi dan pengarahan kepada guru baik motivasi yang berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai guru, dimotivasikan untuk meningkatkan kinerjanya, serta pengarahan-pengarahan yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi madrasah, guru dan siswa. Sebagai kepala madrasah demi kemajuan madrasah selalu memberi pembinaan pembinaan kepada guru termasuk sikap, disiplin, terbuka, kreatif, kerjasama dalam mengembangkan kemajuan lembaga ini khususnya dalam mengembangkan kemampuan potensi pedagodik, sosial,

profesional dan kepribadiannya.

h. Menunjukkan penilaian yang baik yaitu tidak subyektif, namun obyektif

Kepala madrasah menunjukkan penilaian yang baik, yaitu tidak subyektif namun obyektif dalam hal ini berlaku adil dalam memberikan reward pada guru dengan memberikan kesejahteraan di luar gaji para guru di madrasah. Berkenaan dengan masalah penanganan kesejahteraan di luar gaji, bahwa para guru dan karyawan sebagai modal dasar berada di madrasah ini adalah berjuang. Dengan demikian seumpama kalau seandainya kondisi keuangan menipis para guru dan karyawan tidak diberi insentif diluar gaji guru ikhlas. Namun, kepala madrasah berusaha semaksimal mungkin untuk mensejahterakan para guru dan karyawan, yang tentunya sesuai dengan keuangan yang ada. Setiap bulan semua guru dan karyawan mendapat gaji sesuai dengan jam mengajar serta tugas tambahan lainnya seperti wali kelas dan waka kesiswaan, waka kurikulum. selain itu juga selalu menghimbau kepada seluruh karyawan termasuk guru PNS maupun sertifikasi untuk selalu mensyukuri atas rezeki yang telah diberikan oleh Allah, kembali diingatkan kepada para guru kita punya nilai lebih bila dibandingkan dengan guru-guru swasta lainnya untuk pandai-pandai mensyukuri atas rezeki lebih yang diberikan kepada para guru PNS lebih-lebih guru PNS yang sudah sertifikasi.

i. Keputusan yang diambil memperhatikan situasi dan kondisi atau keadaan yang ada

Keputusan yang diambil kepala madrasah dalam memimpin madrasah untuk meningkatkan kinerja guru sangat sederhana sekali yaitu tidak kaku (tetap fleksibel). Dengan harapan semua guru dan staf bekerja semaksimal mungkin tanpa adanya unsur paksaan dan tekanan dari manapun. Makanya setiap kali ada rapat guru dan staf selalu meningkatkan bahwa kita dimadrasah ini diniati untuk berjuang sekaligus sebagai abdi negara dan masyarakat yang merupakan tugas mulia yang harus kita emban. Dengan demikian harus selalu meningkatkan kinerja yang sudah diamanatkan. Jadi, dengan tumbuhnya motivasi dari diri para

guru dan staf dalam rangka untuk meningkatkan kinerja akan lebih bersemangat dan hati yang senang tanpa merasa terpaksa. Bentuk motivasi yang kedua adalah motivasi ekstrinsik atau motivasi berdasarkan dorongan dari luar untuk meningkatkan kinerja adalah memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dengan ucapan selamat dan diberi sertifikat. Sedangkan untuk meningkatkan keprofesionalisme guru dilaksanakan pelatihan dan workshop. Selalu memantau perkembangan disetiap saat ada kesempatan untuk mengetahui hasil dari melakukan pelatihan. Sedangkan mengenai pembimbingan dilakukan setelah mengetahui perkembangan dari guru. Apabila guru ternyata belum menyelesaikan atau tidak tercapai program yang mereka programkan diajak untuk membicarakan bersama-sama dimana letak tidak tercapainya, apa yang menyebabkan tidak bisa tercapai, atau hambatan-hambatan apa yang menyebabkannya, tidak langsung divonis ini salahnya, namun lebih ditekankan untuk diajak berembuk bersama-sama untuk mencari solusi atau pemecahan.

j. Keputusan menghasilkan program operasional, tidak kaku, sehingga mudah dilaksanakan

Kepala madrasah dalam mengambil keputusan menghasilkan program operasional tidak kaku sehingga mudah dilaksanakan. Hal ini tercermin dalam menetapkan suatu keputusan, selalu melakukan musyawarah untuk mufakat. Dalam penyusunan program-program madrasah selalu melibatkan dengan semua guru dan karyawan untuk saling memberikan masukan. Setelah program disepakati bersama kemudian diajukan ke yayasan untuk mendapatkan tanggapan dan persetujuan. Setelah disetujui program tersebut kemudian disosialisasikan kepada seluruh warga madrasah. Dengan demikian semua pihak akan merasa bertanggung jawab dan ikut mensukseskan program tersebut.

D. Kesipulann

Power eksekutif kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo mengedepankan komitmen terhadap visi, misi dan tujuan madrasah; menjadikan visi sebagai pedoman mengelola madrasah; menciptakan budaya

dan iklim yang kondusif; dan mengoptimalkan segala komponen pendidikan (guru, siswa, orang tua, komite sekolah, kurikulum dan sarana prasarana) untuk senantiasa fokus pada kegiatan akademik (pembelajaran). Adapun bukti nyata power eksekutif yang dilakukan menghasilkan produk visi dan misi madrasah telah dilaksanakan dengan baik meskipun masih dalam skala yang kecil, untuk mencapai kriteria kinerja guru serta tujuan pendidikan tersebut dibutuhkan kerja sama dan peran dari kepala madrasah, menumbuh kembangkan ciri khas madrasah dengan adanya budaya 5S di madrasah dan guru menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan profesional, memiliki kepribadian yang baik dan bisa menjadi teladan para peserta didik, memiliki jiwa sosial dan kemasyarakatan yang tinggi.

Power legislatif kepemimpinan kepala madrasah sebagai pembuat hukum dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo dibuktikan dengan membina dan mengatur hubungan warga antar sekolah; menjadi *agent of change*, aktif mengadakan perubahan, mencari terobosan-terobosan baru, menggerakkan para anggotanya demi kemajuan madrasah; mampu membuat hukum, peraturan, dan kebijakan madrasah sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah; penyusunan kebijakan sekolah, menerapkan prinsip partisipasi dan interaksi antara penentu kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pemangku kepentingan serta dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen; menerapkan/ melaksanakan peraturan/ komitmen terhadap peraturan sekolah; menghukum/ memberi sanksi bagi siapa saja yang melanggar peraturan sekolah. Adapun hasil yang ditunjukkan adalah sikap kepala madrasah dalam hal menerapkan/ melaksanakan peraturan atau komitmen terhadap peraturan madrasah, berusaha memposisikan diri sama dengan warga madrasah yang lain sesuai peraturan dan ketentuan yang telah disepakati tidak membedakan mana atasan dan mana bawahan. Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah, terlihat kepala madrasah bersama guru-guru lain memberikan saran dan pertimbangan kepada para guru dalam memperoleh gambaran tentang hukuman pelanggaran yang sesuai.

3. Power pembuat keputusan kepemimpinan kepala madrasah sebagai dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Imam Puro Kutoarjo, merupakan salah satu model kepemimpinan yang sangat penting bagi kepala Madrasah untuk dimiliki dan

dipertunjukkan kepada para guru yang menjadi bawahannya, karena kepala madrasah merupakan penentu kebijakan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama. Selain itu, kepala madrasah merupakan tokoh panutan atau sentral yang segala tindakan, sikap, perbuatan, dan ucapannya menjadi teladan bagi para guru yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala madrasah harus selalu berusaha merealisasikan norma-norma dan nilai-nilai kepribadian yang baik sesuai ajaran Islam ke dalam dirinya, dan kemudian ditunjukkan kepada para guru yang dipimpinnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyat Muh. (2002). *Kinerja Guru Kontrak Second Junior Secondary Education Project (Proyek JSE II) SLTP Amuntai Tengah Kabupaten Hulu sungai Utari*. Tesis Magister tidak diterbitkan. Yogyakarta: UNY.
- A.Tabari Rusyan, dkk., 2000, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Karya.
- Busher, H. (2003). *Understanding educational leadership: People, power, and culture*. New York: Open University Press.
- Eliyanto, (2018), *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Kebumen: Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
- Enco Mulyasa, (2009), *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
-, (2006), *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
-, (2007), *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
-, (2002), *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya Ofseet.
- Endang Kusmiah. (2010). *Hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Sukomanunggal Kota Surabaya*. Tesis Magister tidak diterbitkan. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.

- Fredikus Djelahu Maighoaku. (2010). *Sumbangan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Manggarai*. Tesis Magister tidak diterbitkan. Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Hadari Nawawi. (2003). *Metodologi penelitian bidang sosial*. Yogyakarta: Gadjahmada Press.
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Leithwood, K., et al. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Mendels, P. (2012). The effective principal. *Journal of Staff Development*, 33, 1, 54-58.
- Muhammad As'ad. (2003). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Mujamil Qomar. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam. Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*. Surabaya : Erlangga.
- Ngalim Purwanto. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Parson, W. (2006). *Public policy: An introduction to the theory and practice of policy analysis*. (Terjemahan Tri Wibowo Budi Santoso). Jakarta: Kencana.
- Patton, Michael Quinn. (2006), *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Pasal 3 tentang Kompetensi dan Sertifikasi*.
- Mujamil Qomar. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam. Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*. Surabaya : Erlangga.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Rizwan Azhari, (2012), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Tesis Magister tidak diterbitkan, Universitas Negeri Medan.
- Roeky Achmad S. (2000). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Said Zainal Abidin. (2006). *Kebijakan publik*. Jakarta: Suara Bebas.
- Soewardji Lazaruth. (1992). *Kepala sekolah dan tanggung jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Supardi, 2016, *Kinerja Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Unifah Rosyidi. (2009). *Kinerja guru rendah*. Kompas 7 Oktober 2018, hlm. 12.
- Veithzal Rivai. (2006). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi kedua*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahdjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjaun teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. Bandung: Alfa Beta.
- Wallin, J. (2003). Improving school effectiveness. *Journal of ABAC*, 23, 1, 61-72.