



## Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihiyah

Kahrudin<sup>1</sup>, Baiq Hannah<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [rudy220798@gmail.com](mailto:rudy220798@gmail.com), <sup>2</sup> [baiqhannah1973@gmail.com](mailto:baiqhannah1973@gmail.com)

<sup>1</sup> Manajemen pendidikan islam, STAI Darul Kamal, Lombok Timur, Indonesia

<sup>2</sup> Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Lombok Tengah, Indonesia

### Abstrak

Kepala madrasah dalam kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dalam rangka mempengaruhi, mengarahkan, membimbing kepada bawahan dengan cara memperkuat keyakinan, dukungan, dorongan dan kerja sama dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan lembaga pendidikan. Dalam hal ini meningkatkan kinerja guru merupakan salah satu bentuk peran dari kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas kerja tenaga pendidik. Sehingga Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah As Sholihiyah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, alasan pemilihan metode ini adalah karena penelitian ini bermaksud untuk mendeskripsikan gejala, peristiwa, kejadian-kejadian yang terjadi pada masa sekarang. Subyek penelitian adalah Kepala Madrasah Tsanawiyah As Sholihiyah dan beberapa guru Madrasah Tsanawiyah As Sholihiyah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya disajikan dalam bentuk yang sesuai sehingga mudah dibaca dan dipahami. Kemudian data dianalisis dan diambil kesimpulan Hasil penelitian menyatakan bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah As Sholihiyah. adalah kepala madrasah sebagai pendidik yaitu mengikutsertakan guru-guru dalam penataran. Kepala madrasah sebagai supervisi adanya kunjungan kelas. Kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan mengambil keputusan. Kepala madrasah sebagai manajer dan administrator yaitu dalam bekerja sama, berkoordinasi dan perencanaan. Sebagai motivasi yaitu memberi penghargaan serta kepala madrasah sebagai inovasi yaitu berupa kedisiplinan. Hambatan-hambatan yang di hadapi dalam meningkatkan kinerja guru yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen waktu, kesulitan dalam memahami sifat dan perilaku guru, serta supervisi pendidikan (bimbingan profesional).

*Kata Kunci : Peran Kepemimpinan, Kinerja Guru*

### Pendahuluan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan amat berat seolah-olah kepemimpinan dipaksa menghadapi berbagai macam faktor seperti: struktur atau tatanan, koalisi, kekuasaan, dan kondisi lingkungan organisasi. Sebaliknya kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar



biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa organisasi.

Kepemimpinan dapat berperan di dalam melindungi beberapa isu pengaturan organisasi yang tidak tepat, seperti: distribusi kekuasaan yang menjadi penghalang tindakan yang efektif, kekurangan berbagai macam sumber, prosedur yang dianggap buruk, dan sebagainya yaitu problem-problem organisasi yang lebih bersifat mendasar. Oleh karena peranan sentral kepemimpinan dalam organisasi tersebut, dimensi-dimensi kepemimpinan yang bersifat kompleks perlu dipahami dan dikaji secara terkoordinasi, sehingga peranan kepemimpinan dapat dilaksanakan secara efektif. Dimensi-dimensi tersebut adalah definisi apa yang dimaksud kepemimpinan, berbagai macam studi tentang kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan, serta usaha-usaha memperbaiki kepemimpinan.<sup>1</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin adalah metafora yang diterima umum, dengan guru sebagai pengikut atau guru sebagai pekerja. Belakangan ini makin banyak literatur reformasi pendidikan yang secara konsisten menekankan bahwa pemimpin yang efektif tidak menerapkan secara langsung, tetapi sangat berpengaruh pada kemampuan madrasah untuk meningkatkan mutu implementasi program-program dan keberhasilan akademik siswa. Sementara aktivitas belajar siswa di madrasah makin diterima sebagai menempati posisi “pertama, terakhir, dan selalu” tergantung pada kualitas guru. Ini menunjukkan pentingnya kualitas kepemimpinan dalam menentukan kinerja guru dan mutu pengajaran di kelas.<sup>2</sup>

Kepala madrasah mempunyai kewenangan fungsional untuk melakukan supervisi/pengawasan kepada para guru yang berada di bawah pimpinannya. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sangat diharapkan agar para guru dalam mengajar lebih cakap, terarah dan profesional, sehingga lebih mudah dalam menangkap, mencerna dan kemudian merealisasikan dalam tugas sehari-hari. Guru merupakan figur sentral dalam penyelenggaraan pendidikan, karena guru adalah sosok

---

<sup>1</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011).

<sup>2</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010).



yang sangat diperlukan untuk memacu keberhasilan peserta didiknya.

Kepala madrasah selaku pemimpin formal di dunia pendidikan dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas manajemen sumber dayanya melalui prestasi kerjanya, terutama dalam hal pengelolaan organisasi dan pelaksanaan tugas pokok serta tugas lainnya. Selain itu kepala madrasah perlu mengaktualisasikan kemampuan manajerial untuk peningkatan kinerja guru. Hal ini sangat penting sebagai pemangku jabatan selaku kepala madrasah, peningkatan profesi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selaku tenaga profesional dalam bidang pendidikan.

Pemimpin menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dengan memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada organisasi. Dengan kata lain pemimpin berusaha melibatkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi sebagai wujud kepemimpinannya. Kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin.<sup>3</sup> Kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tujuan tertentu sebagai indikator keberhasilan seorang pemimpin. Mengartikan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan pemimpin dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang di emban sekolahnya. Kepemimpinan merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah.

Sebagaimana dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: "Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga pendidik lainnya, dan pendayagunaan serta

---

<sup>3</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009)



pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah.

Kinerja guru atau prestasi kerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta penggunaan waktu. Kinerja guru akan baik jika guru telah melaksanakan unsur-unsur yang terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan, dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerja sama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya. Oleh karena itu kepala madrasah selaku pemimpin adalah melakukan penilaian terhadap kinerja guru. Penilaian ini penting untuk dilakukan mengingat fungsinya sebagai alat evaluasi kepemimpinan bagi kepala madrasah. Kinerja kepemimpinan kepala madrasah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala madrasah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentingnya kepemimpinan kepala madrasah ini perlu lebih ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis madrasah, kepala madrasah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan madrasahnyanya. Meskipun



demikian, tidak sedikit kepala madrasah yang kebingungan, karena tidak memahami visi dan misinya.<sup>4</sup>

Guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, ada juga guru dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab dalam arti tidak sesuai kinerja guru yang diharapkan seperti seringnya guru tidak dapat mengajar pada satu mata pelajaran, karena hal lain berakibat pada siswa hanya diberi tugas yang harus cepat diselesaikan pada waktu yang ditentukan lalu dikumpulkan secara bersama-sama. Selain itu juga ada guru yang datang tidak tepat pada waktunya ketika jam pembelajaran harus segera dilangsungkan yang kemudian mengakibatkan murid harus menunggu lalu tidak ada kontrol dari guru sehingga kondisi kelas menjadi kurang kondusif dan mengganggu kelas lainnya.

## Kajian Teori

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata "*leadership*" yang berasal dari kata "*leader*". Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun. Dari "pimpin" lahirlah kata kerja "pemimpin" yang artinya membimbing dan menuntun. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*).<sup>5</sup>

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif

---

<sup>4</sup> E, Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

<sup>5</sup> Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012)



individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.<sup>6</sup>

Konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala madrasah. Sehingga kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

#### 1. Pengertian Peran Kepala Madrasah

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi/lembaga mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini:

- a. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.

Pelaksanaannya, pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*;

---

<sup>6</sup> Ara Hidayat & Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan...*



*manajer; administrator; dan supervisor (EMAS).*<sup>7</sup> Kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di madrasah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai Peran ganda kepala madrasah sebagai manajer madrasah dan pemimpin pendidikan secara konseptual memiliki sepuluh layanan atau tanggung jawab penting bagi madrasah, yaitu: pusat komunikasi madrasah, kantor penerimaan bagi transaksi bisnis madrasah, pusat konseling bagi guru dan murid, pusat konseling bagi penyokong madrasah, divisi riset madrasah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, tempat menyimpan rekor madrasah, pusat perencanaan untuk *problem solving* madrasah dan premakarsa perbaikan madrasah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan madrasah dengan masyarakat secara sehat, dan pusat koordinasi kegiatan atau tata usaha madrasah.<sup>8</sup>

Merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinan. Kepala madrasah seperti yang telah dijelaskan di atas, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala madrasah hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh departemen pendidikan nasional (1990) sebagai berikut: tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah bawahannya, tahu nama-nama bawahannya, tahu tugas masing-masing bawahannya, memperhatikan kehadiran bawahannya, memperhatikan peralatan bawahannya, memperhatikan karier bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan suasana kekeluargaan, memberikan laporan kepada atasannya.

Peran kepala madrasah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan kreatif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala madrasah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan khusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil

---

<sup>7</sup> Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008).

<sup>8</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Anggota IKAPI, 2011).



kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta bawahan lainnya. Sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan madrasah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala madrasah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi kepala madrasah dalam menyelenggarakan seluruh anggota yang dipimpinnya.

Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Studi keberhasilan kepala madrasah/sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.” Beberapa di antara kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala madrasah adalah mereka yang banyak yang mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka.

Berdasarkan rumusan hasil studi di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut.

- a. Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.
- b. Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.<sup>9</sup>

Kepala madrasah dapat dipandang sebagai pejabat formal, sedang dari sisi lain seorang kepala madrasah dapat dipandang sebagai pejabat formal sedang dari sisi lain

---

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*



seorang kepala madrasah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik dan yang tidak kalah penting seorang kepala madrasah juga berperan sebagai staf. Tetapi sebelum masing-masing peran tersebut diuraikan ada dua buah kata kunci yang dapat dipakai sebagai dasar untuk memahami lebih jauh tugas dan fungsi kepala madrasah.

Kedua kata tersebut adalah kepala dan sekolah/madrasah. Kata *kepala* dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah/madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>10</sup>

Madrasah merupakan isim makna dari “darosa” yang berarti tempat untuk belajar. Istilah madrasah kini telah menyatu dengan istilah sekolah atau perguruan (terutama perguruan Islam). Akan tetapi, menurut Karel A. Steenbrink, istilah madrasah dan sekolah dibedakan, karena keduanya mempunyai ciri yang berbeda. Namun demikian, penulis cenderung menyamakan arti madrasah dan sekolah.<sup>11</sup> Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah/madrasah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah/madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.” Ada beberapa arti yang terkandung dalam kata memimpin memberikan indikasi betapa luas dan tugas peranan kepala sekolah/madrasah, sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik.<sup>12</sup>

## Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, alasan pemilihan metode ini adalah karena penelitian ini bermaksud untuk mendeskripsikan gejala, peristiwa, kejadian-kejadian yang terjadi pada masa sekarang. Subyek penelitian adalah Kepala

---

<sup>10</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Perum Balai Pustaka, 1994)

<sup>11</sup> Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya*, (Bandung: Trigenda Karya, 1993).

<sup>12</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*



Madrasah Tsanawiyah As Sholihiyah dan beberapa guru Madrasah Tsanawiyah As Sholihiyah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Melalui observasi ini peneliti akan melakukan pengamatan di MTs As-Sholihiyah dan mencatat setiap detail kejadian secara singkat, padat, dan jelas. Selain itu, melalui metode observasi pula peneliti memperoleh data tentang gambaran manajemen lembaga pendidikan di MTs As-Sholihiyah. Peneliti akan melakukan wawancara terhadap subjek penelitian dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan dengan pedoman tertentu yang telah dipersiapkan terlebih dahulu. Sedangkan dokumentasi untuk memperoleh data tentang keadaan MTs As-Sholihiyah berupa dokumen tertulis tentang berkas/surat, foto-foto kegiatan, dan administrasi MTs As-Sholihiyah yang menunjang hasil penelitian kualitatif. Data yang didapatkan dianalisis mulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data (yaitu, data teks seperti transkrip, atau data gambar seperti foto), kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan

## **Pembahasan**

### **1. Peran-Peran Kepala Madrasah**

#### **a. Kepala Madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)**

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasahnyanya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.<sup>13</sup>

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus berusaha

---

<sup>13</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: GAVA MEDIA, 2011).



menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

Pembinaan mental; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Kepala madrasah sebagai educator harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan antara lain yaitu mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.<sup>14</sup>

#### b. Kepala Madrasah sebagai Manajer

Salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi

---

<sup>14</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*



melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah seperti: MGMP/MGP tingkat madrasah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya.<sup>15</sup>

Melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

Pertama; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Kedua; memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif. Ketiga; mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah (partisipatif).<sup>16</sup>

Peranan kepala madrasah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut, human skills merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala madrasah, sebab melalui human skills seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.<sup>17</sup>

#### c. Kepala Madrasah sebagai *Administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan,

---

<sup>15</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*

<sup>16</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*

<sup>17</sup> E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*



penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.<sup>18</sup>

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah seyogyannya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.<sup>19</sup>

Kepala madrasah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas madrasah, dapat dianalisis berdasarkan beberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya kepala madrasah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala madrasah juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya.

Kepala madrasah hendaknya terbuka tapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

#### d. Kepala Madrasah Sebagai *Supervisor*

Mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran

---

<sup>18</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*

<sup>19</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*



secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut

Peran kepala madrasah sebagai leader adalah kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O" Donnel dan Wehrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.<sup>20</sup>

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan meyakinkan bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Koontz juga, mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin itu harus mampu:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya.tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.
- 2) Kepala Madrasah sebagai *Leader* (Pemimpin) Memberikan bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan sekolah.
- 3) Kepala Madrasah sebagai *Inovator*

Peran kepala madrasah sebagai *inovator* adalah kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan

---

<sup>20</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kapala Sekolah...*



lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

4) Kepala Madrasah sebagai *Motivator*

Peran kepala madrasah sebagai *motivator* adalah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui peraturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

2. Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihiyah

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah prestasi kerja atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan. Sedangkan dengan kata lain bahwa kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.<sup>21</sup>

Pengertian guru menurut undang-undang guru dan dosen No. 14 tahun 2005, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>22</sup>

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan,

---

<sup>21</sup> Timple A. Dale, *Kinerja*, (IKIP Yogyakarta. Terjemahan). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002.

<sup>22</sup> UU Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru Dan Dosen*, Bab I Pasal 1.



dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dan dimaksud pendidik adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.<sup>23</sup>

Jadi maksud kinerja guru di sini adalah prestasi kerja yang dicapai oleh guru di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihiyah

#### b. Kinerja Guru (Tenaga Kependidikan)

Kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan. <sup>33</sup>Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkret dapat dibedakan menjadi dua macam yakni:

- 1) Kemampuan intelektual ialah kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun teknik mengevaluasinya.
- 2) Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Memahami tentang kinerja guru atau tenaga kependidikan, berikut beberapa pendapat menurut pengertian operasional.

#### a) Model Vroomin

---

<sup>23</sup> UU No. 20 Tahun 2003, *Tentang SISDIKNAS*, BAB XI, Pasal 39.



Vroom mengemukakan bahwa " $Performance = f(Ability \times Motivation)$ ", Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa: jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Artinya jika kinerja seseorang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah pula.

b) Model Lawler dan Porter

Lawler dan Porter mengemukakan bahwa: " $Performance = Effort \times Ability \times Role Perceptions$ ". *Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan seseorang dalam situasi tertentu, *ability* adalah karakteristik individu seperti inteligensi, keterampilan, sifat sebagai kekuatan potensial untuk berbuat dan melakukan sesuatu. Sedangkan *Role Perceptions* adalah kesesuaian antara usaha seseorang dengan pandangan atasan langsung tentang tugas yang seharusnya dikerjakan. Hal yang baru dalam model ini adalah "*role perceptions*", sebagai jenis perilaku yang paling cocok dilakukan individu untuk mencapai sukses.

c. Model Ander dan Butzin

Ander dan Butzin mengemukakan bahwa " $Future Performance = Past Performance + (Motivation \times Ability)$ ". Jika semua teori tentang kinerja dikaji, maka didalamnya melibatkan dua komponen utama yakni "*ability*" dan "*motivasi*". Perkalian antara *ability* dan motivasi menjadi sangat populer, sehingga banyak sekali dikutip oleh para ahli dalam membicarakan kinerja, mengadakan pengukuran terhadap kinerja berdasarkan suatu formula: " $Performance = Ability \times Motivation$ ".

Formula terakhir menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan *ability*, orang yang tinggi *ability*-nya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi *ability*-nya rendah.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting. Berbicara tentang kinerja



tenaga kependidikan, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu diterapkan standar kinerja atau standar performance.

## Kesimpulan

Setelah diadakan penelitian mendalam tentang peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihiyah maka dapat diambil kesimpulan yakni:

1. Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah As-Sholihiyah, antara lain:
  - a. Kepala madrasah sebagai *educator*/pendidik
  - b. Kepala madrasah sebagai supervisor
  - c. Kepala madrasah sebagai *leader*/pemimpin
  - d. Kepala madrasah sebagai manajer
  - e. Kepala madrasah sebagai administrator;
  - f. Kepala madrasah sebagai motivator;
  - g. Kepala madrasah sebagai *inovator*;
2. Hambatan-hambatan yang di hadapi dalam meningkatkan kinerja guru yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen waktu, kesulitan dalam memahami sifat dan perilaku guru, serta supervisi pendidikan (bimbingan profesional).

## Daftar Referensi

- Agus, H., *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di SMK Ma'arif I Kebumen*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2010
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: GAVA MEDIA, 2011)
- Gunawan, A., *Administrasi Sekolah; Administrasi Pendidikan Mikro*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996)



- Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009)
- Hidayah, C., *Urgensi Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru (Studi Kasus Play Group Budi Muli Dua Terban Yogyakarta)*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2010
- Hidayat, A. dan Machali, I., *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, (Yogyakarta: Kaukaba, 2012)
- Listyorini, Dyah Dwi, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru dan Karyawan di MTs N Model Parakan, Temanggung, Jateng*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2010
- Milles, B. Matthew and Hubberman, Michael A., *Analisis Data Kualitatif*, (Rohendi Rohidi. Terjemahan). (Jakarta: UI Press, 1992)
- Mulyasa, E., *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Anggota IKAPI, 2011)
- Prastowo, A., *Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Pendidikan Dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran Bantul*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2010
- Timple, A. Dale, *Kinerja*, (IKIP Yogyakarta. Terjemahan) (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002)