

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH  
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

**DESERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :**

**CIPTO HANDOKO  
NPM. 1686031032**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H / 2020 M**

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH  
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

**DESERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :**

**CIPTO HANDOKO  
NPM. 1686031032**

**Promotor : Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd  
Co-Promotor I : Dr. Hj. Rifda Elfiah, M.Pd  
Co-Promotor II : Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H / 2020 M**



## LEMBAR PERSETUJUAN

### LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA DESERTASI PROGRAM DOKTOR (S3) PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Judul Desertasi : MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH  
IBTIDAIYAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

Nama : CIPTO HANDOKO

NPM : 1686031032

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana UIN  
Raden Intan Lampung oleh :

Promotor : Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd

()

Co-Promotor I : Dr. Hj. Rifda Elfiah, M.Pd

()

Co-Promotor II : Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A.

()

Bandar Lampung, Juli 2020






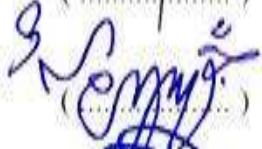

Mengetahui,  
Direktur

  
Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag  
NIP. 196010201988031005

## PENGESAHAN

Disertasi yang berjudul "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur", ditulis oleh Cipto Handoko, Nomor Pokok Mahasiswa : 1686031032, telah diujikan pada Ujian Tertutup dan disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

### Tim Penguji :

Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag	(  )
Sekretaris	: Dr. Koderi, M.Pd	(  )
Penguji I	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd	(  )
Penguji II	: Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd	(  )
Penguji III	: Dr. Hj. Rifda Elfiah, M.Pd	(  )
Penguji IV	: Dr. Guntur Cahaya Kesuma, M.A.	(  )
Penguji V	: Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag	(  )

Bandar Lampung, Juli 2020

Mengetahui,  
Direktur

**Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag**  
NIP. 196010201988031005



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI DOKTOR  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

## SERTIFIKAT

Diberikan Kepada

**CIPTO HANDOKO**

NPM. 1686031032

telah melakukan test plagiarisme Disertasi Bab I, III, IV dan V dengan tingkat kemiripan, rata-rata sebesar: **15,5 %**. Hal-hal di luar hasil ini, menjadi tanggungjawab yang bersangkutan.

Bandar Lampung, 27 Agustus 2020

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S3 MPI

Sekretaris,

**Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.**  
NIP. 1972 11 21 1998 03 2007

**Dr. Koderi, M.Pd**  
NIP. 1973 07 13 200312 1002

## SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Mahasiswa Program Doktor (S3) Program Pasca UIN Raden Intan Lampung, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : CIPTO HANDOKO

NPM : 1686031032

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Disertasi : MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

Adalah benar bahwa disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan telah diperbaiki sesuai masukan. Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

### TIM PENYELARAS


Prof. Dr. Yurnalis Etek, M.Pd

(.....)

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd


(.....)

Dr. Koderi, M.Pd

(.....)

Bandar Lampung, September 2020

Mengetahui,  
Kaprosdi

(.....)

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : CIPTO HANDOKO

NPM : 1686031032

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul : MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR” adalah benar karya asli saya, kecuali disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 13 Juni 2020

Yang Menyatakan,



**CIPTO HANDOKO**

NPM. 1222030145

## ABSTRAK

Manajemen kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hasil pra survey yang dilakukan di MIM Banarjojo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur dari segi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengawasan dan evaluasi sudah baik. Sedangkan kinerja guru ketiga madrasah dalam kategori cukup artinya guru belum maksimal menunjukkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MIM Banarjojo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung? Bagaimana pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIM Banarjojo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung? Bagaimana pergerakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIM Muhammadiyah Banarjojo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung? Bagaimana pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIM Banarjojo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung? Bagaimana evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIM Banarjojo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung?”

Jenis Penelitian ini penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, yaitu mengungkap fenomena yang ada, berupaya mencari, dan menemukan peristiwa-peristiwa yang mendalam, pendapat, serta isu yang ada, pada objek penelitian. Alat pengumpul data yang digunakan yaitu observasi, interview/wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kinerja Guru dari segi perencanaan yaitu merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah, merencanakan rapat tahunan di awal tahun dan merencanakan rapat kerja bulanan, merencanakan pembinaan dan pelatihan guru, mencari para donatur. Dari segi pengorganisasian yaitu membuat struktur organisasi, menyusun, menetapkan dan memberikan rincian tugas, mengorganisasikan dan melibatkan personil madrasah dalam mengambil keputusan. Dari segi pergerakan yaitu memberikan semangat, motivasi, inspirasi melalui tindakan, pengarahan dan bimbingan secara berkala, memberikan saran-saran, masukan dan perintah dalam pelaksanaan tugas, memberikan fasilitas yang memadai, memberikan penghargaan, mengembangkan profesi guru. Dari segi pengawasan yaitu melakukan supervisi, mengawasi dan memonitoring, memberikan sanksi bagi yang melanggar aturan, menciptakan dan menjaga suasana kondusif. Dari segi evaluasi yaitu mengevaluasi proses dan hasil pendidikan, portofolio guru, melakukan problem solving, menghindari dan menanggulangi konflik. Selanjutnya hasil penelitian kinerja guru di ketiga madrasah tergolong baik. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dari masing-masing ketiga madrasah terdapat perbedaan kelebihan, diantaranya; kepala MIM Banarjojo dalam meningkatkan kinerja guru ialah melakukan supervisi ke semua personil madrasah serta adanya para donatur, kepala MII Sumberrejo dalam meningkatkan kinerja guru ialah melakukan bimbingan dan arahan secara berkala, dan kepala MI Ma'arif 5 Sekampung dalam meningkatkan kinerja guru ialah memberikan penghargaan yang layak bagi personil yang berprestasi.

Kesimpulan dalam penelitian ini manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru melalui segi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengawasan dan evaluasi dengan hasil baik dan ditunjukkan dengan hasil kinerja guru diketiga madrasah tergolong baik. Jadi semakin baik manajemen kepala madrasah, semakin baik pula kinerja guru.

*Kata kunci : Manajemen, Kepala madrasah, Kinerja guru*

## ABSTRACT

One of the factors that heavily influence the improvement of teacher performance at madrasa is management. The pre-surveys conducted at MIM Banarjojo, MII Sumberrejo, and MI Ma'arif 5 Sekampung of East Lampung Regency in terms of planning, organizing, movement, supervision, and evaluation showed good results. However, the performances of the teachers at the three madrasas were in the moderate category which means that the teachers had not optimally performed their duties and functions. The formulations of the problems of this study were "How were the planning, organization, movement, supervision, and evaluation done by the principals of MIM Banarjojo, MII Sumberrejo, and MI Ma'arif 5 Sekampung?"

This study was a qualitative study that employed the phenomenological approach. Its objective was to uncover existing phenomena by investigating and determining detailed events, opinions, and issues on the object of the study. The data collecting techniques employed were observation, interview, and documentation.

It was found out that the principals' management at the madrasas in improving teacher performances in terms of planning was done by formulating the vision, mission, and objectives of the madrasas, planning annual meetings at the beginning of the year and planning monthly work meetings, planning the mentoring and training for teachers, and looking for donors. In terms of organizing, the principals had done some efforts in creating an organizational structure by compiling, assigning, and providing detailed tasks as well as organizing and involving madrasas personnels in making decisions. In terms of movement, the principals were fostering enthusiasm, motivation, and inspiration through actions, providing direction and guidance regularly, providing suggestions, input, and commands in carrying out tasks, providing adequate facilities, presenting awards, and developing the teaching profession. In terms of supervision, the principals have performed supervision and monitoring, issued sanctions for those who broke the rules, and created and maintained a conducive atmosphere. In terms of evaluation, the principals performed an evaluation on the process and results of teaching, teachers' portfolios, performed problem-solving, and avoided and overcome conflicts. Furthermore, the teacher performances at the three madrasas were relatively good. There were differences between the principals in improving the teacher performances at each madrasa, for instance; the principals of MIM Banarjojo improved the teacher performances by supervising all personnel and ensuring the presence of donors, the principals of MII Sumberrejo improved the teacher performances by conducting regular guidance and direction, and the principal of MI Ma'arif 5 Sekampung improved the teacher performances by providing a reward for the excellent personnel.

Based on the results of the study, it can be concluded that the principals of the madrasas had performed good management in improving teacher performances through planning, organizing, movement, supervision, and evaluation. It was indicated by the good results of teacher performances at the three madrasas. Thus, the better the leadership management, the better the teacher performances.

*Keywords: Management at the madrasas, Teacher performance*

## MOTTO

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ  
اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya : “Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”. (QS. Al Ahzab ayat 21)<sup>1</sup>

عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ  
بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلكُمْ رَاعٍ وَكُلكُمْ  
هُوَ مَسْئُولٌ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَ  
عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ  
عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ  
ع وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلكُمْ رَا

Artinya : Ibn Umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda :  
“Setiap kalian adalah pemimpin. Dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang Amir adalah pemimpin. Seorang suami juga pemimpin atas keluarganya. Seorang wanita juga pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya. Maka setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya.”. (HR. Bukhori No. 4801)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta : CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), h. 595

<sup>2</sup> Ahmad, bin Ali bin Muhammad bin Muhammad bin Ali bin Mahmud bin Ahmad bin Hajar Al-Kannani Al-Asqalani Al-Mishri. *Fathul Bari Syarah Shahih Bukhari*, Terj. Amiruddin. (Jakarta: Pustaka Azam. 2009.) h. 389



## PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah*, atas rahmat dan hidayah Allah SWT, saya dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik. Karya ini, saya persembahkan kepada :

1. Kedua orang tuaku, khususnya Ibuku tersayang yang selalu mendo'akan dan memberi motivasi, serta Ayahandaku yang juga selalu memberikan nasihat, bimbingan dan do'a untuk kesuksesanku sampai saat ini.
2. Kedua orang tua dari istriku yang turut memberikan support baik moril maupun materil.
3. Istri tercinta Ita Evina yang tiada hentinya mendo'akan, memotivasi, membantu dengan sabar dan ikhlas dalam penyelesaian disertasi ini demi masa depanku.
4. Putra pertamaku Candy Verora yang selalu menghibur, dan menumbuhkan semangat sampai saat ini.
5. Keluarga besarku, kakak-kakakku yang selalu menyayangiku.
6. Teman-teman seperjuangan PPs Univesitas Islam Negeri Lampung.
7. Almamaterku tercinta Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Lampung.

## KATA PENGANTAR

*Assalamula'aikum Wr.Wb.*

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berkat, rahmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memenuhi tugas akhir dalam menyelesaikan Program Doktor (S3) pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, keluarga dan pengikut-Nya yang taat pada ajaran agama-Nya, yang telah rela berkorban untuk mengeluarkan umat manusia dari zaman Jahiliah menuju zaman Islamiyah serta diridhoi oleh Allah SWT yaitu dengan agama Islam.

Penyelesaian disertasi ini tidak lepas dari bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Bimbingan dan motivasi semua pihak memberi arti yang sangat tinggi bagi penulis. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag. selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag. selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd selaku Promotor yang dengan teliti dan penuh keikhlasan telah memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan ke arah terselenggaranya penyusunan disertasi ini.

5. Dr. Hj. Rifda Elfiah, M.Pd selaku Co-Promotor I yang telah memberi bimbingan dan petunjuk dalam penyelesaian disertasi ini.
6. Dr. H. Guntur Cahaya Kesuma, M.A. selaku Co-Promotor II yang telah memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk dalam penyelesaian disertasi ini.
7. Bapak/Ibu Kepala Madrasah Kabupaten Lampung Timur yang telah memberi izin dan fasilitas penelitian dengan menyediakan tempat dan bangku peneliti, serta membantu hal-hal yang berkaitan dengan yang penelitian ini.
8. Pimpinan dan Staf perpustakaan program pascasarjana U IN Raden Intan Lampung yang telah memberikan fasilitas dalam mencari berbagai literatur selama penulis menjalankan studi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih banyak sekali kekurangan dan kesalahan serta jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan disertasi ini.

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.*

Metro, 1 April 2020

Penyusun,

  
**CIPTO NANDOKO**  
NPM. 1686031032

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERSETUJUAN .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
SERTIFIKAT BEBAS PLAGIAT .....	v
SURAT KETERANGAN TIM PENYELARAS .....	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	vii
ABSTRAK .....	viii
MOTTO.....	x
PERSEMBAHAN .....	xi
KATA PENGANTAR .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	35
C. Rumusan Masalah .....	36
D. Tujuan Penelitian .....	37
BAB II KAJIAN TEORITIK	
A. Manajemen Kepala Madrasah .....	40
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	40
2. Kriteria Kepala Madrasah .....	41
3. Tugas Kepala Madrasah .....	50
4. Konsep Manajemen Kepala Madrasah.....	53
5. Tujuan Manajemen Kepala Madrasah .....	57
6. Fungsi-fungsi Manajemen Kepala Madrasah.....	81
B. Kinerja Guru Madrasah.....	105
1. Pengertian Kinerja Guru .....	105
2. Dimensi-dimensi Kinerja Guru .....	116
3. Aspek-aspek Penilaian Kinerja Guru .....	117
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	131

C. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	141
D. Kerangka Pikir .....	151
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Metode dan Prosedur Penelitian .....	153
1. Metode Penelitian.....	153
2. Prosedur Penelitian.....	155
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	157
C. Instrumen Penelitian.....	160
D. Data dan Sumber Data Peneliti .....	161
E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	162
1. Observasi.....	163
2. Wawancara.....	164
3. Studi Dokumentasi.....	167
F. Prosedur Analisis Data.....	168
G. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	173
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
A. Hasil Penelitian .....	177
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	177
a. MI Muhammadiyah Banarjoyo .....	177
b. MI Islamiyah Sumberrejo .....	180
c. MI Ma'arif 5 Sekampung.....	185
2. Penyajian Laporan dan Hasil Penelitian .....	189
B. Hasil Analisa .....	268
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	296
B. Saran .....	297
DAFTAR PUSTAKA .....	299
LAMPIRAN.....	307

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Pra Survai Manajemen Kepemimpinan Kepala MIM Banarjoyo Tahun 2019.....	19
Tabel 1.2	Data Pra Survai Manajemen Kepemimpinan Kepala MII Sumberrejo Tahun 2019.....	20
Tabel 1.3	Data Pra Survai Manajemen Kepemimpinan Kepala MI Ma'arif 5 Sekampung Tahun 2019 .....	22
Tabel 1.4	Data Pra Survai Rekapitulasi Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah di MIM Banarjoyo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung tahun 2019 .....	23
Tabel 1.5	Data Pra Survai Hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MIM Banarjoyo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Tahun 2019 .....	24
Tabel 1.6	Data Pra Survai Kinerja Guru MIM Banarjoyo Tahun 2019.....	26
Tabel 1.7	Data Pra Survai Kinerja Guru MII Sumberrejo Tahun 2019.....	28
Tabel 1.8	Data Pra Survai Kinerja MI Ma'arif 5 Sekampung Tahun 2019	29
Tabel 1.9	Data Pra Survai Jumlah Peserta Didik di MIM Banarjoyo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung .....	32
Tabel 1.10	Data Kelulusan Peserta Didik di MIM Banarjoyo, MII Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung tahun 2019 .....	34
Tabel 3.1	Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Kepemimpinan Madrasah dan Kinerja Guru .....	160
Tabel 4.1	Keadaan Guru MI Muhammadiyah Banarjoyo .....	179
Tabel 4.2	Data Siswa MI Muhammadiyah Banarjoyo TP. 2019/2020 .....	179
Tabel 4.3	Data Sarana dan Prasarana MI Muhammadiyah Banarjoyo .....	180
Tabel 4.4	Keadaan Guru MI Islamiyah Sumberrejo .....	183
Tabel 4.5	Keadaan Siswa MI Islamiyah Sumberrejo TP 2019/2020 .....	184
Tabel 4.6	Sarana dan Prasarana MI Islamiyah Sumberrejo .....	184
Tabel 4.7	Daftar Nama Dewan Guru dan Karyawan MI Ma'arif 5 Sekampung TP.. 2019/2020 .....	187

Tabel 4.8	Data Siswa MI Ma'arif 5 Sekampung TP. 2019/2020 .....	187
Tabel 4.9	Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Muhammadiyah Banarjoyo	198
Tabel 4.10	Kinerja Guru MI Muhammadiyah Banarjoyo .....	211
Tabel 4.11	Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Islamiyah Sumberrejo.....	225
Tabel 4.12	Kinerja Guru MI Islamiyah Sumberrejo.....	237
Tabel 4.13	Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif 5 Sekampung.....	249
Tabel 4.14	Kinerja Guru MI Ma'arif 5 Sekampung .....	262
Tabel 4.15	Rekapitulasi Hasil Observasi Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru .....	266
Tabel 4.16	Matrik Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur .....	269

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Angket Pra Survei Manajemen Kepala Madrasah
2. Angket Prasurvei Kinerja Guru
3. Penilaian Kinerja Guru
4. Instrumen Manajemen Kepala Madrasah
5. Instrumen Kinerja Guru
6. Hasil Instrumen Manajemen Kepala Madrasah
7. Hasil Instrumen Kinerja Guru
8. Denah Lokasi Madrasah
9. Struktur Organisasi Madrasah
10. Surat Izin Penelitian
11. Surat Keterangan
12. Dokumentasi
13. Daftar Riwayat Hidup



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan dunia pendidikan dalam proses pemberdayaan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur yang paling penting bagi keberhasilan pembangunan suatu negara, karena ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal utama bagi keberhasilan pembangunan. Keberhasilan pembangunan tidak ditentukan oleh kekayaan sumber daya alam, tetapi lebih ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Proses pemberdayaan ini akan dapat dicapai dengan sukses melalui pendidikan yang berkualitas tinggi. Pendidikan berkualitas tinggi dapat dihasilkan dengan sistem pendidikan yang berkualitas tinggi pula.

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada hakikatnya adalah mengatur semua kegiatan pendidikan baik melalui semua jenis dan jenjang pendidikan baik melalui jalur pendidikan formal dan nonformal. Dengan demikian tidaklah salah suatu program pendidikan bagi SDM-nya untuk terus meningkatkan kemampuan, keterampilan dan keahliannya, sehingga mereka dapat bekerja lebih produktif.

Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional

Pendidikan, menetapkan delapan standar yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pendidikan. Kedelapan standar yang dimaksud meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan. Salah satu standar yang dinilai langsung berkaitan dengan mutu lulusan yang diindikasikan oleh kompetensi lulusan adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan. Ini berarti bahwa untuk dapat mencapai mutu lulusan yang diinginkan, mutu tenaga pendidik (guru), dan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, laboran, pustakawan, tenaga administrasi, pesuruh) harus ditingkatkan.

Tujuan umum pendidikan adalah menjadi insan kamil dengan takwa sebagai ikonnya. Untuk mencapai predikat itu masih dibutuhkan pembinaan dan bimbingan sehingga manusia memperoleh predikat “hamba yang berserah diri” sebagai tujuan akhir dari sebuah pendidikan. Manusia dituntut untuk beriman, kemudian menjadi takwa dan mati dalam keadaan berserah diri. Itulah tujuan akhir pendidikan sekaligus makna yang tertuang dalam Al-Qur’an.

Allah SWT berfirman dalam QS ‘Ali ‘Imran/3: 102, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ، وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ ﴿١٠٢﴾

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dengan sebenar-benarnya takwa dan janganlah kamu mati kecuali dalam keadaan muslim berserah diri kepada Allah SWT”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI. *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta : CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), h. 79

Takwa adalah syarat menuju ketenangan batin dalam melakukan suatu aktivitas, termasuk di dalamnya aktivitas peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan pembangunan bangsa. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan keberhasilan pembangunan bangsa perlu peningkatan kualitas pendidikan terutama di tingkat pendidikan dasar, termasuk di dalamnya pendidikan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah (MI).

Penelitian ini berjudul, “Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur”. Peneliti melakukan observasi di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma’arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur, ketiga madrasah tersebut merupakan madrasah yang paling banyak memiliki peserta didik di Kabupaten Lampung Timur. MI Muhammadiyah Banarjoyo merupakan madrasah swasta di bawah naungan lembaga Muhammadiyah, MI Islaminya merupakan madrasah berstatus negeri, sedangkan MI Ma’arif 5 Sekampung merupakan madrasah swasta di bawah naungan lembaga Nahdlatul Ulama.

Manajemen dalam perspektif agar kinerja guru selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu kemampuan memajemen (*performance management*). Rue dan Byars menyatakan, “*Management is a process that involves guiding or directing a group of people toward organizational goals or objectives*”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Lesti W. Rue and Lloyd L. Byars, *Management: Theory and Application*. (USA : Richard D. Irwin, 1986), h. 9

Menurut Terry, manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari; perencanaan, pengaturan, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menetapkan dan mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan manusia dan sumber-sumber lainnya<sup>3</sup>. Dengan demikian dapat dipahami manajemen merupakan sesuatu yang penting dan sangat berguna untuk dapat bekerja sama secara produktif dalam mencapai sasaran atau tujuan dalam suatu organisasi. Dalam menjalankan dan memajukan madrasah serta menanggulangi kesulitan-kesulitan yang dialami, kepala madrasah tidak dapat bekerja sendiri,” *No one manager can manage alone. They takes several people to performa roles which seem to be in conflict but really are complementary*”.<sup>4</sup>

Manajemen berkaitan erat dengan tugas kepala madrasah sebagai pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan memotivasi guru-guru untuk mencapai sasaran dan tujuan-tujuan madrasah. Hal ini sejalan dengan pendapat Hersey dan Blanchard, manajemen adalah pencapaian sasaran organisasi melalui kepemimpinan<sup>5</sup>. Kemudian dipertegas oleh Kroenke yang mengatakan, “*a chief executive officer must plant, organize, and control the strategic direction of the company*”.<sup>6</sup>

Menurut Fasli Jalal dan Achmad Supriadi, bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan dan relevansi pendidikan meliputi empat aspek : 1) kurikulum,

---

<sup>3</sup> George R. Terry. *Pinciples of Management*. (London : Richard D. Irwin, Inc. 1975), h. 4

<sup>4</sup> Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma. (Jakarta : Erlangga 1993), h. 82

<sup>5</sup> *Ibid*, h. 232

<sup>6</sup> David M. Kroenke, *Management Information Systems*. (New York : Mitchell McGraw-Hill, 1992) h. 2

2) tenaga kependidikan, 3) sarana pendidikan, dan 4) kepemimpinan satuan pendidikan.<sup>7</sup>

Kepemimpinan satuan pendidikan merupakan masalah yang penting bagi suatu kelompok atau organisasi kelembagaan. Hal ini karena kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi bagi keberhasilan kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Robert Daft mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan, nyata yang mencerminkan tujuan bersama”.<sup>8</sup>

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus pintar dalam memanaj bawahannya. Dalam melaksanakan kepemimpinan harus ada landasan pemikiran dan mental yang sejalan dengan yang dipimpin sehingga apa yang diperintahkan dapat segera dipahami dan segera dilaksanakan supaya dapat mencapai keberhasilan sesuai dengan maksud dan tujuan dari perintah tersebut. Dengan demikian manajemen kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja bawahan/karyawan/pegawai dalam mencapai sesuatu yang diharapkan.

Kepala madrasah adalah seseorang yang diberi amanah untuk menjadi pemimpin di dalam suatu organisasi yaitu madrasah, dalam Islam identik dengan istilah khalifah. Hal ini merujuk pada firman Allah SWT dalam Al-Qur“an surat Al-Baqarah (2) ayat 30:

---

<sup>7</sup> Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 2001), h. 287

<sup>8</sup> Robert L. Daft. *The Leadership Experience*. (USA South Western : The Thomson Corp, 2005), h. 4

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن  
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا  
لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".<sup>9</sup>

Selain kata khalifah, disebut juga kata ulil amri, yang berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur’an Surat An-Nisa ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ  
ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.<sup>10</sup>

Istilah pemimpin dijumpai dalam kata ra’in atau amir sebagaimana sabda Rasulullah SAW dalam hadits yang diriwayatkan Imam Bukhari:

<sup>9</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 6

<sup>10</sup> *Ibid*, h. 114

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَّةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَاعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ فِي مَالِ أَبِيهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ( رواه البخاري )

Artinya : “Dari ibn Umar r.a. dia berkata: bahwa Rasulullah SAW. telah bersabda: Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap kamu akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, seorang imam adalah pemimpin dan dia akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, orang laki- laki (suami) adalah pemimpin dan dia akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya, dan pembantu adalah pemimpin (pemelihara) harta benda tuannya dan dia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (pemeliharaannya), maka setiap orang di antara kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan bertanggung jawab atas kepemimpinannya”.<sup>11</sup>

Manusia sesungguhnya adalah khalifah Allah di muka bumi. Tugas kekhalifahan sesungguhnya lebih berat dibanding tugas seorang pemimpin biasa. Seorang khalifah mengemban amanah yang berat karena dia memiliki kekuasaan yang lebih dari orang lain untuk mengatur kehidupan, mengembangkan arah peradaban manusia. Seorang pemimpin adalah pelaku utama sejarah kemanusiaan serta teladan utama bagi rakyat dan bawahannya. Sebuah negara akan baik apabila pemimpinnya memiliki sifat adil, arif, dan ihsan, yaitu menggunakan akal budinya dengan sebaik-baiknya.

Kepala madrasah berkewajiban menjunjung tinggi nilai profesionalitas, sebagaimana yang diriwayatkan Imam Bukhari dan Muslim, Rasulullah saw bersabda :

---

<sup>11</sup> Ahmad, bin Ali bin Muhammad bin Muhammad bin Ali bin Mahmud bin Ahmad bin Hajar Al-Kannani Al-Asqalani Al-Mishri. *Fathul Bari Syarah Shahih Bukhari*, Terj. Amiruddin. (Jakarta: Pustaka Azam.2009.) h. 389

مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رِعْبَةً فَلَمْ يَحْطُهَا بِنَصِيحَةٍ إِلَّا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ

Artinya : “Tiada seorang hamba yang diberi amanat rakyat oleh Allah lalu ia tidak memeliharanya dengan baik, melainkan Allah tidak akan merasakan padanya bau surga (melainkan tidak mendapat bau surga)”.<sup>12</sup>

Berdasarkan hadits tersebut, bahwa kepala madrasah adalah jabatan seorang pemimpin yang diberi amanat yang harus dipertanggungjawabkan bukan hanya di hadapan manusia tetapi juga harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah, bahkan dengan ancaman yang sangat keras bagi yang lalai dari amanat yang dipikulnya. Kepemimpinan dalam Islam juga menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, sebagaimana firman Allah dalam Q.S. An-Nahl (16) ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkar dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.<sup>13</sup>

Contoh ideal kepemimpinan dalam Islam ada pada diri Rasulullah saw sebagaimana keberhasilan kepemimpinan Rasulullah ditopang oleh empat sifat mulia, yaitu: pertama, shiddiq yang berarti jujur. Kejujuran merupakan sikap utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena kejujuran akan membawa kebaikan dalam segala hal terutama dalam memimpin bangsa dan masyarakat. Kedua, amanah: yaitu mampu menjalankan kepercayaan yang diamanahkan secara profesional tanpa mencederai kepercayaan yang sudah

<sup>12</sup> Al-Asqalani, Al-Hafizh Ahmad Ibn Hajar, *Fathu Al-Basri; Bi Syarhi Shahih Al-Bukhari*, (Kairo : Dar’al-Hadits, 2004) h. 154

<sup>13</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h. 377



diberikan. Ketiga, tabligh yang berarti menyampaikan kebenaran dan berani mengungkap kebatilan. Dan yang keempat adalah fathonah, yaitu cerdas, berilmu yang dimanfaatkan dalam mengambil keputusan, memberikan arahan, berdialog, berdiskusi dan menyampaikan ajaran Allah<sup>14</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa kepala madrasah dituntut mencontoh sifat-sifat mulia yang ada pada diri Rasulullah SAW, sebagai seorang pemimpin menurut Islam adalah menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

Kepala madrasah yang adil, arif, dan ihsan harus memiliki lima syarat, yaitu : memiliki ingatan yang baik (hifz); memiliki pemahaman yang benar terhadap berbagai masalah (fahm); tajam pikiran dan luas wawasan (fikir); menghendaki kesejahteraan, kemakmuran, dan kemajuan untuk semualapian dan golongan masyarakat; dan menerangi negeri dengan cinta dan kasih sayang (nur)<sup>15</sup>.

Kepala madrasah sebagai pengelola dan eksekutif di madrasah menunjukkan dirinya sebagai seorang pelaksanaan teknis manajerial yang memiliki ketrampilan-ketrampilan untuk menjalankan madrasah. Pemeliharaan tata tertib serta hubungan madrasah dan masyarakat. Dipihak lain kepala madrasah sebagai manajer melaksanakan proses-proses administratif, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi madrasah, mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul, dan memupuk semangat bekerja dan belajar.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Rohmat, *Manajemen Kepemimpinan Kewirausahaan*, (Yogyakarta: Cipta Media Aksara. 2013) h. 68

<sup>15</sup> Nasrudin, Endin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2010), h. 90

<sup>16</sup> Baryanto, *Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MTs Nurul Kamal Kabupaten Rejang Lebong*. Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Curup Bengkulu. Tadbir Jurnal Studi Manajemen Pendidikan. Vol. 1, No. 2, 2017, 246

Manajemen kepala madrasah dalam dunia pendidikan memiliki peranan penting karena merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi dan mengevaluasi semua personalia dalam hal yang ada kaitannya dengan kegiatan yang dilaksanakan sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Kepala madrasah dalam menggerakkan mentalitas saling membantu dalam urusan kebaikan sebagaimana firman Allah SWT QS. Al-Maidah ayat 2:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحْلُوا شَعِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا أَهْدَى وَلَا الْقَلْبِيدَ وَلَا  
ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا  
تَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا  
عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ  
الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”.<sup>17</sup>

Menurut Wahjosumidjo, “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana

<sup>17</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h. 141

diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.<sup>18</sup>

Kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan para siswa. Sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan. Apabila dalam hal memimpin, kepala sekolah sudah dijadikan panutan oleh para bawahan yang menjadi tanggung jawabnya, maka kepemimpinan kepala sekolah itu patut diacungi jempol sebagai tanda bahwa dia memiliki integritas dalam hal memimpin<sup>19</sup>.

Kepala sekolah sama halnya dengan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat, penuh semangat dan percaya diri kepada para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing serta memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan.

Kualitas pendidikan dipengaruhi oleh penyempurnaan sistemik terhadap seluruh komponen pendidikan seperti peningkatan kualitas dan pemerataan penyebaran guru, kurikulum yang disempurnakan, sumber belajar, sarana dan prasarana yang memadai, iklim pembelajaran yang kondusif, serta didukung oleh kebijakan pemerintah, baik di pusat maupun di daerah. Dari kesemuanya itu, peran guru merupakan komponen paling menentukan, karena di tangan gurulah sebuah kurikulum, sumber belajar, sarana dan prasarana, serta iklim pembelajaran menjadi sesuatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik<sup>20</sup>.

Kinerja guru merupakan merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Kinerja guru mencakup suatu kegiatan berantai dimulai dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan, mengevaluasi sampai dengan tindak lanjut evaluasi. Selain itu guru juga dituntut untuk memiliki

---

<sup>18</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), h. 83

<sup>19</sup> Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2007), h. 56

<sup>20</sup> Sandi Aji Wahyu Utomo, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Kasus di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta)*. Institut Agama Islam Imam Ghozali (IAIIG) Cilacap : Educen Jurnal Pendidikan Islam. Vol. 01, No. 01, Februari 2017, 113

pemahaman wawasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik serta harus mampu mengembangkan potensi peserta didik

Kinerja berasal dari kata “*performance*” yang memiliki tiga arti, yaitu (1) Prestasi seperti dalam konteks atau kalimat “*high performance car*” atau mobil yang sangat cepat, (2) Pertunjukan, seperti dalam konteks kalimat “*Folk dance performance*” atau pertunjukan tarian-tarian rakyat, (3) Pelaksanaan tugas, seperti dalam konteks atau kalimat “*In performing his/her duties*” yang artinya dalam pelaksanaan tugasnya.<sup>21</sup>

Sedangkan pengertian kinerja yang tertera dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.<sup>22</sup>

Kinerja dapat diartikan sebagai: 1) sesuatu yang dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja. Sehingga kinerja diartikan juga sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang melalui suatu upaya yang disengaja dengan menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya baik berupa pengetahuan, sikap maupun keterampilan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.<sup>23</sup>

Bernardin dan Russel berpendapat, “*Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during time period*”.<sup>24</sup>

Maksudnya adalah kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Teori tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi, hal ini menunjukkan kegiatan atau perbuatan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Prestasi kerja merupakan hasil kerja dalam periode tertentu. Kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian prestasi

<sup>21</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2014). h. 2

<sup>22</sup> Muhammad Ali, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*, (Jakarta : Pustaka Amani, 1995), h. 104

<sup>23</sup> Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPF, 1996) h. 29

<sup>24</sup> <http://wandhie.wordpress.com>. diakses tanggal 25 April 2018.

peserta didik, apabila kinerja guru baik akan menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik pula.

Peningkatan kinerja kerja guru merupakan titik sentral dalam peningkatan kualitas pendidikan. Guru adalah salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan ditentukan oleh tingkat kesiapan guru dalam membina peserta didik melalui proses pembelajaran. Namun posisi strategis guru dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional mengajar dan tingkat kesejahteraannya.

Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal yaitu untuk mendidik, mengajar dan melatih peserta didik. Dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya<sup>25</sup>.

Sejak dahulu hingga sekarang guru menjadi panutan masyarakat. Guru berperan ganda, harus piawai di mata murid dan juga di mata masyarakat. Guru harus mampu menata kehormatan yang terbangun dari masyarakat, sebagaimana kata dan fatwa peletak dasar pendidikan Indonesia, Ki Hajar Dewantara memberi amanah kepada guru yakni guru itu bila di depan memberi suri teladan, bila di tengah membangun dan berkarya nyata dan bila dibelakang memberi motivasi. *Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso dan tut wuri handayani.*

Guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-hari di

---

<sup>25</sup> Muh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya Offset, 2006) h. 15

sekolah/madrasah. Adapun penanggungjawab keterlaksanaan proses pembelajaran di kelas adalah guru.

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya.<sup>26</sup>

Menurut Wina Sanjaya bahwa “Keterampilan dasar bagi guru diperlukan agar guru dapat melaksanakan perannya dalam pengelolaan proses pembelajaran, sehingga pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien”<sup>27</sup>.

Pemberdayaan terhadap mutu guru perlu dilakukan secara terus menerus, dan berkelanjutan. Hal tersebut tentu tidak lepas dari unsur manajemen kelas. Salah satu syarat utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yakni guru dan tenaga kependidikan yang profesional.

Di dalam suatu organisasi, kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja.<sup>28</sup>

Pendapat di atas dapat diambil pengertian 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. Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan

---

<sup>26</sup> *Ibid*, h. 42

<sup>27</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006), h. 32

<sup>28</sup> Sondang Siagian P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), h. 156

oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan dengan perilaku dalam bekerja. Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi yaitu meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah.
5. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
6. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan<sup>29</sup>.

Madrasah di saat ini mengalami perubahan pengakuan oleh masyarakat dalam menitipkan anaknya untuk dididik di madrasah, tentunya dalam hal ini dibutuhkan manajemen kepala madrasah yang baik senantiasa siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di dalam lembaga madrasah terutama madrasah ibtidaiyah.

Madrasah ibtidaiyah dianggap sebagai tempat pendidikan nomor dua setelah sekolah umum, namun untuk saat ini madrasah mulai dianggap sebagai tempat pendidikan yang utama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari bagaimana peran pokok seorang kepala madrasah dalam upayanya mengembangkan dan memimpin madrasahnyanya sehingga madrasah yang dipimpinnnya mampu berdaya saing dengan dunia kekinian. Selama ini madrasah lahir dan dikembangkan oleh masyarakat yang berbasis Islam,

---

<sup>29</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Aruzz Media, 2008), h. 148

sedangkan sekolah umum biasanya merupakan program dari pemerintah pusat. Karena madrasah berkembang dari bawah (masyarakat), sehingga resikonya madrasah tidak mendapat dukungan dana yang kuat dari pemerintah. Kalaupun ada dana, nilainya jauh lebih kecil dibandingkan sekolah-sekolah umum.<sup>30</sup>

Beberapa kajian teoritik di atas manajemen kepala madrasah dan kinerja guru merupakan dua hal yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan. Di satu sisi manajemen kepala madrasah merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi dan mengevaluasi bawahannya agar lebih berkualitas. Semakin tinggi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah melihat situasi dan keadaan tenaga pendidik maka pengaplikasian manajemennya akan semakin tepat sehingga berpengaruh terhadap kinerja guru. Di sisi lain keberhasilan seorang guru dengan memantapkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dalam menjalankan tugasnya karena adanya motivasi sebagai penentu kebutuhannya.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam melakukan kepemimpinannya adalah:

1. Mengadakan kunjungan kelas
2. Mengadakan kunjungan observasi
3. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa
4. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah
5. Mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru-guru
6. Memberikan kesempatan guru-guru untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidang tugasnya
7. Membimbing guru-guru dalam mempraktikkan hasil-hasil penataran yang telah diikutinya.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Hasan Sodikin, *Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Kinerja Mengajar Guru Dalam Mutu Pendidikan*. Universitas Pendidikan Indonesia : Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIII No. 2, 2016, 90

<sup>31</sup> M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervise Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), h. 123



Guru yang termotivasi dalam bekerja akan menimbulkan kinerja yang baik. Karena kebutuhan-kebutuhan guru yang terpenuhi mendorong guru dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga dari kinerja tersebutlah tujuan pendidikan sekolah/madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen kepala madrasah adalah salah satu peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu dalam konteks pendidikan dapat diartikan sebuah metode untuk meningkatkan performansi secara terus menerus pada hasil atau proses di sebuah lembaga pendidikan dengan melibatkan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.<sup>32</sup>

Manajemen kepala madrasah menyangkut kompetensi yang diutarakan menurut Mulyasa, dalam manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).

Fungsi manajemen dapat dikatakan sebagai tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol pada abad ke-20. Ia menyebutkan ada lima fungsi manajemen, yaitu (1) merancang, (2) mengorganisir, (3) memerintah, (4) mengordinasi, dan (5) mengendalikan. Pada saat ini fungsi manajemen tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu : (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakan, dan (4) pengawasan<sup>33</sup>.

Reeser berpendapat, *Management is the utilization of physical and human resources through coordinative efforts, and it is accomplished by performing the functions of planning, organizing, staffing, directing, and controlling.*<sup>34</sup> Kemudian Terry menyatakan yang dikutip oleh Husaini Usman bahwa fungsi manajemen

---

<sup>32</sup> Aufa, *Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif Giriloyo II Bantul Yogyakarta*, STAIN Zawiyah Cot Kala Langsa, Jurnal Pendidikan Madrasah, Vol. 1, No. 2, November 2016, 204

<sup>33</sup> Syafarudin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta : Ciputat Press, 2005), h. 59

<sup>34</sup> Clayton Reeser, *Management: Function and Modern Concepts*. (Philippines : Scott, Foresmand and Company, 1973), h. 1

yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan atau pelaksanaan (*actuating*), dan control atau evaluasi (*controlling*).<sup>35</sup>

Sudah menjadi pengertian umum, bahwa manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.<sup>36</sup>

Fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan atau pelaksanaan (*actuating*), control atau evaluasi (*controlling*) selanjutnya diperjelas oleh Hari Sudrajat, dalam manajemen kepala madrasah setidaknya harus sejalan dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan, antara lain:

1. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
2. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
3. Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
4. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Usman Husaini, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara), h. 58

<sup>36</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 64

<sup>37</sup> Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004) h. 112.

Berdasarkan teori Hari Sudrajat di atas, maka data pra survey yang peneliti lakukan di tiga madrasah untuk mengetahui manajemen kepala madrasah berdasarkan hasil angket yang ditujukan kepada guru-guru masing-masing madrasah ibtidaiyah. Manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo berdasarkan hasil angket 12 orang guru dapat dilihat pada tabel hasil pra survey berikut:

Tabel 1.1  
Data Pra Survey Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo Kabupaten Lampung Timur Tahun 2019<sup>38</sup>

No	Komponen	Frekuensi					Jumlah
		Amat Baik	Baik	Cukup	Sedang	Kurang	
1	Perencanaan	8	2	2	0	0	12
2	Pengorganisasian	7	3	2	0	0	12
3	Pergerakan	2	9	1	0	0	12
4	Pengawasan	5	3	4	0	0	12
5	Evaluasi	4	4	2	2	0	12
	JUMLAH	26	21	11	2	0	60

$$\text{Persentase} = \frac{(AB \times 4) + (B \times 3) + (C \times 2) + (S \times 1)}{N \times \text{Skor Max}} \times 100\%$$

Keterangan:

91% - 100% = Amat Baik

76% - 90% = Baik

61% - 75% = Cukup

51% - 60% = Sedang

0% - 50% = Kurang

(Adaptasi PermenPAN No. 16 tahun 2009 Bab VII Pasal 13)

Contoh :

$$\text{Persentase} = \frac{(8 \times 4) + (2 \times 3) + (2 \times 2) + (0 \times 1)}{12 \times 4} \times 100\%$$

---

<sup>38</sup> Hasil Angket Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo Kabupaten Lampung Timur yang dilakukan pra survey tanggal 15 Oktober 2019

$$\begin{aligned}
 &= \frac{(32) + (6) + (4) + (0)}{48} \times 100\% \\
 &= \frac{42}{48} \times 100\% \\
 &= 87,5\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel 1.1 di atas menggambarkan bahwa dari penilaian 12 orang guru terhadap kepala madrasah, 8 guru diantaranya menilai amat baik, 2 guru menilai baik, dan 2 guru menilai cukup sehingga manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo dalam bidang perencanaan tergolong baik yaitu sebesar 87,5%. Selanjutnya dalam pengorganisasian tergolong baik sebesar 85,42%. Kemudian dalam pergerakan tergolong baik sebesar 77,01%, dalam bidang pengawasan tergolong baik sebesar 77,01%, dan dalam evaluasi tergolong cukup sebesar 70,83%. Sehingga apabila dilihat dari secara keseluruhan manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo tahun 2019 tergolong baik yaitu sebesar 79,55%.

Selanjutnya untuk mengetahui manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo berdasarkan hasil angket 10 orang guru dapat dilihat pada tabel hasil pra survey berikut:

Tabel 1.2  
Data Pra Survey Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo  
Kabupaten Lampung Timur Tahun 2019<sup>39</sup>

No	Komponen	Frekuensi					Jumlah
		Amat Baik	Baik	Cukup	Sedang	Kurang	
1	Perencanaan	5	4	1	0	0	10
2	Pengorganisasian	6	2	2	0	0	10

---

<sup>39</sup> Hasil Angket Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo Kabupaten Lampung Timur yang dilakukan pra survey tanggal 23 September 2019

3	Pergerakan	3	4	2	1	0	10
4	Pengawasan	2	4	2	2	0	10
5	Evaluasi	6	4	0	0	0	10
	JUMLAH	22	18	7	3	0	50

$$\text{Persentase} = \frac{(AB \times 4) + (B \times 3) + (C \times 2) + (S \times 1)}{N \times \text{Skor Max}} \times 100\%$$

Keterangan:

91% - 100% = Amat Baik

76% - 90% = Baik

61% - 75% = Cukup

51% - 60% = Sedang

0% - 50% = Kurang

$$\begin{aligned} \text{Persentase} &= \frac{(5 \times 4) + (4 \times 3) + (1 \times 2) + (0 \times 1)}{10 \times 4} \times 100\% \\ &= \frac{(20) + (12) + (2) + (0)}{40} \times 100\% \\ &= \frac{34}{40} \times 100\% \\ &= 85\% \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel 1.2 di atas menggambarkan bahwa dari penilaian 10 orang guru terhadap kepala madrasah, 5 guru diantaranya menilai amat baik, 4 guru menilai baik, dan 1 guru menilai cukup sehingga manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo dalam bidang perencanaan tergolong baik yaitu sebesar 85%. Selanjutnya dalam pengorganisasian tergolong baik sebesar 85%. Kemudian dalam pergerakan tergolong cukup sebesar 72,5%, dalam bidang pengawasan tergolong cukup sebesar 70%, dan dalam evaluasi tergolong baik sebesar 90%. Sehingga apabila dilihat dari secara keseluruhan manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo tahun 2019 tergolong baik yaitu sebesar 80,5%.

Selanjutnya untuk mengetahui manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung dari hasil angket 16 orang guru dapat dilihat pada tabel pra survey berikut:

Tabel 1.3  
Data Pra Survey Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5  
Sekampung Kabupaten Lampung Timur Tahun 2019<sup>40</sup>

No	Komponen	Frekuensi					Jumlah
		Amat Baik	Baik	Cukup	Sedang	Kurang	
1	Perencanaan	8	6	2	0	0	16
2	Pengorganisasian	6	8	2	0	0	16
3	Pergerakan	5	5	6	0	0	16
4	Pengawasan	3	7	5	1	0	16
5	Evaluasi	3	9	4	0	0	16
	JUMLAH	25	35	19	1	0	80

$$\text{Persentase} = \frac{(AB \times 4) + (B \times 3) + (C \times 2) + (S \times 1)}{N \times \text{Skor Max}} \times 100\%$$

Keterangan:

91% - 100% = Amat Baik

76% - 90% = Baik

61% - 75% = Cukup

51% - 60% = Sedang

0% - 50% = Kurang

$$\begin{aligned} \text{Persentase} &= \frac{(8 \times 4) + (6 \times 3) + (2 \times 2) + (0 \times 1)}{16 \times 4} \times 100\% \\ &= \frac{(32) + (18) + (4) + (0)}{64} \times 100\% \\ &= \frac{54}{64} \times 100\% \\ &= 84,38\% \end{aligned}$$

---

<sup>40</sup> Hasil Angket Manajemen Kepala MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur yang dilakukan saat pra survey tanggal 02 Oktober 2019

Berdasarkan tabel 1.3 di atas menggambarkan bahwa dari penilaian 16 orang guru terhadap kepala madrasah, 8 guru diantaranya menilai amat baik, 6 guru menilai baik, dan 2 guru menilai cukup sehingga manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung dalam bidang perencanaan tergolong baik yaitu sebesar 84,38%. Selanjutnya dalam pengorganisasian tergolong baik sebesar 81,25%. Kemudian dalam pergerakan tergolong cukup sebesar 73,44%, dalam bidang pengawasan tergolong cukup sebesar 68,75%, dan dalam evaluasi tergolong cukup sebesar 73,44%. Sehingga apabila dilihat dari secara keseluruhan manajemen kepala Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung tahun 2019 tergolong baik yaitu sebesar 78,75%.

Hasil data pra survey yang peneliti lakukan di tiga madrasah untuk mengetahui manajemen kepala madrasah berdasarkan hasil angket yang ditujukan kepada guru-guru masing-masing madrasah ibtidaiyah sebagai berikut :

Tabel 1.4  
Rekapitulasi Data Pra Survey Manajemen Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur Tahun 2019<sup>41</sup>

No	Nama Madrasah	Nama Kepala Madrasah	Nilai Rata2	Kategori
1	MIM Banarjoyo	Roni Hidayah, S.Pd.I	79,55	Baik
2	MII Sumberrejo	Eka Wiyati, M.Pd.I	80,50	Baik
3	MI Ma'arif 5 Sekampung	Sugiyanto, M.Pd	78,75	Baik

Keterangan:

91% - 100% = Amat Baik

76% - 90% = Baik

61% - 75% = Cukup

51% - 60% = Sedang

0% - 50% = Kurang

(Adaptasi PermenPAN No. 16 tahun 2009 Bab VII Pasal 13)

---

<sup>41</sup> Hasil pra survey Rekapitulasi Manajemen Kepala Madrasah Kabupaten Lampung Timur tanggal 06 Oktober 2019

Berdasarkan tabel 1.4 di atas hasil rekapitulasi manajemen kepala madrasah di tiga madrasah sudah menunjukkan kategori baik dilihat dari hasil nilai rata-rata antara 76% sampai 90%.

Kinerja guru adalah seluruh aktivitas guru yang ditunjukkan dari kemampuan kerja untuk mendidik, membimbing, merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar kepada peserta didik sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut indikator kinerja guru:

- a. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran
- b. Kemampuan melaksanakan pembelajaran
- c. Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi
- d. Kemampuan mengevaluasi hasil belajar
- e. Kemampuan melaksanakan program pengayaan
- f. Kemampuan melaksanakan program remedial<sup>42</sup>

Berdasarkan Permenpan No. 16/2009 Bab VII Pasal 13, untuk menentukan penilaian kinerja guru di ketiga madrasah yang berada di Kabupaten Lampung Timur, didapat hasil berikut ini :

Tabel 1.5.  
Data Pra Survey Hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur Tahun 2019<sup>43</sup>

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Nilai PKG				
			Amat Baik	Baik	Cukup	Sedang	Kurang
1	MIM Banarjoyo	12	0	2	10	0	0
2	MII Sumberrejo	10	0	4	6	0	0
3	MI Ma'arif 5 Sekampung	16	0	3	12	1	0

Berdasarkan hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) tahun 2019 kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo dari 12 orang guru 2 tergolong

<sup>42</sup> Supardi, *Op.Cit*, h. 25

<sup>43</sup> Dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) tahun 2019



baik dan 10 tergolong cukup. Selanjutnya kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo dari 10 orang guru 4 tergolong baik dan 6 tergolong cukup. Selanjutnya kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung dari 16 orang guru 3 tergolong baik, 12 tergolong cukup dan 1 orang tergolong sedang. Kemampuan seorang guru akan mempengaruhi sebuah penilaian kinerja guru tersebut. Dengan demikian, guru dituntut untuk memiliki kemampuan atau kompetensi sehingga ia mampu mengajar dan membimbing peserta didik untuk tumbuh dan berkembang sesuai yang diharapkan.

Berkaitan dengan kinerja guru, Rachmawati dan Daryanto menyatakan bahwa wujud perilaku dalam kinerja guru adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar. Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan terpenuhi.<sup>44</sup>

Pendapat lain dari Sa'ud menjelaskan bahwa kompetensi kinerja guru dalam penampilan aktual dalam proses belajar mengajar, minimal memiliki empat kemampuan, yakni: (1) merencanakan proses belajar mengajar, (2) melaksanakan dan memimpin/mengelola proses belajar mengajar, (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar, dan (4) menguasai bahan pelajaran.<sup>45</sup> Selanjutnya Sutomo dan Prihatin menjelaskan bahwa “guru adalah pengelola kegiatan belajar mengajar, yaitu sebagai perancang pembelajaran (*instructional designer*), pelaksana

---

<sup>44</sup> Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 121

<sup>45</sup> Sa'ud Syaefudin.. *Inovasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2013) h. 50

pengajaran, serta penilai/evaluator hasil belajar sekaligus sebagai supervisor/pembina seluruh kegiatan belajar mengajarnya”<sup>46</sup>.

Berdasarkan kajian teori di atas, yang menjadi dasar penelitian ini adalah pendapat Supardi maka didapat data pra-survey pada tanggal 12 Oktober 2019 menunjukkan bahwa kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo tergolong cukup, hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga perlu dilakukan penelitian lapangan secara terfokus mengenai kinerja guru.

Tabel 1.6.  
Data Pra Survey Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo  
Kabupaten Lampung Timur Tahun 2019<sup>47</sup>

No	Komponen	Amat Baik	Baik	Cukup	Sedang	Kurang	Jumlah
1	Menyusun rencana pembelajaran	2	6	3	1	0	12
2	Melaksanakan pembelajaran	0	3	5	4	0	12
3	Mengevaluasi hasil belajar	0	9	1	2	0	12
4	Melaksanakan hubungan antar pribadi	4	5	3	0	0	12
5	Melaksanakan program pengayaan	2	4	4	2	0	12
6	Melaksanakan program remedial	0	2	6	4	0	12
Jumlah		8	29	22	13	0	72

$$\text{Persentase} = \frac{(AB \times 4) + (B \times 3) + (C \times 2) + (S \times 1)}{N \times \text{Skor Max}} \times 100\%$$

<sup>46</sup> Sutomo, dan Titi Prihatin. *Manajemen Sekolah*. (Semarang: Universitas Negeri Semarang Press, 2012). h. 44

<sup>47</sup> Dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) MIM Banarjoyo Kabupaten Lampung Timur tahun 2019

Keterangan:

91% - 100% = Amat Baik

76% - 90% = Baik

61% - 75% = Cukup

51% - 60% = Sedang

0% - 50% = Kurang

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase} &= \frac{(2 \times 4) + (6 \times 3) + (3 \times 2) + (1 \times 1)}{12 \times 4} \times 100\% \\
 &= \frac{(8) + (18) + (6) + (1)}{48} \times 100\% \\
 &= \frac{33}{48} \times 100\% \\
 &= 68,75\%
 \end{aligned}$$

Tabel 1.6 di atas menunjukkan bahwa kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo dari 12 orang guru, 2 guru diantaranya tergolong amat baik, 6 guru tergolong baik, 3 guru tergolong cukup dan 1 guru tergolong sedang sehingga kinerja guru dalam menyusun rencana pembelajaran dalam kategori cukup yaitu sebesar 68,75%, dalam melaksanakan pembelajaran tergolong kurang sebesar 47,92%, dalam mengevaluasi hasil belajar tergolong cukup sebesar 64,58%, dalam melaksanakan hubungan antar pribadi tergolong baik sebesar 77,08%, melaksanakan program pengayaan tergolong cukup sebesar 62,5% dan melaksanakan program remidi tergolong kurang sebesar 45,83%. Jadi secara keseluruhan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo Kabupaten Lampung Timur tergolong cukup sebesar 61,11%.

Selanjutnya data hasil pra-survey pada tanggal 30 September 2019 menunjukkan bahwa kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo tergolong cukup, hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan proses belajar

mengajar, sehingga perlu dilakukan penelitian lapangan secara terfokus mengenai kinerja guru.

Tabel 1.7.  
Data Pra Survey Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo  
Kabupaten Lampung Tahun 2019<sup>48</sup>

No	Komponen	Amat Baik	Baik	Cukup	Sedang	Kurang	Jumlah
1	Menyusun rencana pembelajaran	5	4	1	0	0	10
2	Melaksanakan pembelajaran	2	3	2	3	0	10
3	Mengevaluasi hasil belajar	2	4	2	2	0	10
4	Melaksanakan hubungan antar pribadi	2	2	4	2	0	10
5	Melaksanakan program pengayaan	3	3	3	1	0	10
6	Melaksanakan program remedial	2	2	6	0	0	10
Jumlah		16	18	18	8	0	60

$$\text{Persentase} = \frac{(AB \times 4) + (B \times 3) + (C \times 2) + (S \times 1)}{N \times \text{Skor Max}} \times 100\%$$

Keterangan:

- 91% - 100% = Amat Baik
- 76% - 90% = Baik
- 61% - 75% = Cukup
- 51% - 60% = Sedang
- 0% - 50% = Kurang

$$\begin{aligned} \text{Persentase} &= \frac{(5 \times 4) + (4 \times 3) + (1 \times 2) + (0 \times 1)}{10 \times 4} \times 100\% \\ &= \frac{(20) + (12) + (2) + (0)}{40} \times 100\% \\ &= \frac{34}{40} \times 100\% \\ &= 85\% \end{aligned}$$

---

<sup>48</sup> Dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) MII Sumberrejo Kabupaten Lampung Timur tahun 2019

Tabel 1.7 di atas menunjukkan bahwa kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo dari 10 orang guru, 5 guru diantaranya tergolong amat baik, 4 guru tergolong baik, dan 1 guru tergolong cukup sehingga kinerja guru dalam menyusun rencana pembelajaran kategori baik yaitu sebesar 85%, dalam melaksanakan pembelajaran tergolong sedang sebesar 60%, mengevaluasi hasil belajar tergolong cukup sebesar 65%, melaksanakan hubungan antar pribadi tergolong sedang sebesar 60%, melaksanakan program pengayaan tergolong cukup sebesar 70% dan melaksanakan program remidi tergolong cukup sebesar 65%. Jadi secara keseluruhan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo Kabupaten Lampung Timur tergolong cukup sebesar 67,5%.

Selanjutnya data hasil pra-survey pada tanggal 9 Oktober 2019 menunjukkan bahwa kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung tergolong cukup, hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga perlu dilakukan penelitian lapangan secara terfokus mengenai kinerja guru.

Tabel 1.8.  
Data Pra Survey Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung  
Kabupaten Lampung Timur Tahun 2019<sup>49</sup>

No	Komponen	Amat Baik	Baik	Cukup	Sedang	Kurang	Jumlah
1	Menyusun rencana pembelajaran	6	8	2	0	0	16
2	Melaksanakan pembelajaran	2	2	8	4	0	16
3	Mengevaluasi hasil belajar	3	5	5	3	0	16

<sup>49</sup> Dokumen Penilaian Kinerja Guru (PKG) Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur tahun 2019

4	Melaksanakan hubungan antar pribadi	8	6	2	0	0	16
5	Melaksanakan program pengayaan	3	9	3	1	0	16
6	Melaksanakan program remedial	4	7	4	1	0	16
Jumlah		26	37	24	9	0	96

$$\text{Persentase} = \frac{(AB \times 4) + (B \times 3) + (C \times 2) + (S \times 1)}{N \times \text{Skor Max}} \times 100\%$$

Keterangan:

- 91% - 100% = Amat Baik  
 76% - 90% = Baik  
 61% - 75% = Cukup  
 51% - 60% = Sedang  
 0% - 50% = Kurang

$$\begin{aligned} \text{Persentase} &= \frac{(6 \times 4) + (8 \times 3) + (2 \times 2) + (0 \times 1)}{16 \times 4} \times 100\% \\ &= \frac{(24) + (24) + (4) + (0)}{64} \times 100\% \\ &= \frac{52}{64} \times 100\% \\ &= 81,25\% \end{aligned}$$

Tabel 1.8 di atas menunjukkan bahwa kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung dari 16 orang guru, 6 guru diantaranya tergolong amat baik, 8 guru tergolong baik, dan 3 guru tergolong cukup sehingga kinerja guru dalam menyusun rencana pembelajaran dalam kategori baik yaitu sebesar 81,25%, dalam melaksanakan pembelajaran tergolong sedang sebesar 53,13%, mengevaluai hasil belajar tergolong cukup sebesar 62,5%, melaksanakan hubungan antar pribadi tergolong baik sebesar 84,38%, melaksanakan program pengayaan tergolong cukup sebesar 71,88% dan melaksanakan program remedial tergolong cukup sebesar 71,88%. Jadi kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur tergolong cukup sebesar 66,41%.

Secara keseluruhan dapat digambarkan bahwa kondisi kinerja guru di ketiga madrasah dalam kategori cukup yaitu antara 61%-75% sehingga perlu dilakukan penelitian lapangan secara terfokus mengenai kinerja guru agar diketahui apa yang menjadi masalahnya sehingga nantinya dapat diperbaiki dan dimaksimalkan kinerjanya.

Observasi yang peneliti lakukan yaitu terjun di lapangan yang menjadi pokok permasalahan di bidang akademik yaitu sarana dan prasarana kurang memadai yaitu bangunan, meja dan kursi guru maupun siswa yang kurang baik, alat peraga terbatas banyak yang rusak, perpustakaan yang bukunya kurang lengkap, kurang koordinasi dan komunikasi pihak terkait baik itu kepala madrasah, guru maupun orang tua, kemampuan guru dalam penerapan pembelajaran yang kurang optimal karena tidak didukung sarana prasarana yang memadai. Selain itu jarang mengikuti pelatihan-pelatihan serta pengarahan.

Mutu lulusan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru seperti yang diutarakan oleh : Wahab dalam Syafaruddin dan Asrul bahwa :

Keberhasilan pendidikan ditentukan bagaimana kepala sekolah/madrasah memimpin, kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>50</sup>

Guru juga menjadi salah satu unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan dalam pendidikan di sekolah, karena guru merupakan unsur

---

<sup>50</sup> Endin, Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, , 2010)) h. 67-68

manusiawi yang sangat dekat dengan peserta didik dalam pendidikan sehari-hari di sekolah. Depdikbud menyatakan bahwa guru merupakan sumberdaya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta proses belajar mengajar yang bermutu dan menjadi faktor utama yang menentukan mutu pendidikan.

Sekarang ini minat orang tua memasukkan anaknya ke Madrasah Ibtidaiyah untuk menempuh pendidikan dasar semakin meningkat dari tahun ke tahun, dari hasil observasi yang peneliti lakukan pada hari Selasa, 19 Desember 2019 di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur peneliti menemukan sebagai berikut :

Tabel 1.9.

Data Pra Survey Jumlah Peserta Didik di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur<sup>51</sup>

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Siswa			
			2016	2017	2018	2019
1	MIM Banarjojo	13	87	120	145	167
2	MII Sumberrejo	11	25	34	55	87
3	MI Ma'arif 5 Sekampung	9	112	152	172	205

Tabel 1.9 di atas menggambarkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah saat ini rata-rata mengalami kemajuan baik dari segi kepercayaan masyarakat, hal ini dapat dilihat dari jumlah siswa mengalami kenaikan yang signifikan selama 4 (empat) tahun terakhir. Pada saat penerimaan siswa barupun selalu banyak masyarakat yang sudah jauh-jauh hari menanyakan kapan akan dibuka pendaftaran.

---

<sup>51</sup> Dokumentasi jumlah peserta didik tanggal 23 September 2019



Meskipun demikian perjalanan kepemimpinan ketiga madrasah tersebut bukannya tanpa ada hambatan atau tantangan yang berarti. Banyak hal yang harus terus dihadapi para kepala madrasah tersebut dalam memajukan madrasahnyanya masing-masing. Kondisi demikian menyebabkan tugas dan dan tanggung jawab kepala madrasah tidaklah ringan. Pimpinan harus mampu menyikapi perubahan ini dengan membuat kajian dan kebijakan-kebijakan yang diperlukan. Diantara kebijakan yang penting adalah tentang penyediaan sumber daya guru yang kompeten dibidangnya dan masih banyak lagi yang lainnya. Hal ini harus dilakukan karena tuntutan masyarakat terhadap keberadaan madrasah saat ini sangatlah tinggi terutama bagaimana madrasah bisa membentengi moral generasi bangsa ini.

Hasil wawancara Bapak Daroji selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Lampung Timur, jika dilihat dari mutu dan kualitas pendidikan di tiga madrasah ibtdaiyah tersebut, ada beberapa prestasi yang diraih oleh para siswa-siswi yang memiliki minat dan bakat seperti juara 1 dan 2 lomba cerdas cermat se-kabupaten, juara 1 olimpiade biologi atau sering disebut KSM (Kompetisi Sains Madrasah) di tingkat kabupaten dan masih banyak lagi prestasi-prestasi siswa lainnya dan juga berkompetensi dalam bidang seni, olahraga, dan lainnya.<sup>52</sup> Untuk mengetahui lebih jelasnya mutu lulusan siswa-siswi madrasah dapat dilihat pada tabel berikut :

---

<sup>52</sup> Wawancara kepada Bapak Daroji, 28 Desember 2019 di Kantor Kementerian Agama Kec. Sudakana Kab. Lampung Timur

Tabel 1.10.  
Data Kelulusan Peserta Didik di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo,  
Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif 5  
Sekampung Kabupaten Lampung Timur tahun 2019<sup>53</sup>

No	Nama Sekolah	Jumlah Peserta UN	Jumlah Nilai UN	Kategori	Kelulusan
1	MIM Banarjojo	23	220,60	Cukup	100%
2	MII Sumberrejo	12	178,47	Cukup	100%
3	MI Ma'arif 5 Sekampung	37	205,30	Cukup	100%

Tabel 1.10 di atas dapat dipahami bahwa nilai rata-rata hasil Ujian Nasional (Bahasa Indonesia, Matematika, IPA) peserta didik di ketiga madrasah adalah 201,46 dalam kategori cukup, dan jumlah siswa yang lulus mencapai 100%. Hal ini membuktikan bahwa mutu lulusan peserta didik ketiga madrasah tergolong cukup baik.

Sebagai tenaga pendidik guru menjadi faktor penentu dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Untuk meningkatkan kinerja di sekolah pemberian berbagai jenis pelatihan dan pendidikan profesi kepada para guru tentu sangat dibutuhkan. Untuk guru yang sudah mengikuti berbagai jenis pelatihan dan pendidikan profesi biasanya sudah memiliki kinerja yang baik. Sebagai tenaga pendidik, guru menjadi penentu akan keberhasilan peningkatan mutu di sekolah. Oleh karena itu, seorang pendidik perlu meningkatkan kinerjanya dengan melaksanakan tugas dan kewajiban karena pendidikan di masa yang akan datang menuntut keterampilan profesi seorang guru untuk peningkatan mutu sekolah ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu penting bagi guru untuk mendapatkan segala jenis bimbingan pelatihan dan profesi kepada guru yang tentu saja sangat dibutuhkan.

---

<sup>53</sup> Dokumentasi data kelulusan peserta didik tanggal 23 September 2019

Kegiatan prasurvey yang peneliti lakukan di ketiga madrasah ibtidaiyah kondisi manajemen kepala madrasah masing-masing sudah menunjukkan kategori baik, namun ada bidang-bidang tertentu yang perlu ditingkatkan seperti di MI Muhammadiyah Banarjojo dalam manajemen kepala madrasah melalui evaluasi masih tergolong cukup, di MI Islamiyah Sumberrejo manajemen kepala madrasah melalui pergerakan, pengawasan dan evaluasi juga masih tergolong cukup, begitu juga di MI Ma'arif 5 Sekampung manajemen kepala madrasah melalui pergerakan, pengawasan dan evaluasi masih tergolong cukup. Dari permasalahan manajemen kepala madrasah yang meliputi bidang-bidang tersebut perlu upaya-upaya semaksimal mungkin agar dapat meningkatkan kinerja guru. Sedangkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung masing-masing belum maksimal, yaitu masih dalam kategori cukup. Selanjutnya bagaimana upaya manajemen kepala madrasah di ketiga madrasah tersebut melalui bidang perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengawasan, dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru.

Pokok permasalahan di bidang akademik yaitu sarana dan prasarana kurang memadai yaitu bangunan, meja dan kursi guru maupun siswa yang kurang baik, alat peraga terbatas banyak yang rusak, perpustakaan yang bukunya kurang lengkap, kurang koordinasi dan komunikasi pihak terkait baik itu kepala madrasah, guru maupun orang tua, kemampuan guru dalam penerapan pembelajaran yang kurang optimal karena tidak didukung sarana prasarana yang memadai. Selain itu jarang mengikuti pelatihan-pelatihan serta pengarahan. Selanjutnya dilihat dari jumlah siswa mengalami kenaikan yang signifikan

selama 4 (empat) tahun terakhir, sedangkan mutu lulusan di ketiga madrasah juga belum menunjukkan hasil yang maksimal meskipun didukung dengan prestasi-prestasi lomba atau kejuaraan sampai tingkat kabupaten, hasil nilai rata-rata Ujian Nasional MI Muhammadiyah Banarjoyo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung masing-masing menunjukkan kategori cukup.

Beberapa kajian teori dan permasalahan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian untuk memahami lebih detail terkait dengan permasalahan manajemen kepala madrasah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengawasan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah. Peneliti melakukan observasi di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur, maka peneliti menentukan judul dalam penelitian ini, yaitu Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur (Studi di MI Muhammadiyah Banarjoyo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur).

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Setelah penulis mengidentifikasi berbagai masalah yang terjadi di tiga madrasah di atas, yaitu Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur, maka penulis memfokuskan penelitian ini terkait masalah manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di ketiga madrasah ibtidaiyah dengan subfokus penelitian sebagai berikut :

1. Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
2. Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
3. Pergerakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
4. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
5. Evaluasi Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, diidentifikasi dan difokuskan masalah penelitiannya, maka rumusan masalahnya secara umum yaitu “Bagaimana Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur?”, dengan rincian sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur ?
2. Bagaimana pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur ?
3. Bagaimana pergerakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur ?
4. Bagaimana pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur ?
5. Bagaimana evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Untuk mengungkap dan menganalisis perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
2. Untuk mengungkap dan menganalisis pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIM Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.

3. Untuk mengungkap dan menganalisis pergerakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
4. Untuk mengungkap dan menganalisis pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
5. Untuk mengungkap dan menganalisis evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Banarjojo, MI Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik dari segi teoritis maupun dari segi praktis.

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan keilmuan serta menjadi landasan kajian ilmu pengetahuan khususnya di bidang kinerja guru.
2. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :
  - a. Kepala Madrasah, penelitian ini dapat dijadikan acuan pelaksanaan pendidikan dalam peningkatan kinerja guru sehingga dapat menjadi madrasah atau sekolah yang berkualitas, bermutu dan berprestasi.
  - b. Bagi para pengelola pendidikan, dapat dijadikan sebagai sarana masukan dalam peningkatan kinerja guru di lembaga pendidikan yang dikelolanya.
  - c. Bagi para guru serta kepala madrasah dapat menjadikan penelitian ini sebagai pedoman dalam berbenah diri agar lebih baik dan berkualitas.
  - d. Penelitian ini menjadi acuan bagi para peneliti lain untuk memperoleh data sebagai pembandingan atau pendukung sehingga memperkaya karya-karya di dunia pendidikan.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Manajemen Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata, kata “ kepala“ dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran<sup>1</sup>.

Secara sederhana kepala madrasah adalah seorang guru yang atas dasar kompetensinya, diangkat dan diberi tugas untuk memimpin dan mengelola madrasah” sesuai dengan Al-Qur’an Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi sebagai berikut :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ  
تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ  
ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “ Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, Edisi Keempat*, Cet. I (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008). h. 546

<sup>2</sup> Departemen Agama RI. *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta : CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), h. 114



Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran<sup>3</sup>.

Selanjutnya, menurut Syaiful Sagala, “Kepala sekolah adalah guru yang atas dasar kompetensinya diangkat dan diberi tugas tambahan mengelola satuan pendidikan<sup>4</sup>.

Dengan demikian kepala madrasah sama halnya kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi fungsi untuk memimpin suatu madrasah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar kepala madrasah sebagai agen perubahan mempunyai peranan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan, sehingga harus memiliki kemampuan sebagai *leader*. Sama halnya dengan kepemimpinan kepala madrasah yang baik adalah mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi sarana maupun pengembangan sumber daya manusia.

## 2. Kriteria Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan pimpinan dalam salah satu bidang pendidikan yaitu di madrasah. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus

---

<sup>3</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999). h. 82-83

<sup>4</sup> Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 104

mempunyai persyaratan yang harus dimiliki sehingga dalam membuat dan menerapkan kebijakan sesuai yang diharapkan dengan tujuan pendidikan yang ada dalam madrasah.

Menurut Sanusi kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah antara lain :

- a. Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya selaku unit kehadiran murid.
- b. Kemampuan untuk menerapkan keterampilan-keterampilan konseptual, manusia, dan teknis pada kedudukan dari jenis ini.
- c. Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja sama secara sukarela dalam mencapai maksud unit dan organisasi.
- d. Kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomi, politik, dan educational; artinya yang mereka sumbangkan kepada unit; untuk memulai dan memimpin perubahan-perubahan yang cocok di dalam unit didasarkan atas perubahan-perubahan sosial yang luas<sup>5</sup>.

Selain syarat seorang pemimpin yang dikemukakan di atas, Wahjosumidjo menambahkan bahwa pengangkatan dan penempatan kepala madrasah paling tidak mempertimbangkan terhadap faktor-faktor pendorong, seperti :

- a. Kepala madrasah adalah pimpinan yang mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
- b. Kepala madrasah memiliki dan senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian, dan kreatifitas agar dapat melakukan tugas-tugas secara professional.
- c. Penetapan kepala madrasah harus didasarkan atas persyaratan, dan tata cara yang diatur dalam keputusan, melalui identifikasi, rekrutmen, seleksi dan diklat.<sup>6</sup>

Berdasarkan Undang-Undang peraturan menteri, kepala madrasah yang ditunjuk sebagai pemimpin sebuah madrasah harus memenuhi standar

---

<sup>5</sup> Achmad Sanusi, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan, Laporan Penelitian*, (Bandung : IKIP Bandung, 1991), h. 45

<sup>6</sup> Wahjosumidjo, *Op.Cit.* h. 366

kualifikasi akademik sesuai tingkatan madrasah yang dipimpin, dengan kualifikasi akademik artinya kepala madrasah sudah mempunyai bekal pendidikan serta kemampuan dalam memimpin, sehingga dalam implementasinya tidak mengalami hambatan-hambatan dalam mengatur madrasah tersebut.

Kepala madrasah adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepala madrasah, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepala madrasah adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah. Dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk meningkatkan kinerja guru seorang kepala madrasah harus memiliki: (1) Visi; (2) Keberanian; (3) Kemampuan bekerja; (4) Kepedulian dan sensitive.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah harus memiliki visi, serta kepala madrasah harus mempunyai pikiran yang terbuka dalam menerima berbagai masukan walaupun pendapat tersebut bertentangan dengan apa yang diyakini. Kepala madrasah juga harus mempunyai jiwa pengorbanan dan kemampuan untuk berkorban sebagai salah satu unsur keberanian. Sebagai kepala madrasah harus mampu bekerja dengan cara menggunakan dan memberdayakan sumber daya yang ada serta kepedulian dan sensitifitas dalam menanamkan nilai-nilai kemanusiaan yang luhur agar setiap guru dapat termotivasi dalam melaksanakan tugas sehingga kinerja meningkat.

Kompetensi kepala sekolah adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Kemampuan tersebut dapat dilihat atau nampak setelah diaktualisasikan dalam sikap dan perilaku dari kepala sekolah. E. Mulyasa, mengemukakan dalam paradigma baru manajemen pendidikan :

Kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager administrator, supervisor, leaders, innovator, dan motivator*. Agar kepala sekolah dapat melaksanakan fungsinya, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang baik pada tujuh fungsi tersebut. Hal itu berarti kepala sekolah harus memiliki kompetensi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leaders, innovator, dan motivator*.<sup>7</sup>

Lain halnya dengan Katz dalam Sudarwan Danim, mengelompokkan kompetensi kepala sekolah ke dalam tiga kompetensi, antara lain :

Pertama, *technical skill* yaitu keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Kedua, *human relation skill* yaitu kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan kemampuan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Ketiga, *conceptual skill* yaitu kemampuan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan dalam bekerja.<sup>8</sup>

Kementerian Agama telah menerbitkan peraturan terbaru pada bulan November 2017 mengenai Kepala Madrasah yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 58 Tahun 2017. PMA ini mencabut peraturan terdahulu mengenai kepala madrasah yakni PMA No. 29 Tahun 2014. Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah / Madrasah berdasarkan Peraturan Menteri

---

<sup>7</sup> Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT. Remaja, 2001). h. 98

<sup>8</sup> Sudarwan Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara).2007, h. 214

Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari 5 kompetensi di antaranya : kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Berikut unsur-unsur selengkapnya tentang 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ataupun kepala madrasah :

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Kompetensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.

- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di ekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.

15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kompetensi Kewirausahaan

1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.

2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.

4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.

5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Kompetensi Supervisi

1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan ketentuan tersebut diharapkan kepada kepala madrasah mampu mewujudkan kepemimpinan dalam keseluruhan proses pendidikan di madrasah. Keberhasilan pendidikan di madrasah ditentukan oleh kemampuannya mempengaruhi, membimbing, menggerakkan, dan memotivasi individu (guru) yang terlibat dalam tujuan pendidikan yang telah disepakati. Karena itu, agar proses penyelenggaraan sekolah dapat terlaksana secara efektif, maka penataan berbagai sumberdaya pendidikan dan penciptaan suasana yang kondusif harus dilakukan. Untuk itu, pemimpin pendidikan harus menguasai wilayah kerja manajemen pendidikan.

Kepala madrasah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan juga harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain. Dede Rosyada dalam hal ini mengklasifikasikan kemampuan manajerial yang harus dipertimbangkan sebagai langkah awal mengerjakan berbagai tugas manajerial sebagai berikut:

- (1) Kemampuan mencipta, yang meliputi: selalu mempunyai ide-ide bagus, selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi, mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi dari pelaksanaan berbagai keputusan dan mampu mempergunakan kemampuan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empiric;
- (2) Kemampuan membuat perencanaan, yang meliputi: mampu menghubungkan kenyaan sekarang dan hari esok, mampu mengenali apa-



apa yang penting saat itu apa-apa yang benar-benar mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis; (3) Kemampuan mengorganisasi, yang meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat putusan secara tepat, selalu bersikap tenang dalam menghadapi lesulitan, mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan; (4) Kemampuan berkomunikasi, yang meliputi: mampu menjelaskan sesuatu pada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju dan selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi; (5) Kemampuan memberi motivasi, yang meliputi: mampu memberi inspirasi pada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri; (6) Kemampuan melakukan evaluasi, yang meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.<sup>9</sup>

Manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif, bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Hal ini dilandasi firman Allah dalam surat Al Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : “Maka apabila sholat telah dilaksanakan maka bertebaranlah di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung”.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 443-444

<sup>10</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 809

Serta dalam surat An Nahl ayat 97 yang berbunyi

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.<sup>11</sup>

Beberapa kajian teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kriteria kepala madrasah yaitu seorang pemimpin yang dituntut harus memiliki kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial untuk membangkitkan kinerja guru dengan cara memotivasi kinerja guru, mengarahkan kinerja guru, mempengaruhi kinerja guru serta memfasilitasi kinerja guru.

### 3. Tugas Kepala Madrasah

Sebagai seorang kepala madrasah yang dipercaya dalam memimpin sebuah madrasah harus mengetahui perannya sebagai seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan tugas tidak banyak mengalami kendala, disamping itu tujuan yang ditetapkan dalam madrasah akan tercapai dengan mudah. Menurut Marno dan Triyo Supriyanto bahwa fungsi dan peran kepala madrasah sebagai pemimpin adalah :

- a) Sebagai pendidik (*Edukator*)
- b) Sebagai *Manager*
- c) Sebagai *Administrator*
- d) Sebagai *Supervisor*
- e) Sebagai pemimpin (*Leader*)
- f) Sebagai *Innovator*<sup>12</sup>

<sup>11</sup> *Ibid*, h. 378

<sup>12</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2008.

Sebagai tenaga pendidik (*Eduktor*), kepala madrasah harus mampu membuat program pembelajaran, mampu membimbing dewan guru dalam melaksanakan tugasnya, mampu membimbing staf dalam melaksanakan tugasnya, mampu membimbing berbagai kegiatan kesiswaan. Sebagai *Manager*, kepala madrasah harus mampu menyusun organisasi personal dengan uraian tugasnya, kemampuan menggerakkan stafnya dan segala sumber yang ada di madrasah tersebut. Sebagai *Administrator*, kepala madrasah harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna, mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana dan sebagainya. Sebagai *Supervisor*, kepala madrasah harus mampu menyusun program supervisi dimadrasahnyanya, mampu memanfaatkan hasil supervisinya guna meningkatkan kinerja guru dan staf serta disiplin dan prestasi siswa.

Kepala madrasah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik, yaitu:

1. Memotivasi guru agar bekerja dengan penuh semangat dan profesional
2. Menyediakan fasilitas pembelajaran yang diperlukan guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik.
3. Memberikan bimbingan dan arahan pada guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran yang optimal.
4. Mengadakan kunjungan observasi pada kegiatan pembelajaran guru.
5. Membina hubungan kerja sama yang harmonis dengan guru.
6. Meningkatkan mutu guru.
7. Membina hubungan yang harmonis dengan masyarakat terutama orang tua siswa<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Erjati Abbas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), h.68

Berkaitan dengan memotivasi guru Asnawi dalam Nirva Diana merangkum beberapa pendapat tentang motif dan motivasi, yaitu :

1. Mc. Cleland, yang menyatakan motif mempunyai arti sama dengan need, tetapi ia pun menamakan dengan motivasi dan semua itu muncul berdasarkan emosi.
2. Atkinson, motif sebagai suatu disporsi yang berusaha kuat untuk mencapai tujuan, motivasi dipandang sebagai keadaan individu yang terangsang adanya hubungan motif dan harapan.
3. Heckhansen, motif sama dengan motivasi, suatu yang potensial dari manusia yang sangat menentukan suatu situasi menjadi memuaskan.
4. Teevan & Smith, memandang motif adalah komponen spesifik dari motivasi. Motif memberikan daya dan mengarahkan perilaku, sedangkan motivasi sebagai suatu konstruksi yang mengaktifkan perilaku.
5. GR. Terry & Leslie, motivasi sebagai daya dorong yang membuat orang untuk bertindak.
6. Mukyat, motivasi sebagai ;
  - a. Keinginan dari seseorang yang mendorong untuk bertindak.
  - b. Pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku.
  - c. Proses diri seseorang yang menentukan gerakan/prilaku kepada pencapaian tujuan.<sup>14</sup>

Kepala madrasah dalam memanej tugas pokoknya dapat dilakukan antara lain :

(a) memenej memerlukan seni, di samping bekal pengetahuan, artinya selain bekal teori, agar sukses kepala madrasah perlu memiliki seni dalam mengelola madrasah. Seni semacam itu justru banyak digali dari pengalaman, misalnya menggerakkan bawahan, perlu belajar apa yang dilakukan orang lain, menggunakan hal-hal yang positif dan menghindari hal-hal yang negatif; (b) dengan bermusyawarah, mendiskusikan segala sesuatu dengan guru, staf, orang tua dan siswa mengenai kepentingan bersama dan permasalahan-permasalahan yang ada, seperti meminta saran mereka agar dapat membantu dalam membuat keputusan.<sup>15</sup>

Kepala madrasah dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang

---

<sup>14</sup> Nirva Diana, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (IAIN Raden Intan, 2009), h. 62

<sup>15</sup> Samani, Muchlas dan Hariyanto. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya., 2012). h. 27

harmonis dengan guru dan masyarakat, menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga madrasah. Kepala madrasah membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung, menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan bagi guru, peserta didik dan seluruh warga madrasah dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.

#### **4. Konsep Manajemen Kepala Madrasah**

Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara aktif untuk mencapai sasaran, atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi<sup>16</sup>. Sedangkan Manajemen menurut para pakar adalah:

Frederick Winslow Taylor: manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakan dengan cara yang terbaik dan murah. Marry Parker Follet: manajemen sebagai kiat atau seni dalam mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan oranglain.<sup>17</sup>

Sementara itu Drucker memandang manajemen sebagai suatu pengetahuan yang berguna yang dapat membuat orang-orang pengetahuan dan keterampilan yang berbeda-beda menjadi produktif ketika bekerja bersama-

---

<sup>16</sup> Departemen Pendidikan Nasional. *Op. Cit*, h. 870.

<sup>17</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan, Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, Cet. III (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 51.

sama dalam suatu organisasi<sup>18</sup>. Hal ini sejalan dengan pendapat Hoyt Consulting, “*a key aspect of knowledge management is understanding how organization, market, and individuals create and manage value, and then facilitating its reuse*”.<sup>19</sup>

Nana Sudjana mendefinisikan bahwa manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. hal tersebut dilaksanakan oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut<sup>20</sup>.

Susilo Martayo, mengemukakan bahwa manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan<sup>21</sup>.

Menurut Kartini Kartono manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen dapat disebut pula sebagai proses pendelegasian/pelimpahan wewenang kepada

---

<sup>18</sup> Peter F Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*. (London : William Heinemann Ltd, 1985), h. 28

<sup>19</sup> Hoyt Consulting, *Knowledge Management Defined*, 1999. h. 1 (<http://sabby.semo.edu/ui430/HISTORY/tsld021.htm>).

<sup>20</sup> Dadang Suhardan, dkk., *manajemen pendidikan*, Cet.1 (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 87.

<sup>21</sup> Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. I (Yogyakarta: BPPFE, 1980), h. 3

beberapa penanggung jawab dengan tugas-tugas kepemimpinan, atau proses penggerakan serta bimbingan pengendalian semua sumber daya manusia dan sumber material dalam kegiatan mencapai sasaran.<sup>22</sup>

Meskipun cenderung mengarah pada satu fokus tertentu, para ahli masih berbeda pendapat dalam mendefinisikan manajemen, karenanya belum dapat diterima secara universal. Untuk memahami istilah manajemen, pendekatan yang digunakan adalah berdasarkan pengalaman manajer. Manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan. Dengan demikian, manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi manajemen oleh seorang manajer/pemimpin.

Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah: perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan, (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien<sup>23</sup>. Lebih lanjut fungsi manajemen kepala madrasah setidaknya harus sejalan dengan tugas pokok dan fungsi kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan, antara lain:

1. Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.

---

<sup>22</sup> Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu.* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 148.

<sup>23</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. X (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2011), h. 1.

2. Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
3. Menggerakkan staf dalam artian memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
4. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>24</sup>

.Manajemen kepala madrasah adalah kemampuan seseorang pemimpin madrasah dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi dan mengevaluasi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik. Di dalam lingkungan madrasah yang mempunyai kemampuan untuk tampil di depan adalah kepala madrasah. Kepala madrasah harus menyadari bahwa inti dari kegiatannya adalah kemampuan mengambil keputusan, sehingga orang lain bergerak atau memperoleh motivasi untuk melakukannya. Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 20 tahun 2010 bab I pasal 1 ayat 1 disebutkan bahwa kepala madrasah adalah “guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Madrasah”.

Untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan personalia atau kepegawaian, pengawasan serta evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan/manajer di dalam lingkungan madrasah, kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala

---

<sup>24</sup> Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cemas Grafika, 2004) h. 112.



madrasah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi madrasah yang dipimpinnya<sup>25</sup>.

Dengan demikian manajemen kepala madrasah meliputi dalam tahap perencanaan, kepala madrasah merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam tahap pengorganisasian, kepala madrasah menetapkan dan memfungsikan organisasi yang melaksanakan kegiatan yang direncanakan. Dalam pergerakan, kepala madrasah menggerakkan seluruh orang yang terkait untuk secara bersama-sama melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing. Dalam pengawasan, kepala madrasah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

## **5. Tujuan Manajemen Kepala Madrasah**

Dunia pendidikan sampai dengan saat ini akan tetap menjadi kajian yang tak ada habis-habisnya, bahkan sampai pada akhir jaman nanti. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan dan inovasi yang dicetuskan. Banyak cara yang

---

<sup>25</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Cet. II (Jakarta: Teras, 2009), h. 170.

dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun semuanya itu kembali kepada faktor manusia yang menjalankannya. Oleh sebab itu manusia yang berada di dalam lingkungan pendidikan harus berusaha menjadi profesional. Aktor kunci yang mengemban dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah adalah kepala madrasah sebagai manajer madrasah. Manajemen kepala madrasah yang kuat (demokratis) akan sangat mendukung karakter peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai manajer, kepala madrasah hendaknya mempunyai tujuan yang jelas dalam menentukan arah pendidikan yang dipimpinnya, untuk itu kepala madrasah hendaknya melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer dengan sebaik-baiknya. Adapun indikator umum dari praktek yang baik yang diharapkan dari sistem manajemen kepala madrasah yang efektif adalah :

1. Mempunyai visi dan misi yang jelas;
2. Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk kemajuan madrasah;
3. Mampu menentukan sasaran dan perencanaan pengembangan madrasah;
4. Mampu mengkondisikan pertumbuhan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara lebih baik. mampu membangun kerja sama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan madrasah;
5. Mampu menjalankan kepemimpinan secara partisipatis, delegatif, dan komunikatif. Mampu mengkondisikan efektivitas program dan kegiatan madrasah, terutama yang berkaitan pendanaan;
6. Seorang pemimpin juga harus pandai mencari sumber, bukan menerima sumber.<sup>26</sup>

Upaya kepala madrasah sebagai pemimpin, organisator, manajer dan supervisor pendidikan tidak dapat dipungkiri lagi. Sebagai pemimpin, kepala

---

<sup>26</sup> Ahmad Rozikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Tingkat Menengah (MBM)*, Cet. II (Jakarta: Listafariska Putra, 2008), h. 81.

madrasah harus dapat menerapkan orientasi kepemimpinan yang sesuai dengan bawahan yang dipimpinnnya. Sebagai organisator, kepala madrasah dituntut untuk menyusun struktur organisasi yang tepat, penempatan personil pada tempat yang tepat, jabatan pekerjaan dan tugas yang jelas, dan mekanisme kerja yang pasti dan tegas. Sebagai manajer, kepala madrasah harus dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai evaluasi dan pelaporan dengan lancar. Yang terakhir sebagai supervisor kepala madrasah harus dapat membina, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan semua sumberdaya yang ada di madrasah demi peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah, dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, organisator, manajer atau supervisor harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan Islami. Kepala madrasah Islam yang efektif hendaknya:

1. Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit;
2. Memiliki inisiatif dan upaya yang tinggi;
3. Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan instruksional dan organisasional;
4. Menyusun sendiri contoh-contoh yang baik secara sungguh-sungguh;
5. Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, keterampilan dan orientasi mereka mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda;
6. Menjadwal tuntutan-tuntutan waktu staff secara fleksibel;
7. Mampu memunculkan guru sebagai pemimpin;
8. Menjelaskan peranan mereka dalam kaitannya dengan penyiapan kepemimpinan pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar. Mereka kurang peduli dengan rutinitas administrative;
9. Menyadari dimensi kepemimpinan informal di sekolah, yaitu kepemimpinan berdasarkan kekuasaan, prestise, atau kepribadian yang mungkin sesuai dengan atau tidak dengan struktur kepemimpinan formal sekolah;
10. Yang paling penting, mereka proaktif dari pada reaktif mereka menguasai pekerjaan dan bukan pekerjaan menguasai mereka<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Sulistyorini, *Op. Cit*, h. 195-196.

Dalam konteks posisi kepala madrasah/sekolah sebagai manajer, maka aspek-aspek yang akan diukur adalah:

1. Kemampuan menyusun program, dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memiliki program jangka panjang (8 tahun);
  - b. Memiliki program jangka menengah; dan
  - c. Memiliki program jangka pendek (jangka 1 tahun).
2. Kemampuan menyusun organisasi/personalia di sekolah, dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memiliki susunan personalia di madrasah/sekolah (Wakil kepala madrasah, wali kelas/KTU/Bendahara dan sebagainya);
  - b. Memiliki personalia pendukung, antara lain pembina perpustakaan; Pembina pramuka, Pembina osis, Pembina olahraga dan sebagainya;
  - c. Menyusun personalia untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional/keagamaan, dan sebagainya.
3. Kemampuan menggerakkan staf (guru dan karyawan), dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memberikan arahan; dan
  - b. Mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas;
4. Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah, dengan indikator yang mencakup:
  - a. Memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal;
  - b. Memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal; dan
  - c. Merawat sarana /prasarana milik madrasah/sekolah.<sup>28</sup>

Hal ini sejalan dengan lampiran peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, dijelaskan bahwa kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai manajer adalah:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan;
2. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan;
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sekolah/ madrasah secara optimal;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan

---

<sup>28</sup> Murniati A. R, *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Cet.I (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2008), h. 158.

- inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
6. Mengelola guru dan staf dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
  7. Mengelola sarana prasarana dalam rangka pendaya gunaan secara optimal.<sup>29</sup>

Uraian di atas dapat dipahami bahwa tujuan manajemen madrasah adalah untuk menjabarkan visi ke dalam misi target mutu; merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; menganalisis tantangan, kekuatan, kelemahan, dan peluang madrasah; membuat rencana kerja strategis, dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu; bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah; melibatkan guru, komite madrasah dalam pengambilan keputusan penting madrasah.

## **6. Fungsi-fungsi Manajemen Kepala Madrasah**

Fungsi pemimpin di dalam organisasi adalah memandu, menuntun, membimbing atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien serta membawa para pengikut kepada sasaran yang akan dituju<sup>30</sup>.

Kepala madrasah yang merupakan pemimpin madrasah yang dipimpinya diharapkan dapat menciptakan kinerja yang baik sebagaimana yang diharapkan, maka pemimpin harus pandai memainkan perannya sebagai pemimpin di dalam organisasi, sehingga dengan sendirinya tercipta suasana kerja yang baik. Seperti apa yang dikatakan di atas bahwa pemimpin dapat

---

<sup>29</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007

<sup>30</sup> Kartini Kartono, *Op.Cit*, h. 81.

mengubah struktur madrasah menjadi lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Harapan yang muncul dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam mengoperasionalkan madrasah.

Selain itu juga sebagai kepala madrasah memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi. Sehingga para personil madrasah dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan arahan kepala madrasah. Walaupun pada dasarnya pemimpin itu adalah orang yang wajib untuk dipatuhi. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, yang terdapat di dalam surah An-Nisa'/4: 59 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ  
ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 114

Berdasarkan Ayat di atas, pemimpin adalah orang yang harus dipatuhi selagi apa yang diperintahkan oleh seorang pemimpi itu benar. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya.

Seorang kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal dan visioner, yaitu mampu mengelola madrasah dengan baik dan mempunyai gambaran mental tentang masa depan yang diacu bagi madrasah yang dipimpinnya.<sup>32</sup>

Kepala madrasah yang berfungsi sebagai manajer pada suatu lembaga pendidikan Islam sangat diperlukan. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajer diartikan sebagai orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang untuk mencapai sasaran. Atau orang yang berkewajiban, bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu<sup>33</sup>. Lembaga sebagai alat mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berbagai macam pengetahuan, serta lembaga pendidikan yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya

---

<sup>32</sup> Sulistyorini, *Op. Cit*, h. 170.

<sup>33</sup> Departemen Pendidikan Nasional. *Op. Cit*, h. 870.

manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam menjalankan manajemen kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah dituntut menjadi seorang manajer yang harus memiliki keterampilan agar kinerjanya bisa menjadi efektif. Keterampilan yang harus dimiliki tersebut adalah:

1. Keterampilan teknis adalah kemampuan menggunakan alat, prosedur atau teknis pada bidang tertentu. Manajer memerlukan keterampilan teknis yang cukup untuk menjalankan mekanik pada pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya;
2. Keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain baik secara perorangan maupun secara kelompok. Manajer memerlukan keterampilan yang cukup yang berhubungan dengan kemanusiaan agar dapat berpartisipasi secara aktif dalam memimpin kelompok;
3. Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan organisasi dan aktivitas organisasi.<sup>34</sup>

Dengan keterampilan yang telah disebutkan di atas, kepala madrasah adalah penggerak untuk berjalannya organisasi. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi bisa dikatakan baik dapat dilihat pada tabel berikut.<sup>45</sup>

Kelompok kompetensi	Kompetensi-kompetensi
Penentuan tujuan dan mengelola tindakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendiagnosis situasi</li> <li>• Menetapkan kerangka kerja</li> <li>• Produktivitas-bertindak untuk berprestasi</li> <li>• Fokus efisiensi-berorientasi pada hasil</li> <li>• Kesadaran bekerja sama atas kekuasaan dan status ketika emengaruhi dan bekerja dengan orang lain</li> </ul>

<sup>34</sup> Veithzal Rivai, Arviyan Arifin, *Islamic Leadership, Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Cet. 1 (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 607.

<sup>45</sup> *Ibid*, h. 608.



Pengelolaan SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengelola proses kelompok.</li> <li>• Mengelola kekuasaan dan hubungan</li> <li>• Mempertahankan kesadaran pribadi.</li> </ul>
Mengarahkan orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengklarifikasi tujuan.</li> <li>• Mendelegasikan, mengkomunikasikan, dan memonitoring.</li> </ul>
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengkonseptualisasikan.</li> <li>• Mengidentifikasi sebab akibat.</li> <li>• Logis.</li> <li>• Memutuskan.</li> <li>• Mempresentasikan visi, kesepakatan, dan keputusan.</li> <li>• Komunitas.</li> </ul>
Fokus pada orang lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrol pribadi.</li> <li>• Memiliki stamina dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.</li> <li>• Objektif dan menghindari prasangka.</li> </ul>
Pengetahuan spesialis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan detail tentang teknis dan aspek lainnya serta tugas-tugas.</li> </ul>

Kepala madrasah yang merupakan manajer dalam instansi yang dipimpinnya harus mampu menjalankan fungsinya sebagai manajer. Adapun fungsi-fungsi dari manajemen adalah: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengarahan, pengawasan dan pemantauan<sup>35</sup>.

Kemudian Syafarudin mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup : 1) Perencanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Permotivasi, 4) pengawasan, dan 5) penilaian.<sup>36</sup>

Berangkat dari berbagai kajian teori di atas, maka penulis menggunakan teori Hari Sudrajat tentang manajemen kepemimpinan kepala madrasah melalui perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengawasan dan evaluasi. Kelima bidang tersebut secara rinci sebagai berikut :

<sup>35</sup> Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*. (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 54.

<sup>36</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. (Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 60

## 1. Perencanaan

### a. Pengertian Perencanaan

Menurut Sagala, perencanaan adalah proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>37</sup>

Selanjutnya, secara rinci mengenai program-program yang akan dilakukan, Akdon menjelaskan sebagai berikut :

Program merupakan implementasi dari visi, misi dan tujuan. Program yang dimaksudkan dalam hal ini adalah program operasional. Program operasional didefinisikan sebagai kumpulan kegiatan yang dihimpun dalam satu kelompok yang sama secara sendiri-sendiri atau bersama-sama untuk mencapai tujuan dan sasaran. Beberapa ciri-ciri program operasional adalah:

- 1) Program kerja operasional didasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- 2) Program kerja operasional pada dasarnya merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi.
- 3) Program kerja operasional merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan satu rencana.
- 4) Program operasional merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan.
- 5) Program operasional dapat bersifat jangka panjang dan menengah, atau bersifat tahunan.
- 6) Program kerja operasional tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>38</sup>

Sedangkan Widjaya sependapat bahwa perencanaan merupakan serangkaian keputusan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit*, h. 56

<sup>38</sup> Akdon, *Manajemen Stratejik Untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.2006). h. 135

<sup>39</sup> A.W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manejemen*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), h. 8.

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran-sasaran dengan cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.<sup>40</sup>

Membuat perencanaan dilakukan untuk pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa, karena perencanaan mempunyai pengertian kegiatan atau proses perbuatan, merancang<sup>41</sup>. Atau menentukan sebelumnya sasaran yang ingin dicapai, dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaian<sup>42</sup>.

Selain itu, dari sudut pandang organisasi Hicks dan Gullet mengungkapkan bahwa perencanaan berurusan dengan (1 penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, 2) prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai 3) penetapan pendekatan dimana tujuan dan maksud organisasi hendak dicapai.<sup>43</sup>

Dengan demikian dapat digambarkan bahwa perencanaan adalah memilih kegiatan serta memutuskan apa yang akan dilakukan. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang, yang mana perencanaan dan kegiatan-kegiatan

---

<sup>40</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek Riset Pendidikan*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 49

<sup>41</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Op.Cit*, h. 1163.

<sup>42</sup> Kartini Kartono, *Op.Cit*, h. 51.

<sup>43</sup> Marno Trio Suprianto, *Manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung:Refika Aditama, 2008), h.14

diputuskan akan dilaksanakan, serta priode sekarang pada saat rencana dibuat.

b. Macam-macam Perencanaan

Pada dasarnya, perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga, yakni dengan berdasarkan ruang lingkupnya, dengan berdasarkan tingkatannya, dan dengan berdasarkan jangka waktunya. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai jenis-jenis perencanaan diantaranya:

- 1) Perencanaan Berdasarkan Ruang Lingkup
  - a) Rencana strategis (*strategic planning*), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian mengenai kebijakan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Umumnya jenis perencanaan seperti ini sangat sulit untuk diubah.
  - b) Rencana taktis (*tactical planning*), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian tentang kebijakan yang bersifat jangka pendek, mudah disesuaikan aktivitasnya selama tujuannya masih sama.
  - c) Rencana terintegrasi (*integrated planning*), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat penjelasan secara menyeluruh dan sifatnya terpadu.
- 2) Perencanaan Berdasarkan Tingkatan
  - a) Rencana induk (*master plan*), yaitu perencanaan yang fokus kepada kebijakan organisasi dimana di dalamnya terdapat tujuan jangka panjang dan ruang lingkupnya luas.
  - b) Rencana operasional (*operational planning*), yaitu perencanaan yang fokus kepada pedoman atau petunjuk pelaksanaan program-program organisasi.
  - c) Rencana harian (*day to day planning*), yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat aktivitas harian yang bersifat rutin.
- 3) Perencanaan Berdasarkan Jangka Waktu
  - a) Rencana jangka panjang (*long term planning*), yaitu perencanaan yang dibuat dan berlaku untuk jangka waktu 10 – 25 tahun.
  - b) Rencana jangka menengah (*medium range planning*), yaitu perencanaan yang dibuat dan berlaku untuk jangka waktu 5 – 7 tahun.
  - c) Rencana jangka pendek (*short range planning*), yaitu perencanaan yang dibuat dan hanya berlaku selama kurang lebih 1 tahun.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Soekidjo Nototmodjo, *Ilmu Kesehatan Masyarakat (Prinsip-Prinsip Dasar)*, Cetakan Kedua, (Jakarta : Rineka Cipta, 2003,). h. 56-57

Selanjutnya Amrullah menegaskan bahwa perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut<sup>45</sup>.

Berangkat dari kajian teori di atas, jenis perencanaan yang digunakan adalah perencanaan strategis melibatkan dua elemen penting yaitu tujuan (goals) dan rencana (plan) penulis menggunakan perencanaan strategis untuk mencapai visi, misi, dan tujuan madrasah.

#### c. Kriteria Perencanaan

Dalam kriteria perencanaan, Widjaya mengemukakan, suatu perencanaan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut;

- 1) Jelas, serta dapat dimengerti dan dapat menjawab pertanyaan *what, which, why, when, where* dan *how*.
- 2) Pragmatis, yaitu didasari perhitungan-perhitungan yang kongkrit, berdasarkan asumsi yang logis
- 3) Operasional, yaitu dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada
- 4) Ambisius tetapi tetap realistis
- 5) Berlangsung melalui pentahapan waktu yang konsisten
- 6) Fleksibel dalam arti sewaktu-waktu dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berubah dari asumsi semula, sedapat mungkin tanpa mengurangi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- 7) Adanya skala prioritas, rencana yang baik sesuai dengan kemampuan bukan berdasarkan kemauan<sup>46</sup>

Sedangkan Rencana kerja madrasah (RKM) yang baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

---

<sup>45</sup> Amrullah, *Perencanaan Strategis*. (Palembang : UNSRI, 2010) h. 6

<sup>46</sup> A. W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: Bina Aksara, 1987),h. 36.

1. Terintegrasi, artinya mencakup keseluruhan program yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh sekolah/madrasah;
2. Multi-tahun, yang mencakup periode empat tahun;
3. Selalu dimutakhirkan setiap tahun secara bergulir;
4. Multi-sumber, yang mengindikasikan jumlah dan sumber dana dari mana masing-masing program akan didanai;
5. Disusun secara partisipatif oleh kepala madrasah, komite madrasah, staf dan dewan guru dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya;
6. Pelaksanaannya dimonitoring oleh komite madrasah dan pemangku kepentingan lainnya.<sup>47</sup>

Dalam penyusunan rencana kerja madrasah (RKM), kepala madrasah yang merupakan pemimpin atau manajer harus mampu menyusun perencanaan madrasah guna untuk mencapai target madrasah yang dipimpinnya, Kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah/madrasah meliputi tingkat perencanaan yaitu:

- a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah/madrasah. Baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah;
- b. Mampu menyusun rencana strategis (Renstra) pengembangan sekolah/madrasah (rencana kerja sekolah) berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik;
- c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik;
- d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik;
- e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah/madrasah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana kerja tahunan (RKT) yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik;

---

<sup>47</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, h. 58.

- f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik; dan
- g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.<sup>48</sup>

Perencanaan kerja dalam organisasi juga termanifestasi dari firman Allah SWT. Surat al-Hasyr/59 ayat 18 berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌ  
بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.<sup>49</sup>

Ayat tersebut sekaligus mengindikasikan bahwa perencanaan harus benar-benar dilaksanakan dengan matang dan bertanggung jawab. Dengan kata lain, perencanaan dilakukan agar apa yang akan dilakukan dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik. Dalam perencanaan, kepala Madrasah dituntut berfikir untuk menentukan sasaran-sasaran dikaitkan dengan kegiatan mereka sebelumnya.

At-Thabary, memberi makna memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok adalah beraktivitas dengan keimanan yang

<sup>48</sup> *Ibid*, h. 129.

<sup>49</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 799

benar<sup>50</sup>. Bagi kepala madrasah ayat di atas menjadi inspirasi untuk menggunakan manajemen yang dapat meningkatkan kualitas madrasah. Karena di dalam ayat ini dijelaskan bahwa segala yang dilakukan haruslah direncanakan secara baik agar dikemudian hari tidak ada penyesalan. Apabila dihubungkan dengan manajemen kepala madrasah, setiap pimpinan harus membuat perencanaan yang jelas dan baik juga sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh madrasah agar tujuan yang ingin dicapai oleh madrasah itu jelas. Sehingga dengan aktivitas yang didasarkan pada niat yang baik dan keimanan yang benar, para pengelola madrasah mendapatkan nilai kebaikan dari Allah SWT.

Senada dengan ayat di atas, Rasul saw. menjelaskan tentang motivasi amal yang bernilai sesuai dengan apa yang diniatkan, sebagaimana hadis berikut:

حَدَّثَنَا الْحُمَيْدِيُّ عَبْدُ اللَّهِ بْنُ الزُّبَيْرِ قَالَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ  
الْأَنْصَارِيُّ قَالَ أَخْبَرَنِي مُحَمَّدُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ التَّمِيمِيُّ أَنَّهُ سَمِعَ عَلْقَمَةَ بْنَ وَقَّاصِ اللَّيْثِيِّ  
يَقُولُ سَمِعْتُ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَلَى الْمِنْبَرِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ  
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ  
كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

Artinya: “Hadis Humaidi Abdullah ibn Zubair, katanya hadis Sufyan, katanya hadis Yahya ibn Sa'id al-Anshari, katanya Muhammad ibn Ibrahim at-Taimy memberitakan padanya, bahwa ia mendengar 'Alqamah ibn Waqqas al- Laisi berkata ia mendengar Umar ibn Khattab r.a berbicara di atas mimbar, katanya Aku mendengar Rasulullah saw bersabda: Segala perbuatan hanya bergantung pada niat. Setiap orang hanya memperoleh sesuai dengan niatnya. Maka siapa yang hijrah karena

<sup>50</sup> Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al-Bukharī, *Ṣaḥīḥ-Bukhārī*, Kitab: Permulaan Wahyu Bab: Permulaan wahyu, No. Hadist 1 (Beirut: Dar as), h.7



Allah dan RasulNya maka hijrahnya diterima Allah dan RasulNya. Dan yang berhijrah karena dunia atau perempuan yang akan dinikahi, maka hasil hijrahnya sesuai dengan apa yang diniatkannya”.<sup>51</sup>

Hadis di atas adalah merupakan himbauan, bahwa apa yang niatkan di dalam hati dan dikerjakan, itulah yang akan dicapai nantinya. Melalui uraian di atas, kepala madrasah harus mampu menyusun perencanaan yang jelas, agar dapat diketahui bagai mana sebenarnya sekolah /madrasah ke depan, yang diharapkan oleh seorang kepala madrasah. Dalam menyusun kegiatan perencanaan ini harus disusun secara professional karena pengerjaannya harus menganut prinsip sistematis dan analisis. Leading sektor kegiatan ini ada pada kepala madrasah, tetapi harus mendapat dukungan dari dewan pendidik. Kepala madrasah juga harus mampu melihat semua komponen yang ada di madrasah, baik sumber daya manusianya, pasilitas, serta biaya pelaksanaan program yang akan disusun. Sehingga program yang direncanakan oleh kepala madrasah dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.

#### d. Langkah-langkah Perencanaan

Langkah-langkah perencanaan, Widjaya mengemukakan beberapa hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan, yaitu :

- 1) Apa yang akan dicapai berkenaan dengan penentuan tujuan
- 2) Mengapa hal itu perlu dilakukan, berkenaan dengan alasan atau motif perlunya kegiatan itu dilaksanakan
- 3) Bagaimana akan dilaksanakan, berkenaan dengan prosedur kerja, sasaran dan biaya.
- 4) Bilamana akan dilaksanakan, berkenaan dengan penjadwalan kegiatan kerja atau pelaksanaan kegiatan, pentahapan kegiatan sampai dengan selesai

---

<sup>51</sup> Al-Asqalani, Al-Hafizh Ahmad Ibn Hajar, *Fathu Al-Basri; Bi Syarhi Shahih Al-Bukhari*, (Kairo : Dar'al-Hadits, 2004), h. 341

- 5) Siapa yang akan melaksanakan, berkenaan dengan orang-orang yang turut terlibat dalam pelaksanaan kegiatan
- 6) Mengadakan penilaian, berkenaan dengan kegiatan mana yang telah selesai, sedang dan akan selesai
- 7) Kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan kegiatan penyesuaian serta perubahan rencana.<sup>52</sup>

Perencanaan merupakan proses yang berkesinambungan, perlu diketahui bahwa tidak ada rencana yang bersifat final. Karena selalu terbuka untuk dilakukan perbaikan. Rencana yang telah disusun dengan baik sesuai prosedur yang dipersyaratkan, akan mendapat perbaikan tertentu. Selama rencana tersebut sesuai dengan situasi dan kondisi dimana dan kapan perencanaan itu dilaksanakan.

Selanjutnya Akdon mengemukakan langkah-langkah perencanaan strategis terdiri dari:

- a. Perumusan visi, misi dan nilai-nilai
- b. Telaah lingkungan strategis, yang terdiri dari analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal.
- c. Analisis strategis dan kunci keberhasilan.
- d. Rencana strategis yang terdiri dari merumuskan tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program, kegiatan suatu organisasi.<sup>53</sup>

Jadi langkah-langkah perencanaan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa, perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta priode sekarang pada saat rencana dibuat.

---

<sup>52</sup> Husaini Usman. *Op.Cit.* h. 49

<sup>53</sup> Akdon, *Op.Cit.* h. 302

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman serta menentukan strategi, kebijakan, taktik, dan program.<sup>54</sup>

Selanjutnya Novianti Djafri mengemukakan bahwa kegiatan yang termasuk fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

- 1) Memperkirakan keadaan atau situasi di waktu mendatang berdasarkan keadaan di waktu-waktu yang lalu, keadaan sekarang dan kemungkinan perkembangan di waktu yang akan datang.
- 2) Menentukan atau sasaran atau hasil yang ingin dicapai di waktu yang akan datang.
- 3) Mengembangkan strategi yaitu cara-cara yang akan dipergunakan untuk mencapai sasaran yang akan ditentukan.
- 4) Mengembangkan program, yaitu menentukan langkah-langkah atau urutan kegiatan serta waktu pelaksanaannya.
- 5) Mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan program.
- 6) Menentukan program yaitu metode atau cara yang standar untuk melaksanakan kegiatan.
- 7) Mengembangkan kebijaksanaan, yaitu batasan-batasan yang harus diikuti mengenai mana yang diperbolehkan dan mana yang tidak<sup>55</sup>.

Pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah dalam memimpin madrasah adalah kemampuan menyusun rencana kerja madrasah (RKM) dengan prosedur yang benar. Tujuan utama rencana kerja madrasah (RKM) adalah agar madrasah dapat mengetahui secara rinci tindakan apa yang harus dilakukan agar tujuan, kewajiban dan sasaran pengembangan madrasah dapat dicapai. Rencana kerja madrasah (RKM) juga menjamin bahwa semua program/kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan madrasah sudah memperhitungkan harapan pemangku kegiatan, dan kondisi nyata madrasah.

---

<sup>54</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah*. (Bandung: Refika Aditama, 2010). h. 3

<sup>55</sup> Novianti Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Yogyakarta : Deepublish, 2017), h. 17-18

## 2. Pengorganisasian

### a. Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya<sup>56</sup>.

Selanjutnya, di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan, mengorganisasikan adalah mengatur dan menyusun bagian-bagian (orang dsb) sehingga seluruhnya menjadi suatu kesatuan yang teratur<sup>57</sup>.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumberdaya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dalam pengertian lain pengorganisasian merupakan kegiatan administrative untuk menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan kerjasama sehingga setiap tindakan dalam suatu lembaga organisasi tertentu berjalan secara harmonis, bersamaan, tidak overlapping, semua diarahkan untuk mencapai tujuan bersama pada lembaga atau organisasi yang bersangkutan.<sup>58</sup>

Pengertian tersebut dapat dipahami bahwa, pengorganisasian adalah pembagian kerja dalam menjalankan perencanaan yang sudah

---

<sup>56</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit*, h. 61.

<sup>57</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Op.Cit*, h. 988.

<sup>58</sup> Ahmad, Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h 11

ditetapkan dan pemberian tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh personil yang diunjuk oleh pimpinan.

b. Bentuk-bentuk Organisasi

Bentuk-bentuk organisasi terdiri atas ; 1) organisasi lini/garis, 2) organisasi lini/garis dan staf, 3) organisasi fungsional, 4) organisasi lini, dan fungsional, 5), organisasi lini, fungsional, dan staf.<sup>59</sup>

Secara rinci mengenai bentuk organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Bentuk organisasi staff (*staff organization*). Dalam organisasi staf hanya terdapat pucuk pimpinan dan staf yang memberikan bantuan pemikiran berupa saran atau nasihat kepada pucuk pimpinan. Oleh karena itu, dalam organisasi staf tidak ada garis komando ke bawah karena tidak ada pejabat pimpinan lini
- 2) Bentuk organisasi lini (*line organization*). Bentuk organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi dimana pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Segala ketentuan, keputusan, atau segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang, yaitu pucuk pimpinan.
- 3) Bentuk organisasi fungsional (*functional organization*). Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi sesuai dengan kepentingan organisasi. Tiap-tiap fungsi saling berhubungan karena antara satu fungsi dengan lainnya saling bergantung. Dengan demikian, wewenang dalam organisasi

---

<sup>59</sup> Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. (Yogyakarta : Andi, 2005). h. 81

fungsional dilimpahkan oleh pucuk pimpinan kepada unit-unit (satuan organisasi) di bawahnya atas dasar fungsi, dan pimpinan dari tiap unit berhak untuk memerintah kepada semua pelaksana yang ada di bawahnya sepanjang menyangkut tugas masing-masing

- 4) Bentuk organisasi staf dan garis (*line and staff organization*). Bentuk ini merupakan perpaduan antara dua bentuk organisasi, yaitu organisasi lini dan organisasi staf. Wewenang diserahkan dari pucuk pimpinan kepada unit-unit organisasi yang ada di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan dan di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf. Staf ini tidak mempunyai wewenang lini atau garis (wewenang komando) ke bawah. Staf berfungsi hanya sebagai pemberi nasihat, pemberi pertimbangan sesuai bidang keahliannya.
- 5) Bentuk organisasi garis dan fungsional (*line and functional organization*). Merupakan perpaduan antara organisasi fungsional dan organisasi lini/garis. Wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit-unit organisasi yang ada di bawahnya dalam bidang-bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi. Masing-masing pimpinan dari setiap unit berhak memerintah semua satuan pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang tugas masing-masing. Setiap satuan pelaksana mempunyai wewenang dalam semua bidang pekerjaan.

- 6) Bentuk organisasi garis, fungsional, dan staf. Bentuk organisasi garis, fungsional, dan staf adalah suatu organisasi yang merupakan perpaduan dari tiga bentuk organisasi, yaitu organisasi fungsional, organisasi lini, dan organisasi staf. Bentuk organisasi lini, fungsional, dan staf adalah organisasi dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit-unit organisasi yang ada di bawahnya dalam bidang-bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi. Masing-masing pimpinan dari setiap unit berhak memerintah semua satuan pelaksana sepanjang menyangkut tugas masing-masing. Setiap satuan pelaksana mempunyai wewenang dalam bidang pekerjaannya, dan di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf sebagai pembantu atau sebagai penasihat pimpinan. Jadi pada dasarnya sama dengan bentuk organisasi fungsional dan lini, hanya di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf sebagai pembantu atau sebagai nasihat.
- 7) Bentuk organisasi panitia (*committee organization*). Bentuk organisasi panitia yaitu apabila kegiatan itu dilakukan kelompok sementara yang terdiri daripada orang-orang yang memiliki keahlian tertentu

Bentuk organisasi sering disamakan dengan macam organisasi, padahal keduanya berbeda. Bentuk organisasi memandang dari segi tata hubungan, wewenang, dan tanggung jawab yang ada dalam suatu organisasi.

Terdapat dua aspek utama proses susunan struktur organisasi, yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi yaitu pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi, bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

c. Kriteria Organisasi

Ciri-ciri organisasi menurut Handyaningrat yaitu: a). adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal. b) adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan. c). tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya. d). Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan. e). Adanya suatu tujuan (the idea of goals).<sup>60</sup>

Sedangkan menurut Hardjito ciri-ciri organisasi antara lain :

- 1) Adanya sekelompok orang.
- 2) Antarhubungan.
- 3) Kerja sama yang didasarkan atas hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Handyaningrat, *Op.Cit*, 43

<sup>61</sup> Hardjito, *Op.Cit*, h. 12



Prinsip-prinsip organisasi sering disebut dengan azas-azas organisasi. Prinsip atau azas merupakan dasar, pondasi, atau suatu kebenaran yang menjadi pokok atau tumpuan berpikir. Prinsip-prinsip organisasi adalah pondasi yang menjadi pokok dasar atau yang menjadi pangkal-tolak di dalam menggerakkan organisasi.

Syamsi mengemukakan prinsip organisasi antara lain:

1. Perumusan tujuan dengan jelas (formulation of the objectives)  
Setelah tujuan ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan tersebut dengan rinci dan jelas, termasuk juga jelas batas-batasnya. Perumusan tujuan tersebut dalam prakteknya dijabarkan dalam tugas pokok.
2. Pembagian tugas pekerjaan (division of works)  
Adanya pembagian kerja bisa membantu dalam memperingan tugas koordinasi dimana pembagian tugas kerja ini dapat melancarkan pengawasan dan juga menghemat biaya.
3. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab (delegation of authority and responsibility)  
Untuk dapat menjalankan tugas dengan baik, maka para petugas atau pejabat harus dilimpahi wewenang. Sebagai konsekuensi itu harus disertai pertanggungjawaban yang sepadan. Wewenang yang dilimpahkan itu meliputi wewenang untuk menjalankan tugasnya, wewenang untuk memerintah bawahannya dan wewenang untuk menggunakan fasilitas yang dibutuhkan.
4. Banyaknya tingkat hierarkis (level of hierarchy)  
Yang dimaksud dengan tingkatan hierarki disini adalah banyaknya tingkatan unit kerja dalam suatu organisasi. Sebaiknya jangan terlalu banyak karena perintah dari pucuk pimpinan harus sampai juga pada unit kerja yang paling bawah.
5. Rentangan pengawasan (span of control)  
Yang dimaksud dengan rentangan pengendalian adalah banyaknya bawahannya yang sebaiknya masih bisa diawasi dengan baik.
6. Memahami akan tugas masing-masing dan kaitan tugas secara keseluruhan (understanding by the individual of his own task and the task of the whole)  
Masing-masing unit kerja memang mempunyai tugas tertentu. Namun, jangan sampai merasa bahwa unit kerjanya saja yang paling penting sedangkan unit kerja lainnya hanya dianggap sebagai pelengkap saja.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. (Jakarta : Rineka, 1994). h. 14

Beberapa pendapat para ahli, kriteria organisasi yang digunakan sebagai dasar organisasi untuk membangun dan menggerakkan organisasi yang kompleks diharapkan dapat berjalan dengan baik dimana tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan prinsip organisasi. Oleh karena itu, organisasi dibangun dan digerakkan di atas pondasi yang berupa prinsip organisasi, dan setiap prinsip mengandung suatu kebenaran, sehingga tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan prinsip organisasi.

#### d. Langkah-langkah Pengorganisasian

Berkaitan dengan langkah-langkah pengorganisasian, Ernest Dael mengemukakan adanya lima tahapan penting dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- 1) Merinci pekerjaan atau menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi,
- 2) Melakukan pembagaaian pekerjaan,
- 3) Penyatuan pekerjaan, dalam arti melakukan pengelompokan tugas yang saling berkaitan, jika organisasi sudah membesar atau kompleks,
- 4) Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis,
- 5) Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Stoner, J.A.F. dan Wankel Charles, *Manajemen, terj.* Wilhelmus W. Bakowatun. (Jakarta: Intermedia, 1986), h. 84

Selanjutnya, Ulbert Silalahi menjelaskan bahwa dalam melaksanakan proses pengorganisasian, harus dilakukan langkah-langkah sebagai berikut;

- 1) Menjabarkan tujuan-tujuan umum yang akan dicapai oleh organisasi dan tujuan-tujuan spesifik atau tujuan-tujuan setiap unit organisasi.
- 2) Menjabarkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- 3) Mengelompokkan kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas secara fungsional dalam unit kerja yang praktis.
- 4) Menentukan tugas masing-masing unit, kelompok dan individu dan sumber-sumber fisik yang diperlukan.
- 5) Menentukan otoritas tiap-tiap unit organisasi dan sistem hubungan kerja sehingga terdapat koordinasi dalam pelaksanaan tugas.<sup>64</sup>

Pengorganisasian dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi, uraian tugas dari setiap bidang atau bagian dalam organisasi menjadi jelas, wewenang dan tanggung jawab menjadi jelas, memperlihatkan antar tugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi, dan sumber daya manusia dan material yang dibutuhkan dapat diketahui.

Kemudian Novianti Djafri menjelaskan kegiatan yang terdapat dalam fungsi pengorganisasian adalah :

- 1) Memerinci pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, sasaran organisasi.
- 2) Mengelompokkan pekerjaan tersebut ke dalam unit-unit yang secara logis dan wajar dapat dijalankan oleh sekelompok orang atau satu orang.
- 3) Menyusun struktur yang menggambarkan, mengelompokkan.
- 4) Menyusun uraian pekerjaan atau tugas, yaitu batasan tugas, hubungan kerja, tanggung jawab dan wewenang dari setiap unit kerja atau orang.
- 5) Menentukan kualifikasi jabatan, yaitu persyaratan untuk menduduki jabatan/pekerjaan<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 156.

<sup>65</sup> Noviantri Djafri, *Op.Cit*, h. 18-19

Fungsi pengorganisasian tersebut dapat dipahami bahwa, tingkat kemampuan kepala madrasah menentukan sasaran, pembagian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, menentukan personil pelaksana tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, dana, dan sumberdaya madrasah. Kemampuan ini memberi jaminan lembaga yang dipimpinnya menjadi efektif dan bermutu.

Seorang kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan yang sudah direncanakan. Karena pengorganisasian adalah pengurusan semua sumber dan tenaga yang ada dengan landasan konsepsi yang tepat, dan penentuan masing-masing fungsi (persyaratan tugas, tata kerja, tanggung jawab dan antar relasi dari fungsi) sehingga merupakan satu *totalitas sistem*, dimana bagian yang satu menunjang dan bergantung (saling bergantung) pada bagian yang lain<sup>66</sup>.

Teori pengorganisasian di atas dapat diambil kesimpulan, kepala madrasah harus betul-betul melaksanakan pengorganisasian yang baik. Agar dalam melaksanakan tugas, pendidik dan tenaga kependidikan mampu menjalankan tugasnya masing-masing. Karna pengorganisasian yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik dan memuaskan. Untuk itu kepala madrasah harus menempatkan personalia madrasah sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap personalia madrasah.

### **3. Pergerakan**

#### **a. Pengertian Pergerakan**

Melaksanakan perencanaan, dalam menjalankan program yang sudah direncanakan, kepala madrasah tidak mungkin menjalankan

---

<sup>66</sup> Kartini Kartono, *Op.Cit*, h. 152.

program sendirian. Untuk itu bantuan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada khususnya serta seluruh personalia madrasah sangat dibutuhkan oleh kepala madrasah dalam menjalankan program-program kerja yang telah disusun oleh kepala madrasah. Usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah berusaha untuk mengerakkan seluruh personalia madrasah untuk menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan.

Kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas. Hal ini berkenaan dengan cara bagaimana dapat memotivasi bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Bagian pengarahan dan pengembangan organisasi dimulai dengan motivasi, karena pemimpin tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya.<sup>67</sup>

Pelaksanaan/Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut The Liang Gie merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>68</sup> Memberi dorongan atau menggerakkan (*actuating*) mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai.

Terry menjelaskan *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka

---

<sup>67</sup> James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen, Terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun*, (Jakarta : Intermedia), h. 84.

<sup>68</sup> *Ibid*, h. 64.

berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.<sup>69</sup> *Actuating* berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting untuk menggerakkan personil melaksanakan program kerja masing-masing.

Siagian mengartikan penggerakan sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis<sup>70</sup>. Sementara Wilson Bangun mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan yang berlangsung secara sadar.<sup>71</sup>

Beberapa pengertian tersebut, penggerakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan manajer untuk memberikan dorongan kepada bawahannya baik dilakukan secara individual atau kolektif, dengan cara formal dan non formal, melalui pendekatan-pendekatan tertentu sehingga tumbuh semangat untuk melakukan tugas organisasi tanpa ada rasa paksaan guna mencapai tujuan yang menyangkut kepentingan bersama. Dengan demikian, dalam menggerakkan sumber daya manusia dalam organisasi, setidaknya terdapat tiga aktivitas yang dilakukan manajer, yaitu: melakukan upaya pemotivasian, melakukan aktivitas kepemimpinan dan memberikan pengarahan (*directing*).

---

<sup>69</sup> George R. Terry, *Azas-azas Manajemen, terjemahan Winardi*, (Bandung : Alumni, 1979), h. 65.

<sup>70</sup> Sondang Siagian P., *Filsafat Administrasi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), h. 120

<sup>71</sup> Wilson Bangun, *Op.Cit*, h. 115

## b. Macam-macam Pergerakan

Mengenai macam-macam pergerakan dalam ilmu manajemen, Kamal Muhammad membagi menjadi lima macam. Kelima macam itu ialah:

1. Aktivitas (*actuating*) yaitu menggerakkan orang lain melalui kegiatan pribadi. Pelakunya disebut *Aktifis*.
2. Membangun semangat (*motivating*) yaitu cara menggerakkan orang dengan memberikan motivasi. Pelakunya disebut *Motivator*.
3. Penggerakan secara langsung (*direct*). Pelakunya disebut *Direktur*.
4. Penggerakan melalui perintah atau komando (*Commanding*). Pelakunya disebut *Komandan*.
5. Kepemimpinan (*Leadership*) yaitu penggerakan orang dengan membimbing, membina dan mendorong. Pelakunya disebut *Pemimpin (Leader)*.<sup>72</sup>

Pemahaman tentang penggerakan telah dikembangkan menjaditiga pendekatan:

- 1) Pendekatan psikologis, pendekatan ini didasarkan atas asumsi yang bersipat umum bahwa perilaku individu itu ditentukan dalam bagiannya oleh salah satu struktur kepribadian yang unik. Itulah barangkali yang merupakan keistimewaan seseorang, sesuatu yang signifikan dari perilaku kepemimpinannya seperti yang diharapkan serta dilakukan oleh seorang pemimpin
- 2) Pendekatan sosiologis, pendekatan ini menitik beratkan pada kelompok-kelompok merupakan faktor yang turut serta menentukan kriteria pemimpin. Pendekatan komprehensif di antara anggota kelompok merupakan dua dimensi yang mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan ketetapan seorang pemimpin. Pendekatan sosiologis melahirkan konsep pemimpin yang mendukung faktor-faktor potensi, kebebasan, pendidikan pemimpin. Pada dasarnya pendidikan sosiologi ini bersifat situasional.
- 3) Pendekatan perilaku, pendekatan perilaku memfokuskan kepada pribadi dan situasi. Tidaklah berarti perilaku itu bisa diterapkan pada semua situasi. Tapi ada kemungkinan bahwa perilaku itu bisa diterapkan pada situasi lain.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Kamal Muhammad, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska, 1994), h. 16

<sup>73</sup> Seobagio Admodowiro, *Op.Cit*, h. 12

Berdasarkan pendapat di atas dapat di jelaskan bahwa pergerakan fungsi pengelolaan yang utama. Betapapun bagusnya perencanaan dan pengorganisasian, kalau pergerakan tidak berjalan maka pengelolaan tidak membuahkan hasil.

c. Langkah-langkah pergerakan

Pergerakan ini sangat kompleks karena di samping menyangkut manusia, juga menyangkut tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri.

Kegiatan dalam fungsi pergerakan antara lain :

- 1) Memberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang diperlukan bagi setiap pejabat.
- 2) Memotivasi orang untuk bersedia melaksanakan hal-hal yang memang seharusnya dilakukan.
- 3) Mengembangkan dan melatih, yaitu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan setiap unit kerja agar dapat tercapai kerja sama yang efektif.
- 4) Mendorong timbulnya pemikiran-pemikiran alternatif pemecahan masalah dari bawahan dan mengatasi konflik yang mungkin terjadi.
- 5) Merangsang timbulnya kreativitas dan pembaharuan dalam usaha-usaha mencapai sasaran organisasi.<sup>74</sup>

Selanjutnya Widjaya mengemukakan bahwa kegiatan pergerakan antara lain meliputi:

- 1) Memberikan penerangan, penjelasan, informasi tentang kegiatan yang berhubungan secara menyeluruh terhadap tujuan yang hendak dicapai
- 2) Mengeluarkan peraturan, perintah, intruksi dalam rangka pelaksanaannya
- 3) Memberikan contoh-contoh dalam cara bekerja dan memperlihatkan sikap yang baik (keteladanan)
- 4) Mengadakan pengawasan
- 5) Dapat mengemukakan kebaikan dan keburukan atau kekurangan dalam bekerja secara objektif
- 6) Mengadakan koreksi terhadap kekurangan atau kelemahan serta meniadakan hambatan dan rintangan.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Notivanti Djafri, *Op.Cit*, h. 19

<sup>75</sup> A.W.Widjaya, *Op.Cit*, h. 10-11



Untuk menggerakkan personalia madrasah, kepala madrasah harus memiliki kemampuan, adapun kemampuan yang perlu dimiliki oleh kepala madrasah untuk menggerakkan personalia madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah/madrasah kepada seluruh guru dan staf;
- b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah/madrasah;
- c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan dan penugasan, dan motivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan;
- d. Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar guru, antar staf, antara guru dan staf dalam memajukan sekolah/madrasah;
- e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing;
- f. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbaharui untuk kemajuan sekolah/madrasah;
- g. Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, dan orang tua murid dan komite sekolah/madrasah;
- h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan menggunakan strategi yang tepat;
- i. Mampu menerapkan manajemen konflik.<sup>76</sup>

Didalam menggerakkan personil madrasah, kegiatan yang dilakukan adalah :

1. Memberikan dan menjelaskan perintah;
2. Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan;
3. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/ kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi;
4. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing- masing;

---

<sup>76</sup> *Ibid*, h. 130

5. Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.<sup>77</sup>

Apabila kepala madrasah memiliki kemampuan yang di atas dan menerapkannya di lapangan, maka usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah diharapkan dapat menggerakkan semua personalia madrasah untuk menjalankan tugasnya masing-masing sehingga apa yang direncanakan akan dapat dicapai. Kepala madrasah perlu menggerakkan dengan cara memberi semangat dan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan jujur, dan personel madrasah tidak menyimpang dari arah yang sudah ditetapkan, menghindari kesalahan-kesalahan yang diperkirakan timbul dalam pekerjaan-pekerjaan dan sebagainya. Dengan penggerakan yang dilakukan kepala madrasah, menggambarkan bahwa kepala madrasah sebagai pimpinan memberi arah yang jelas dalam pelaksanaan usaha penyelenggaraan pendidikan di madrasah dengan pola dan perencanaan yang telah disusun bersama.

Menjalankan koordinasi, dalam operasionalnya koordinasi adalah mengerjakan unit-unit, orang-orang lalulintas informasi, dan pengawasan seefektif mungkin. Semuanya harus seimbang dan selaras dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya<sup>78</sup>. Selanjutnya koordinasi diartikan sebagai perihal mengatur suatu organisasi dan cabang-cabangnya sehingga peranan dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, h. 58.

<sup>78</sup> *Ibid*, h. 66.

<sup>79</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Op. Cit*, h. 731.

Pengertian tersebut dapat ditegaskan bahwa pengkoordinasian dalam organisasi pendidikan di madrasah adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggara pendidikan dengan menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya dapat berjalan secara tertib kearah tercapainya maksud yang telah ditetapkan. Pengkoordinasian tersebut dapat juga dipahami sebagai usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuannya dan bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah dengan maksud agar tujuan yang sudah dirancang dapat tercapai.

Kepala madrasah dalam menjalankan program yang sudah direncanakan harus melakukan pengkoordinasian, pengkoordinasian dilakukan agar pelaksanaan program sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah. Karena makna dari pengkoordinasian itu sendiri adalah “menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi itu tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja”<sup>80</sup>. Pelaksanaan koordinasi dilaksanakan agar program berjalan secara terarah dan sesuai dengan tugas-tugas yang sudah ditentukan, serta menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

Pengkoordinasian mutlak diperlukan karena dalam sebuah organisasi pendidikan ada pembagian tugas-tugas yang harus dikerjakan

---

<sup>80</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit*, h. 54.

oleh setiap personil madrasah baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Setiap orang memiliki kemampuan dan tanggung jawab yang harus diemban. Tugas dari kepala madrasah dalam hal ini adalah memberikan ketegasan kewenangan yang sudah diberika kepada setiap personil.

Pengkoordinasian dapat dilakukan dengan cara-cara antara lain:

1. Konprensi atau pertemuan lengkap yang diwakili unit kerja;
2. Pertemuan berkala untuk pejabat-pejabat tertentu;
3. Pembentukan panitia gabungan jika diperlukan;
4. Pembentukan badan koordinasi staf atau mengkoordinir kegiatan;
5. Mewawancarai bawahan untuk mengetahui hal yang penting berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab;
6. Memorandum atau instruksi berantai;
7. Ada dan tersedianya buku pedoman organisasi dan tata kerja.<sup>81</sup>

Pendekatan atau cara ini dilakukan sesuai dengan bidang kegiatan kultur organisasi dimana kegiatan itu dilaksanakan. Dalam menjalankan tugas pendidikan, pengaturan waktu merupakan hal yang terpenting, karena ada kegitan yang harus didahulukan dan ada yang harus dilakukan kemudian atau bersamaan, semua dikoordinasikan oleh pimpinan. Pelaksanaan koordinasi yang dilakukan oleh kepala madrasah bertujuan untuk terlaksananya seluruh program sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan sesuai dengan yang ditargetkan. Menurut sagala jika koordinasi organisasi yang dilakukan itu lemah dalam melaksanakan kegiatan dan programnya, maka kemungkinan program itu gagal dilaksanakan dengan baik sangat memungkinkan.

Pengkoordinasian yang baik akan berhasil dengan syarat:

---

<sup>81</sup> *Ibid*, h. 67.

- a. Pembagian yang jelas dalam organisasi;
- b. Membangun semangat kerja sama yang besar di antara personil pendidikan dan adanya organisasi informil yang sehat dalam tubuh organisasi yang bersangkutan;
- c. Tersedianya fasilitas kerja dan kontak hubungan hubungan yang cukup lancar bagi semua dalam organisasi;
- d. Memulai suatu tahapan kegiatan dengan benar dan mempertahankan kualitas pekerjaan sebagai proses yang kontinu.<sup>82</sup>

Syarat-syarat di atas harus dilakukan oleh kepala madrasah agar setiap personil madrasah menjalankan semua kegiatan yang direncanakan, pelaksanaannya berjalan sesuai dengan ketentuan, dan dalam melakukan tugas tidak ada yang merasa dirugikan, terutama dalam pembagian tugas.

#### **4. Pengawasan dan Evaluasi**

- a. Pengertian Pengawasan dan Evaluasi

Membuat Pengawasan dan evaluasi, Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan, Membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan madrasah.

Hadari Nawawi menegaskan, pengawasan adalah kegiatan untuk mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi

---

<sup>82</sup> *Ibid*, h. 56.

penggunaan metode dan alat tertentu dalam mencapai tujuan<sup>83</sup>. Sedangkan menurut Otong Sutisno, mengawasi adalah proses melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya<sup>84</sup>.

Sedangkan evaluasi adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan<sup>85</sup>.

Beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan adalah merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui realisasi kegiatan personal dalam organisasi pendidikan serta untuk melihat apakah ada penyimpangan-peimpangan yang dilakukan dalam menjalankan tugas, kelemahan apa yang didapatkan dalam menjalankan tugas, serta melihat apakah tingkat pencapaian pendidikan dapat dicapai atau tidak, kemudian dari hasil pengawasan tersebut ditentukan solusi yang tepat, efektif dan efisien untuk mengatasi masalah- masalah yang ditemukan dan dilakukan perbaikan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Pengawasan merupakan proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan, yaitu pelaksanaan,

---

<sup>83</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Cet. II (Jakarta: Gunung Agung, 1983), h.43.

<sup>84</sup> Otong Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Cet.I (Bandung: Angkasa, 1983), h. 203.

<sup>85</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1 ayat 21

menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar. Dengan adanya pengawasan, pemimpin dapat menjaga organisasi tetap berada di dalam rel yang benar.

#### b. Macam-macam Pengawasan

Mengenai macam-macam pengawasan dilihat dari jenisnya, setidaknya ada tiga tipe pengawasan dalam organisasi, yaitu:

- 1) Pengawasan pendahuluan, dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
- 2) Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan. Maksudnya adalah proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan tersebut dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "double check" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.
- 3) Pengawasan umpan balik, yakni mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan

#### c. Kriteria Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan ada prinsip-prinsip yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan;
- b. Pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan;
- c. Harus fleksibel, dan responsive terhadap perubahan-perubahan kondisi atau lingkungan;

- d. Cocok dengan organisasi pendidikan, misalnya organisasi sebagai sistem terbuka;
- e. Merupakan kontrol diri sendiri. Bersifat langsung, yaitu pelaksanaan kontrol di tempat kerja. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol personil pendidikan.<sup>86</sup>

Prinsip-prinsip di atas harus dipegang oleh kepala madrasah yang merupakan pimpinan dalam organisasi madrasah. Sehingga fungsi pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dapat berjalan dengan sebaik-baiknya dan dapat dijadikan sebagai alat kontrol dalam mencapai tujuan yang direncanakan.

Kegiatan pengawasan dilakukan agar perilaku personil organisasi mengarah kepada tujuan organisasi, bukan semata-mata ketujuan individu, agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara rencana dengan pelaksanaan.<sup>46</sup> Pengawasan merupakan upaya untuk mengendalikan mutu. Dengan demikian *controlling* mencakup kegiatan tugas untuk melihat apakah kegiatan yang dilakukan sesuai rencana.

Pengawasan sangat perlu dilakukan oleh kepala madrasah karena pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mengukur hasil pekerjaan, dan menghindari penyimpangan-penyimpangan, jika perlu segera melakukan tindakan-tindakan korektif terhadap penyimpangan-penyimpangan tersebut. Tujuan dari pengawasan tersebut dapat dipahami bahwa pengawasan adalah merupakan usaha untuk menjaga agar semua pekerjaan yang sudah dibebankan kepada personil madrasah dapat berjalan dengan baik.

---

<sup>86</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit*, h. 60.



#### d. Langkah-langkah Pengawasan

Langkah-langkah dalam pengawasan meliputi empat hal, yaitu menetapkan standar, mengukur prestasi kerja, menyesuaikan prestasi kerja dengan standar, dan mengambil tindakan korektif.<sup>87</sup>

Dalam fungsi pengendalian, manajer memiliki deskripsi pekerjaan sebagai berikut:

- 1) Membandingkan hasil dengan rencana pada umumnya
- 2) Menilai hasil dengan standar hasil pelaksanaan
- 3) Membuat alat yang efektif untuk mengukur pelaksanaan;
- 4) Memberitahukan alat pengukur
- 5) Memudahkan daya yang detail dalam bentuk yang menunjukkan perbandingan dan pertentangan
- 6) Mengajukan tindakan perbaikan apabila diperlukan
- 7) Memberitahukan anggota tentang interpretasi yang bertanggungjawab
- 8) Menyesuaikan pengendalian dengan hasil.<sup>88</sup>

Dengan demikian, pengawasan adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan merupakan usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatannya dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

---

<sup>87</sup> Wilson Bangun, *Op. Cit*, h. 164

<sup>88</sup> Siswanto, *Op. Cit*, h. 19

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengawasan dan evaluasi meliputi:

- 1) Mengembangkan standar yaitu kondisi yang harus dicapai agar pekerjaan dilaksanakan secara efektif dan efisien
- 2) Menentukan cara-cara untuk pemantauan kegiatan melalui sistem pelaporan atau sistem informasi, yaitu menentukan informasi apa saja yang diperlukan, mencakup bagaimana bentuknya, kapan waktu penyampaian dan dimana saja harus dicapai dan bagaimana cara menyampaikan informasi tersebut, apakah harus langsung atau dapat melalui pihak lain. Kesesuaian antara pemberi informasi dengan penerima informasi harus benar-benar sudah dibicarakan terlebih dahulu, sehingga tidak perlu terjadi perbedaan pendapat nantinya jika proses pelaksanaan saluran informasi tersebut sudah berjalan.
- 3) Mengevaluasi hasil yaitu mengumpulkan informasi, mengenai realisasinya apa yang telah terjadi, selanjutnya membandingkan dengan standar dan menganalisa jika terjadi penyimpangan.
- 4) Mengambil tindakan koreksi, apakah penyesuaian rencana, tindakan perbaikan atau merencanakan ulang. Hal itu akan diambil sejauh dapat menyelesaikan persoalan.
- 5) Memberi penghargaan dan hukuman atas prestasi atau hasil yang dicapai.<sup>89</sup>

Peran dan tugas kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajemen selaku manajer di organisasi pendidikan. Terry dalam Rohman dan Amri mendeskripsikan pekerjaan manajer berdasarkan fungsinya sebagai pengawasan berikut:

Dalam fungsi pengawasan, menejer mempunyai deskripsi pekerjaan sebagai berikut:

- a. Membandingkan hasil dengan rencana pada umumnya
- b. Menilai hasil dengan standar hasil pelaksanaan
- c. Menciptakan alat-alat efektif untuk mengukur pelaksanaan
- d. Memberikan alat pengukur.<sup>90</sup>

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer (kepala Madrasah) pada suatu organisasi. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam

---

<sup>89</sup> Novianti Djafri, *Op.Cit.* h. 20-21

<sup>90</sup> Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Op.Cit.* h. 269-270.

berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan, dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material yang akan mendukung terwujudnya organisasi.

Supaya pengawasan yang dilakukan seorang atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta di tangan pemimpin yang bersangkutan. Guna maksud pengawasan seperti ini, ada beberapa cara mengumpulkan fakta-fakta, yaitu:

1) Peninjauan pribadi

Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan ini mengandung segi kelemahan, bila timbul prasangka dari bawahan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara keras dan kuat sekali. Di pihak lain ada yang berpendapat bahwa cara inilah yang terbaik. Sebagai alasan karena dengan cara ini kontak langsung antara atasan dan bawahan dapat dipererat.

2) Pengawasan melalui Interview atau laporan lisan

Sebenarnya hampir mendekati dengan cara pertama ialah pengawasan melalui *oral report*. Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Waswancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang tertentu yang dapat

memberi gambaran dari hal-hal yang ini diketahui, terutama tentang hasil sesungguhnya (*actual result*) yang dicapai oleh bawahannya.

3) Pengawasan melalui Laporan tertulis

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat membaca apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan menggunakan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

4) Pengawasan melalui laporan kepada hal-hal yang bersifat khusus.

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian, atau *control by exception* adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi, pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

Kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundangundangan. *Pertama*, kepala madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan. *Kedua*, kepala madrasah adalah pemimpin formal pendidikan di madrasahnyanya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan

pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu kepala madrasah bertanggung jawab atas kualitas sumber daya manusia yang ada khususnya kinerja guru agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala madrasah memiliki tugas untuk membina kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesional yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para karyawan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Kemudian dipertegas dalam Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala madrasah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik.

a. Pengelolaan

Suatu proses yang pada dasarnya mengikuti pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah, gedung serta pemilikinya.

b. Penilaian

Penilaian pendidikan diselenggarakan untuk memperoleh keterangan tentang proses belajar mengajar dan upaya pencapaian tujuan pendidikan dalam rangka pembinaan dan pengembangan. Tujuan penilaian pada dasarnya untuk memperoleh keterangan tentang

kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

c. Bimbingan

Yaitu bantuan yang diberikan kepada para guru dalam rangka upaya mengatasi kendala dan kesulitan yang dialami guru dalam meningkatkan kinerjanya.

d. Pembiayaan, yang meliputi :

1. Gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi
2. Biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana
3. Penyelenggaraan pendidikan
4. Biaya perluasan dan pengembangan

e. Pengawasan

Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan madrasah yang bersangkutan.

f. Pengembangan

Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya.<sup>91</sup>

Sedangkan Menurut Mulyasa Indikator Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sebagai berikut :

- 1) Menerapkan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka
- 3) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga madrasah lainnya
- 4) Menekankan kepada guru dan seluruh warga madrasah untuk mematuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin tinggi
- 5) Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi
- 6) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite madrasah, guru dan warga madrasah lainnya mengenai topik yang memerlukan perhatian
- 7) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan profesional
- 8) Melakukan kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan di kelas
- 9) Memberikan dukungan kepada guru untuk menegakkan disiplin
- 10) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan
- 11) Memberikan kesempatan yang luas untuk berkonsultasi dan diskusi mengenai permasalahan yang dihadapi di sekolah

---

<sup>91</sup> Wahjosumidjo, *Op. Cit.*, h. 203

- 12) Membangun kerja aktif dan kreatif serta produktif
- 13) Memberikan ruang untuk pemberdayaan madrasah kepada seluruh warga madrasah.<sup>92</sup>

Sedangkan Mulyadi menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pelaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>93</sup>

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Manajemen akan bisa mencapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang, baik individu maupun masyarakat untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mempengaruhi pendirian atau pendapat orang atau kelompok orang, dengan aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasikan, melakukan percobaan, dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut E. Mulyasa Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja diantaranya ialah:

- 1) Pembinaan disiplin yaitu dengan a). latihan keefektifan pemimpin yaitu : menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya memberi hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu. b). Konskuensi-konsekuensi logis yaitu dengan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah dan memanfaatkan akibat dari perilaku yang salah.
- 2) Pembangkitan motivasi yaitu dengan teori *Maslow* diantaranya 1. kebutuhan akan rasa harga diri (*esteem needs*) misalnya hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya. 2. bekerja dengan suasana yang menyenangkan atau bersahabat.

---

<sup>92</sup> Mulyasa. E *Op.Cit.* h.21-22

<sup>93</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Mutu*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), h. 15

- 3) Penghargaan (*Rewards*) yaitu dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya<sup>94</sup>

Sedangkan menurut Supardi, kepala sekolah dalam kepemimpinannya memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

Mengorganisasikan dan membina guru, yang mencakup : (a) memotivasi semangat kerja; (b) mengerakkan disiplin dengan sanksi-sanksinya; (c) memberi konsultasi, melalui mendengarkan masalah, membantu pemecahan masalah; (d) memberi contoh prilaku seperti yang di tuntutan dalam supervisinya seperti terampil mengajar, menguasai teknik supervisi seperti kunjungan kelas, observasi kelas, rapat; (e) ikut mengusahakan insentif guru-guru; (f) mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok, penataran, dan belajar lebih lanjut; (g) mengusahakan perpustakaan untuk guru- guru.<sup>95</sup>

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli di atas maka dengan ini penulis mengambil kesimpulan bahwa fungsi manajemen kepemimpinan kepala madrasah antara lain:

1. Perencanaan, meliputi kepala madrasah dalam merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah secara jelas, menentukan langka-langkah strategis untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah, menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi.
2. Pengorganisasian, meliputi kepala madrasah dalam membuat struktur organisasi madrasah yang efektif dan efisien, menyusun rincian tugas setiap personil madrasah secara jelas, menetapkan dan memberikan tugas mengajar kepada guru sesuaidengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

---

<sup>94</sup> *Ibid*, h. 18

<sup>95</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013), h. 39



3. Pergerakan meliputi kepala madrasah dalam memotivasi seluruh personil madrasah, menjadi contoh atau teladan dan sumber inspirasi bagi personil madrasah, memberikan konsultasi, saran, masukan dan sugesti membantu pemecahan masalah, memberikan penghargaan yang layak bagi yang berprestasi, memberikan fasilitas beserta binaan, mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok, penataran, workshop, dan belajar lebih lanjut, memberikan arahan dan bimbingan.
4. Pengawasan meliputi kepala madrasah dalam melakukan supervisi, melakukan pengendalian, memberikan sanksi atau hukuman bagi yang melanggar aturan, menciptakan dan menjaga suasana kondusif dan bekerja sama antar personil, melaksanakan pengawasan dan monitoring kepada semua personil madrasah, membimbing semua personil madrasah.
5. Evaluasi meliputi kepala madrasah dalam mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, melakukan problem solving baik secara analitis, sistematis, kreatif, menghindarkan serta menanggulangi konflik.

## **B. Kinerja Guru Madrasah**

### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Faktor utama kenapa manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk

memenuhi kebutuhan dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam pencapaian taraf hidup yang lebih baik dan sukses dalam bekerja tidak lepas dari motivasi kerja, dan kuat lemahnya motivasi kerja seseorang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja.

Kinerja sebagai pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan perannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan, dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum.<sup>96</sup>

Selanjutnya McClelland mendefinisikan kinerja :

Kinerja sebagai cerminan dari keseluruhan cara seseorang dalam menetapkan tujuan prestasinya. Seorang guru yang baik bekerja dengan perencanaan-perencanaan yang matang sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Perbedaan Kinerja antara seseorang dengan yang lain dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu.<sup>97</sup>

Di dalam suatu organisasi, kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja<sup>98</sup>.

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas.

---

<sup>96</sup> Alain Mitrani, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. (Jakarta: Pustaka Utama Graffiti, 1995). h. 131

<sup>97</sup> D.C. Winter McClelland. *Motivation Economic Achievement*. (New York: The Free Press), 1971. p. 46

<sup>98</sup> Nitisemeto Alex S., *Managemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta : Ghalia Indonesia), 1996, h. 156

Di dalam suatu organisasi, kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar bagi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja.<sup>99</sup>

Sedangkan pengertian kinerja yang tertera dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.<sup>100</sup>

Kinerja dapat diartikan sebagai: 1) sesuatu yang dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja. Sehingga kinerja diartikan juga sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang melalui suatu upaya yang disengaja dengan menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya baik berupa pengetahuan, sikap maupun keterampilan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.<sup>101</sup>

Bernadin dan Russel berpendapat, “*Performance is defined as the record of outcome produced on a speified job function or activity during time period*”.<sup>102</sup> Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Donni Juni Priansa bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah<sup>103</sup>. Sekolah merupakan jaringan budaya yang dapat menjadi ukuran dari semua panutan budaya yang ada di sekelilingnya. Sebagaimana pendapat Leo, “*Schools, in*

---

<sup>99</sup> Sondang Siagian P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Bumi Aksara), 1996, h. 156

<sup>100</sup> Muhammad Ali, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern*. (Jakarta : Pustaka Amani), 1995, h. 104

<sup>101</sup> Martoyo Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta : BPFE, 1996). h. 29

<sup>102</sup> <https://wandhie.wordpress.com>. diakses tanggal 16 Mei 2018

<sup>103</sup> Donni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. (Bandung : Alfabeta, 2014), h. 79

*crarrying out their transmitter of the culture role can be viewed as a barometer that reflect the complexcity of the surrounding culture”.*<sup>104</sup>

Kinerja guru merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata, hasil kerja dan tanggung jawab dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya.

Meningkatkan kinerja adalah salah satu tujuan utama penilaian kinerja. untuk itu perlu dipahami definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. cukup banyak ahli memberikan definisi dan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja atau prestasi kerja adalah perilaku yang tampak atau terwujud dalam pelaksanaan tugas-baik tugas di dalam kantor maupun di luar kantor yang bersifat kedinasan.

Kinerja menurut Walker merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi sehingga pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berkinerja pada tingkat yang diinginkan. Walker mengatakan *effort* dipengaruhi oleh : perasaan positif atau negatif seseorang tentang *out come* atau penghargaan (*reward*) yang akan diperoleh akibat pencapaian Kinerja, pengharapan bahwa usaha (*effort*) yang dilakukan akan memberikan hasil berupa penyelesaian tugas yang ditetapkan, pengharapan bahwa penyelesaian tugas akan memberikan suatu out come atau reward.<sup>105</sup>

Salah satu yang mendasari cara organisasi mengelola kinerja adalah asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku karyawan, atau “motivasi”. Menurut akal sehat, Kinerja pekerjaan jelas dipengaruhi oleh bagaimana orang

---

<sup>104</sup> Leo Aglin, *Teaching What It's All About*. (New York : Publisher, 1982). h. 4

<sup>105</sup> James Walker. *Performance Management*. (London: Institute of Personel and Development, 1980). p 259-260

merespon kondisi-kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Kondisi-kondisi ini bisa menjadi hambatan karena ketidakpuasan karyawan yang besar terhadap kerja atau kondisi-kondisi pekerjaan menghambat kinerja. Tanda-tanda ketidakpuasan sebagai sebuah simptom yang terungkap dalam bentuk turnover (perpindahan), ketidakhadiran, dan sikap-sikap yang terungkap dalam kata-kata sering lebih mudah diamati daripada masalah-masalah kinerja. Kita juga mengandalkan bahwa kepuasan merupakan faktor kunci dalam motivasi.

Kinerja menghasilkan *outcomes* produktivitas bagi organisasi dan ganjaran bagi personel dalam bentuk gaji, tunjangan, jaminan pekerjaan, pengakuan dari teman kerja dan atasan, serta kesempatan-kesempatan promosi bagi para karyawan individual. Ini sejalan dengan faktor motivator dan faktor kesehatan. Para karyawan pada umumnya sering mengukur kepuasan pekerjaan dari sudut ganjaran ini, yang merupakan hal yang paling tangible yang mereka terima dari pekerjaan. Individu bisa mendapatkan kepuasan pekerjaan dari rasa pencapaian personal mereka melalui kerja dan juga dari feedback mengenai kinerja mereka.

Jika kinerja merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi, pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berkinerja pada tingkat yang diinginkan. Usaha ini tergantung pada perasaan-perasaan positif atau negatif mengenai *outcomes* atau ganjaran yang terkait dengan kinerja. Harapan bahwa usaha akan menghasilkan penyelesaian tugas-tugas yang sudah ditetapkan. Harapan bahwa penyelesaian tersebut akan menghasilkan atau menghindarkan *outcomes* atau ganjaran. Teori ekspektasi mengenai

kinerja ini mengatakan bahwa persepsi karyawan dan nilai-nilai merupakan determinan yang penting dari usaha yang akan mereka berikan.

Penilaian harus menciptakan gambaran yang akurat mengenai kinerja pekerjaan khas dari individu. Ini berarti deskripsi tugas khususnya dalam fungsi pengajaran dan standar (kualitatif maupun kuantitatif) pengajaran adalah hal mutlak. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengungkapkan Kinerja yang buruk. Hasil-hasil yang bisa diterima dan bagus harus diidentifikasi sehingga mereka bisa diperkuat. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian harus berkaitan dengan pekerjaan (*job-related*) dan praktis, mencakup standar-standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang handal. Terkait dengan pekerjaan (*job-related*) berarti bahwa sistem tersebut mengevaluasi perilaku-perilaku penting yang menentukan keberhasilan pekerjaan (*job analysis*). Jika evaluasi tidak terkait dengan pekerjaan, ia tidak valid. Dalam konteks ini penilaian Kinerja guru oleh siswa secara teoritis sudah cukup memadai.

Suatu sistem bersifat praktis bila dipahami baik oleh evaluator maupun karyawan. Suatu pendekatan yang rumit dan tidak praktis bisa menyebabkan kemarahan, kebingungan dan kesia-siaan. Sebuah sistem yang standar dalam organisasi sangat bermanfaat karena hal ini memungkinkan penciptaan praktek-praktek yang seragam. Suatu sistem yang standar sering memiliki standar dan ukuran Kinerja yang sudah dipikirkan dengan masak-masak dan seksama.

Penilaian kinerja dianggap lebih efektif ketika bersifat obyektif, menggunakan teknik yang tepat, secara aktif melibatkan karyawan, dipahami

dipahami dengan baik, dan merupakan tanggung jawab manajemen yang diterima. Idealnya, evaluasi kinerja didasarkan pada kinerja yang terdokumentasi yang diukur sepanjang waktu penilaian untuk masing-masing standar yang sudah ditetapkan atau tujuan yang terkait dengan strategi untuk pekerjaan tersebut. Tetapi studi-studi menunjukkan bahwa evaluasi kinerja biasanya sangat subyektif, meskipun sistem formal digunakan. Penilai mungkin tidak memiliki semua fakta yang terkait berkenaan dengan ketentuan-ketentuan pekerjaan, kualitas-kualitas aktual dari perilaku individu, dan standar-standar relatif di antara penilai.

Untuk bisa terkait dengan pekerjaan, evaluasi kinerja perlu didasarkan pada ketentuan-ketentuan kerja khusus dan ditetapkan secara empiris. Dalam banyak perusahaan, *job descriptions* yang disiapkan untuk tujuan administrasi gaji berfungsi sebagai pijakan bagi evaluasi kinerja. Sering juga berfungsi sebagai penentu, dan penilai dibiarkan “menemukan” standar-standar kinerja yang bisa diterapkan dalam mengevaluasi kinerja individu.

Ketentuan-ketentuan kinerja lebih obyektif ketika didasarkan pada semacam analisis empiris pemeriksaan aktivitas-aktivitas aktual dan tuntutan-tuntutan pekerjaan. Wawancara, kuesioner, observasi, atau teknik analisis-kerja lainnya bisa digunakan untuk menyediakan bukti empiris atas standar-standar Kinerja yang terkait dengan pekerjaan. Hasilnya tidak harus berupa *job descriptions* yang panjang dan detail, tetapi aspek-aspek yang relevan dari kinerja perlu didefinisikan secara akurat.

Obyektivitas juga menuntut penilaian yang independen dari penilai, menggunakan indikator-indikator dan ukuran-ukuran yang tersedia mengenai kinerja aktual. Sementara subyektivitas bisa mempengaruhi penilaian. Menjadi

tanggung jawab atasan untuk memeriksa bukti Kinerja dan membuat evaluasi yang jujur dan adil. Penilaian berhasil baik diidentifikasi dan yang bisa dicapai, seperti satuan acara perkuliahan yang diselesaikan dan tingkat kepuasan siswa. Penetapan tujuan tidak efektif ketika tujuan terlalu “mudah”, ketika tujuan tidak merupakan pekerjaan keseluruhan, ketika pencapaian tujuan sulit untuk atau diukur, dan ketika Kinerja merupakan hasil dari usaha tim. Kinerja pengajaran guru berkait erat dengan hal ini karena evaluasi Kinerjanya dikaitkan dengan Kinerja guru lain dalam satu koordinasi mata pelajaran dan guru lain dalam koordinasi yang berbeda.

Dari uraian di atas, dengan demikian penulis simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan motivasi yang nampak secara jelas di dalam suatu organisasi dan berpengaruh sangat besar bagi tercapainya tujuan organisasi.

Guru adalah pendidik dan pengajar pada pendidikan anak usia dini jalur sekolah atau pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru-guru seperti ini harus mempunyai semacam kualifikasi formal. Dalam definisi yang lebih luas, setiap orang yang mengajarkan suatu hal yang baru dapat juga dianggap seorang guru.

Ketetapan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya Pasal 1 Ayat 2 bahwa: “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". Peraturan tersebut jelas menyebutkan bahwa guru bukan sekedar sebagai orang yang mentransfer ilmu kepada siswa, melainkan juga sebagai pendidik, pengarah, pelatih, penilai, pengajar, dan orang yang mengevaluasi peserta didik di sekolah.

Guru sebagai pendidik profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya.<sup>106</sup>

Guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah/madrasah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah/madrasah. Adapun penanggungjawab keterlaksanaan proses pembelajaran di kelas adalah guru.

Dapat disimpulkan bahwa guru madrasah adalah seorang pengajar di madrasah yang memiliki kemampuan berdasarkan latar belakang pendidikan formal minimal berstatus sarjana, dan telah memiliki ketetapan hukum yang sah sebagai guru berdasarkan undang-undang guru dan dosen yang berlaku di Indonesia.

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.<sup>107</sup>

Kinerja guru adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi

---

<sup>106</sup> Muh. Uzer Usman, *Op.Cit.* h. 46

<sup>107</sup> Tabrani Rusyan dkk. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, (Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta, 2000). h. 17

menyusun program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi dan analisis evaluasi. Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya melaksanakan tugas, amanah, profesi yang diembannya, serta tanggung jawab moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat dalam kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas profesinya di dalam mau diluar sekolah.<sup>108</sup>

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Oleh sebab itu, kinerja Sumber Daya Manusia dalam organisasi tersebut menjadi fokus parameter kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan juga sebagai interpretasi eksistensi organisasi masa yang akan datang.

Berkaitan dengan kinerja guru, Leo Anglin berpendapat “*Your success will depend upon your flexibility and your ability to view teaching as an everchanging process that reflects the society in which it occurs*”.<sup>109</sup> Maksudnya kesuksesan kinerja guru tergantung pada keluwesan dan kecerdikan pandangan dalam mengajar sebagaimana terjadinya proses perpindahan yang terjadi dalam masyarakat.

Selanjutnya Leo berkata “*A social system is no doubt, infinitely more complex than a simple mechanical system, but it does follow the some principle, in other words, a change in one of the units affects not only the other units but the performance of the entire system*”<sup>110</sup>. Maksudnya sistem sosial itu ragu dan tidak ditetapkan, tetapi mengikuti sistem ilmu mekanik (mesin yang berlaku), juga tidak mengikuti satu unit sistem tetapi mengikuti beberapa sistem.

---

<sup>108</sup> *Ibid*, h 87.

<sup>109</sup> Leo Anglin, *Teaching What It's All About*. (New York : Publishers, 1982). h. 4

<sup>110</sup> *Ibid*, h. 5

Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Tingkatan kinerja guru dapat diketahui melalui penilaian, proses penilaian kerja dapat dilakukan oleh atasan sebagai manajer di madrasah. Kinerja guru erat kaitannya dengan peningkatan pemberdayaan guru sebagai sumber daya manusia di dunia pendidikan.

Dapat disimpulkan, yang dimaksud dengan kinerja guru adalah sejauh mana seorang guru bekerja sesuai dengan prosedur yang ada dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Indikator pengukurannya adalah; kepemimpinan, penguasaan kelas, informasi dan perencanaan kualitas, penggunaan sumber daya manusia, jaminan kualitas produk dan jasa, kualitas hasil dan kepuasan siswa. Kinerja guru merupakan perwujudan dari prestasi guru/kemampuan guru dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar, hasil kerja dan tanggung jawab dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya sesuai standar yang telah ditentukan.

## 2. Dimensi-dimensi Kinerja Guru

Guru, murid, dan bahan ajar merupakan unsur yang dominan dalam proses pembelajaran di kelas. Ketiga unsur ini saling berkaitan, saling mempengaruhi serta saling menunjang antara satu dengan yang lainnya. Jika salah satu unsur tidak ada, kedua unsur yang lain tidak dapat berhubungan secara wajar dan proses pembelajaran tidak akan berlangsung dengan baik.

Jika proses belajar mengajar ditinjau dari segi kegiatan guru, maka akan terlihat bahwa guru memegang peranan strategis. Menurut Majid dalam konteks ini guru berfungsi sebagai pembuat keputusan yang berhubungan dengan perencanaan, implementasi, dan penilaian.<sup>111</sup>

Sebagai perencana, guru hendaknya dapat mendiagnosa kebutuhan para siswa sebagai subjek belajar, merumuskan tujuan kegiatan proses pembelajaran, dan menetapkan strategi pengajaran yang ditempuh untuk merealisasikan tujuan yang telah dirumuskan. Sebagai pengimplementasi rencana pengajaran yang telah disusun, guru hendaknya mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada dan berusaha “memoles” setiap situasi yang muncul menjadi situasi yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar. Pada saat melaksanakan kegiatan evaluasi, guru harus dapat menetapkan prosedur dan teknik evaluasi yang tepat. Jika tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan pada kegiatan perencanaan belum tercapai, maka ia harus meninjau kembali serta rencana implementasinya dengan maksud untuk melakukan perbaikan.

---

<sup>111</sup> Majid, Abdul. *Perencanaan Pembelajaran: Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005). h. 91

Lebih rinci Nasution mengemukakan mengajar terdiri atas sejumlah kegiatan tertentu, yaitu<sup>112</sup>:

1. Membangkitkan dan memelihara perhatian.
2. Menjelaskan kepada murid hasil apa yang diharapkan
3. Merangsang murid untuk mengingat kembali konsep, aturan, dan keterampilan yang merupakan prasyarat agar memahami pelajaran yang akan diberikan
4. Menyajikan stimuli yang berkenaan dengan bahan pelajaran
5. Memberikan bimbingan kepada murid dalam proses belajar mengajar
6. Memberikan *feedback* atau balikan dengan memberitahukan kepada murid apakah hasil belajarnya benar atau tidak
7. Menilai hasil belajar dengan memberikan kesempatan kepada murid untuk mengetahui apakah ia telah benar menguasai bahan pelajaran itu dengan memberikan beberapa soal
8. Mengusahakan transfer dengan memberikan contoh-contoh tambahan untuk menggeneralisasikan apa yang telah dipelajari itu sehingga ia dapat menggunakannya dalam situasi-situasi lain.
9. Memantapkan apa yang dipelajari dengan memberikan latihan-latihan untuk menerapkan apa yang telah dipelajari itu.

Berdasarkan uraian di atas, dimensi kinerja mengajar guru meliputi kinerja mengajar guru dalam (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, (3) penilaian/evaluasi, (4) hubungan dengan siswa, (5) program pengayaan, (6) program remidi.

### 3. Aspek-aspek Penilaian Kinerja Guru

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah tercapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dan serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Dalam perspektif kebijakan

---

<sup>112</sup> Nasution, S. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar & Mengajar*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), h. 184-185

pendidikan nasional, Pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu:

- a. Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Seperti yang telah disebutkan, didalam kompetensi pedagogik terdapat beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru. Dengan menggunakan landasan dalam Islam (Al-Qur'an, Al-Hadist dan perkataan para Sahabat) kemampuan-kemampuan tersebut sebenarnya sudah dianjurkan dan diberi contoh oleh Rosullah, hal itu berarti bahwa kompetensi pedagogik sudah diatur dan diperhatikan dalam Konsep Pengajaran Islam<sup>113</sup>, yakni :

- a. Pemahaman Wawasan atau Landasan Kependidikan

Hadits riwayat Ibnu Majah yang artinya : *Dari An-Nas (Semoga Allah Meridoi kepadanya) ia berkata : Rosulah SAW telah bersabda "Mencari ilmu itu wajib hukumnya kepada seluruh muslim. Dan mendapatkan ilmu bukan pada ahlinya seperti mengalungi babi dengan permata, mutiara dan emas"*.<sup>114</sup>

- b. Pemahaman terhadap peserta didik.

Hadits riwayat Muslim yang artinya : *"Sesungguhnya demi ayahku dan ibuku, tidak pernah aku melihat seorang pengajar pun*

<sup>113</sup> Zakaria. A. *Jami'ul Bayan fi Ulumul Qur'an*. (Garut : Ibn Azka, 2003). h. 191

<sup>114</sup> Al-Qazwaini, Muhammad Ibn Yazid, *Barnamij Sunan Ibn Majah*, (Syirkah Al-Alamiyyah li Al Baramij, 1993), h. 102

sebelumnya (Rosullah) ataupun sesudahnya yang lebih baik mengajar darinya. Dan demi Allah, ia tak pernah membenciku, tidak pula pernah memukulku atau mencaciku. Ia berkata “Sesungguhnya shalat ini tidak layak padanya sedikitpun omongan manusia. Hanyasanya dia itu Tasbih, Takbir dan Qiratul Qur’an”.<sup>115</sup>

c. Pengembangan Kurikulum atau Silabus.

Artinya : Ali bin Abi Thalib berkata : “Ajarkanlah anak-anak kalian maka sesungguhnya mereka diciptakan untuk suatu zaman yang bukan zaman kalian”.<sup>116</sup>

d. Perancangan Pembelajaran.

Sesuai dengan Q. S Al-Hasr : 18, yaitu :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا اللّٰهَ  
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Dan bertaqwalah kepada Allah sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan”<sup>117</sup>

e. Pelaksanaan Pembelajaran yang Mendidik dan Dialogis.

Sesuai dengan Q.S. An-Nahl ayat 125, yaitu :

اَدْعُ اِلَى سَبِيْلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُم بِاَلَّتِيْ هِيَ  
 اَحْسَنُ اِنَّ رَبَّكَ هُوَ اَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيْلِهِ وَّهُوَ اَعْلَمُ  
 بِالْمُهْتَدِيْنَ ﴿١٢٥﴾

Artinya : “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pengajaran yang baik dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.<sup>118</sup>

<sup>115</sup> Al-Asqalani, Al-Hafizh Ahmad Ibn Hajar, *Op.Cit.* h. 154

<sup>116</sup> *Ibid*, h. 152

<sup>117</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 799

<sup>118</sup> *Ibid*, h. 383

- f. Pemanfaatan Teknologi pembelajaran.  
Sesuai dalam Q.S Al-‘Alaq ayat 4 yaitu :

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾

Artinya : “Yang mengajar (manusia) dengan menggunakan Pena”

- g. Evaluasi hasil Belajar”<sup>119</sup>

Artinya : *Keadaan Jibril selalu mengetes Rosullah SAW. Sesungguhnya keadaan Rosullah adalah orang yang paling dermawan diantara manusia apalagi ketika bulan Ramadhan ketika Malaikat Jibril bertemu dengannya. Jibril bertemu dengan Rosullah dalam setiap malam dalam bulan Ramadhan. Maka Rosullah membaca Al-Qur’an ketika Jibril bertemu dengannya ketika Jibril bertemu dengannya. Rosullah adalah orang yang paling dermawan dengan kebaikan seperti angin yang berhembus. Mutafaqun ‘Alaihi.*<sup>120</sup>

- h. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Artinya : *Umar Bin Khaththab berkata : “Ajarilah anak-anakmu berenang, memanah dan perintahkan mereka agar mereka dapat meloncat ke punggung kuda dengan baik” Baihaqi.*<sup>121</sup>

- b. Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Allah berfirman dalam QS. At-Tahrim: 6:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسِكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai

<sup>119</sup> *Ibid*, h. 904

<sup>120</sup> Al-Asqalani, Al-Hafizh Ahmad Ibn Hajar, *Op. Cit.* h. 158

<sup>121</sup> *Ibid*, h. 166



Alloh terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.”<sup>122</sup>

Al-Qur'an Tentang Kepribadian Guru QS. Ar-Rahman (55): 1-4

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝ خَلَقَ الْإِنسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝

- (1) “(Tuhan) Yang Maha Pemurah
- (2) Yang telah mengajarkan Al-Qur'an
- (3) Dia menciptakan manusia
- (4) Mengajarnya pandai berbicara”.<sup>123</sup>

Alam perspektif pendidikan kandungan surat Al-Rahman ini seharusnya menjiwai atau menjadi sifat hamba Alloh yang melaksanakan tugas ketuhanan, yaitu mendidik manusia. Dialah guru/pendidik atau sebutan teknis lainnya.

Dengan berpedoman pada ayat di atas, seorang guru harus memiliki sifat (rahman) kasih sayang kepada anak didiknya. Dengan sifat ini guru akan menjauhkan diri dari berbagai perilaku negatif yang merugikan diri dan anak didiknya. Sikap kasih sayang tersebut akan menempatkan dirinya sebagai sosok yang mampu meneladani Allah SWT dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Meneladani Allah dengan mewujudkan kasih sayang dalam mendidik merupakan salah satu aktualisasi hadits Nabi yang memerintahkan manusia untuk berakhlak dengan akhlak Alloh SWT (Takhallaqu bi Akhlaq Allah). Selain memberikan petunjuk untuk menerapkan kasih sayang dalam tugas mendidik, ayat ini juga

<sup>122</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 820

<sup>123</sup> *Ibid*, h. 773

memberikan isyarat adanya kewajiban utama seorang pendidik yaitu mendidik atau yang lebih operasional lagi, mengajar ('allama yang melahirkan konsep ta'lim). Di samping dengan meneladani Allah dan Rosul-Nya, dunia pendidikan misalnya di Indonesia mengharuskan dimilikinya sejumlah kompetensi oleh guru, yang secara teologis rujukannya ditemukan dalam ajaran Islam dan secara yuridis formal dibakukan dalam berbagai regulasi negara seperti dalam bentuk Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan atau keputusan Menteri, dan sebagainya.

- c. Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dan masyarakat untuk: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

Guru dipandang memiliki status, peran, dan fungsi sangat tinggi dan mulia. Sebagai contoh, guru dipandang memiliki status, peran, dan fungsi yang setingkat atau hampir sama dengan Rasulullah. Guru memiliki status dan tugas yang paling sulit, karena pekerjaannya membuat siswa memahami *to make one understand is the most difficult* artinya untuk membuat seseorang mengerti merupakan pekerjaan yang paling sulit. Hadits ini sangat berkaitan dengan bagaimana seorang guru mengajar anak didik sehingga membuat anak didik paham dengan apa yang dijelaskan guru.

H.R. Abu Daud dan Tirmidzi artinya: "Dari Abi Darda ia berkata: Saya mendengar Rasulullah SAW beliau bersabda: keutamaan orang alim

dibanding ahli ibadah adalah seperti keutamaan bulan dibanding bintang-bintang, sesungguhnya para ulama itu pewaris para Nabi, dan sesungguhnya para Nabi tidak mewariskan dinar dan tidak pula dirham, sesungguhnya mereka mewariskan ilmu, maka barang siapa mengambil warisan itu berarti ia mengambil bagian yang sempurna”.<sup>124</sup>

Hadits ini menyatakan bahwa para nabi tidak mewariskan dinar dan tidak pula dirham melainkan para nabi mewariskan ilmu, begitu pula seorang guru yang memperikan suatu pelajaran dengan tujuan membagi ilmu atau memberikan ilmu yang ada pada dirinya dan diberikan kepada anak didiknya. Barang siapa yang mengambil warisan itu berarti ia mengambil bagian yang sempurna. Anak didik yang mengambil suatu pelajaran yang telah diberikan oleh pendidik maka ia mendapatkan bagian yang sempurna.

Made Pidarta dalam bukunya Landasan Kependidikan, menuliskan pengertian komunikasi adalah proses penyampaian pikiran dan perasaan seseorang kepada orang lain atau sekelompok orang. Dengan adanya komunikasi dalam pelaksanaan proses pembelajaran berarti bahwa guru memberikan dan membangkitkan kebutuhan sosial siswa. Siswa akan merasa bahagia karena adanya perhatian yang diberikan guru sehingga dapat meningkatkan motivasi belajar siswa.

Artinya:“Dari Mu’awiyah bin Hakam Sulamy RA ia berkata: ketika aku shalat bersama Rasulullah SAW pada saat itu ada seseorang yang bersin-bersin, kemudian aku ucapkan “yarhamukalloh” (semoga Allah menyayangimu) maka mereka (kaum) pada meroleh kepadaku, kemudian aku berkata: “celakalah ibu-ibu orang itu” apa yang membuat kalian melihat aku? maka mereka serentak memukuli pahanya dengan tangannya, lalu ketika aku melihat pada mereka, mereka minta aku untuk diam / jangan bicara. Tetapi akhirnya aku diam, maka ketika Rasulullah SAW

---

<sup>124</sup> Al-Qazwaini, Muhammad Ibn Yazid, *Op.Cit*, h. 288

melaksanakan shalat, “semoga jadi penebus dosa bapak dan ibuku” aku tak pernah melihat seorang pendidik (guru) sebelumnya dan juga sesudahnya yang lebih baik cara mendidiknya dari Nabi SAW. maka demi Allah, aku tidak dibentak, tidak dipukul, tidak pula dimaki, akan tetapi beliau berkata: sesungguhnya shalat itu tidak dibenarkan ada suatu hal dari ucapan manusia, sesungguhnya shalat itu ialah: Tasbih, Takbir dan Baca Al-Quran,” atau seperti Rasulullah SAW bersabda: aku berkata: “Ya Rasulullah, sesungguhnya aku orang baru di zaman jahiliyyah, dan Allah mendatangkan islam, dan diantara kami ada orang yang mendatangi dukun, Nabi berkata: “jangan datang mereka, aku berkata: dan diantara kami ada yang bertaruh pada burung, Nabi berkata: itu semua bisa ditemukan pada hati-hati mereka, maka ia tak akan menolaknya”. (H.R. Muslim)<sup>125</sup>

Hadits ini mengatakan bahwa guru harus memiliki sikap yang santun, lemah lembut, penuh kasih sayang, tidakpula dengan membentak, memukuli. Begitulah gambaran dari hadits ini mengenai berkomunikasi secara santun yang dideskripsikan pendidik agar peserta didik nyaman dalam belajar dengan sikap, tingkah laku pendidik.

- d. Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Profesionalisme ialah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional. Dalam islam setiap pekerjaan harus dilakukan secara profesional, dalam arti harus dilakukan

---

<sup>125</sup> Ahmad, bin Ali bin Muhammad bin Muhammad bin Ali bin Mahmud bin Ahmad bin Hajar Al-Kannani Al-Asqalani Al-Mishri. *Fathul Bari Syarah Shahih Bukhari, Terj. Amiruddin*. (Jakarta : Pustaka Azam, 2009), h. 354

secara benar. Itu hanya mungkin dilakukan oleh orang yang ahli. Rasul Allah SAW mengatakan bahwa “ bila suatu urusan dikerjaken oleh orang yang ahli, maka tunggulah kehancuran”.

إِذَا وَسَدَّ الْأَمْرَ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَاصْتَظِرُوا السَّاعَةَ. (رواه البخارى)

“Kehancuran” dalam hadis itu dapat diartikan secara terbatas adan dapt juga diartikan secara luas. Bila seorang guru mengajar tidak dengan keahlian, maka yang “hancur” adalah muridnya.<sup>126</sup>

Dalam Al-Qur’an dijelaskan tentang tugas seorang guru. Firman Allah dalam surah Ali Imran :79

مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّيِّنَ بِمَا كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ

Artinya : “Tidak wajar bagi seseorang manusia yang Allah berikan kepadanya Al Kitab, Hikmah dan kenabian, lalu Dia berkata kepada manusia: "Hendaklah kamu menjadi penyembah-penyembahku bukan penyembah Allah." akan tetapi (dia berkata): "Hendaklah kamu menjadi orang-orang rabbani, karena kamu selalu mengajarkan Al kitab dan disebabkan kamu tetap mempelajarinya”.<sup>127</sup>

Islam mewajibkan kepada umatnya untuk menuntut ilmu, menuntut ilmu wajib hukumnya bagi muslim laki-laki mau pun perempuan. Demikian disarikan dari hadits tentang menuntut ilmu yang diriwayatkan Ibnu Majah, dan dishahihkan oleh Syaikh Albani dalam Shahih wa Dha'if Sunan Ibnu Majah no. 224.

<sup>126</sup> *Ibid*, 355

<sup>127</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 75

## طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

"Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap individu muslim."<sup>128</sup>

Dalam hadits tentang menuntut ilmu lainnya, Rasulullah SAW bersabda,

(رَوَاهُ الطَّبْرَانِيُّ) تَعَلَّمُوا أَوْ عَلِّمُوا أَوْ تَوَاضَعُوا لِمُعَلِّمِكُمْ وَلِيَلِّمُوا لِمُعَلِّمِكُمْ

Artinya, "Belajarlah kamu semua, dan mengajarlah kamu semua, dan hormatilah guru-gurumu, serta berlaku baiklah terhadap orang yang mengajarkanmu." (HR Tabrani)<sup>129</sup>

Dalam QS. Fathir ayat 28 Allah SWT berfirman :

وَمِنَ النَّاسِ وَالْدَّوَابِّ وَاللَّذِينَ خَلِقُوا كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ  
مِنَ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴿٢٨﴾

Artinya : “Hanya hamba-hamba Allah yang mempunyai banyak ilmu yang akan bertakwa kepada Allah”.<sup>130</sup>

Rasulullah sendiri telah memerintahkan supaya berlaku adil. Beliau adalah contoh teladan bagi para guru. Dalam sebuah hadis riwayat Bukhari Muslim yakni :

“Dari Sahl bin Sa’ad r.a., Rasulullah saw. Pernah disuguhkan minuman, beliau meminumnya sedikit. Di sebelah kanan beliau ada seorang bocah dan di sebelah kiri duduk para orangtua. Beliau bertanya kepada si bocah, “Apakah engkau rela jika minuman ini aku berikan kepada mereka ? Si bocah menjawab, ”Aku tidak rela, ya Rasul, demi Allah aku tidak akan memperkenankan siapa pun merebut bagianku dari tuan.” Rasulullah Saw. Meletakkan minuman ke tangan bocah kecil itu.<sup>131</sup>

<sup>128</sup> Al-Qazwaini, Muhammad Ibn Yazid, *Op.Cit*, h. 290

<sup>129</sup> Badawi, A. Zaki, *Mu'jam Musthalahat al-Ulum al-Ijtima'iyat*, (Beirut : Maktabah Libnan, 1982), h. 61

<sup>130</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit*. h. 620

<sup>131</sup> Ahmad, bin Ali bin Muhammad bin Muhammad bin Ali bin Mahmud bin Ahmad bin Hajar Al-Kannani Al-Asqalani Al-Mishri. *Op.Cit*, h. 227

Sedangkan indikator kinerja guru dapat mengacu pada pendapat Nana Sudjana dkk, tentang kompetensi Kinerja guru, yaitu:

- a. Menguasai bahan yang akan diajarkan.
- b. Mengelola program belajar mengajar.
- c. Mengelola kelas.
- d. Menggunakan media/sumber pelajaran.
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar.
- g. Menilai prestasi siswa.
- h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.<sup>132</sup>

Pemikir, perencana, pengelola. dan pelaksana proses pembelajaran berada ditangan guru, maka guru harus sadar diri, sadar tujuan, dan sadar lingkungan, karena kesadaran merupakan modal dasar sebagai pengembang budaya Kinerja. Budaya Kinerja guru menurut A. Tabrani Rusyan dkk adalah suatu pola sikap dan pola perilaku serta perbuatan yang sesuai dengan tata aturan atau norma yang telah digariskan. Menerapkan budaya Kinerja bagi guru dalam kegiatan pembelajaran, mampu meningkatkan tugas dan pekerjaan guru dalam bertindak dan berpikir lebih aktif dan kreatif.<sup>133</sup>

Kinerja guru adalah seluruh aktivitas guru yang ditunjukkan dari kemampuan kerja untuk mendidik, membimbing, merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar kepada peserta didik sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut indikator kinerja guru:

- a. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran
- b. Kemampuan melaksanakan pembelajaran
- c. Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi
- d. Kemampuan mengevaluasi hasil belajar

---

<sup>132</sup> Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Belajar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya), 2009), h. 107

<sup>133</sup> A. Tabrani Rusyan, *Op.Cit.* h. 13

- e. Kemampuan melaksanakan program pengayaan
- f. Kemampuan melaksanakan program remedial<sup>134</sup>

Lebih lanjut indikator-indikator kinerja guru diperjelas menurut Rebores menyangkut dengan (1) kinerja pembelajaran, (2) kinerja profesional, dan (3) kinerja personal<sup>135</sup>.

- 1) Kinerja Pembelajaran mencakup hal-hal berikut:
  - a) Merencanakan dan mengorganisasikan pengajaran: (1) pelajaran direncanakan dengan baik, (2) seperangkat sasaran yang pasti dan partisipasi siswa, (3) memberikan tugas yang jelas, (4) memahami pedoman dan menggunakan pedoman itu dalam proses belajar mengajar, dan (5) menyiapkan pembelajaran baik kepada kelompok maupun individual.
  - b) Kemampuan menjelaskan dan mengajukan pertanyaan; (1) mengajukan pertanyaan yang membangkitkan daya pikir, (2) memberikan penjelasan yang jelas tentang bahan ajar, (3) menghadapkan siswa pada beberapa pandangan, (4) sadar akan penolakan dan penerimaan pendapat siswa.
  - c) Menstimuli belajar melalui aktivitas yang inovatif dan sumber belajar: (1) menggalakkan diskusi kelas, siswa bertanya, dan demonstrasi siswa, (2) menggunakan bermacam-macam alat peraga dan sumber belajar.
  - d) Menunjukkan pengetahuan dan antusias terhadap mata pelajaran yang diajarkan: (1) menunjukkan pengetahuan tentang mata pelajaran yang diajarkan, dan (2) antusias.
  - e) Menyiapkan suasana kelas yang kondusif untuk belajar: (1) menjaga lingkungan yang sehat dan fleksibel untuk belajar, (2) menjaga peralatan dan bahan pembelajaran.
  - f) Memelihara catatan yang sesuai dan teliti: memelihara catatan tentang kemajuan siswa.
  - g) Mempunyai hubungan yang baik dengan siswa: (1) memahami dan bekerja dengan siswa sebagai individu, (2) menggalakan hubungan yang saling menghormati dan bersahabat, dan (3) menggunakan bahasa yang positif dengan siswa dan jauh dari rasa ejekan.
  - h) Berinisiatif pengelola kelas dengan disiplin yang baik: (1) kembangkan aturan tata tertib siswa dan guru selalu mengawasinya, dan (2) dikembangkan aturan keselamatan dan guru selalu mengawasinya.

---

<sup>134</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 25

<sup>135</sup> Ronald W Rebores, *Personnel Administration in Education* (New Jersey; Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1987), h. 209-213.



- 2) Kinerja Profesional yang mencakup hal-hal berikut:
- a) Pengakuan dan penerimaan tanggung jawab di luar kelas; (1) berpartisipasi dalam aktivitas sekolah, (2) kadang-kadang dengan sukarela mengerjakan tugas tambahan, dan (3) ikut menjadi panitia di sekolah.
  - b) Hubungan di dalam sekolah: (1) bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan kawan sekerja, administrasi, dan dengan personel lainnya.
  - c) Hubungan dengan masyarakat luar: (1) bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan orang tua siswa, dan (2) menjalankan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.
  - d) Pertumbuhan profesional dan visi; (1) menerima kritik yang membangun, (2) berpartisipasi dalam seminar, *workshop*, belajar, dan (3) mencoba metode dan bahan baru.
  - e) Pemanfaatan pelayanan staf: (1) memanfaatkan layanan yang tersedia dengan baik (perpustakaan).
  - f) Mengerti pola pertumbuhan dan perilaku siswa pada tahap-tahap perkembangan dan dapat menguasai situasi yang terjadi: tidak berharap akan adanya kesamaan perilaku siswa, tetapi masing-masing siswa mempunyai perbedaan individu.
  - g) Sopan santun: (1) menjaga penggunaan daya yang rahasia, dan (2) mendukung profesi mengajar.
- 3) Kinerja Personal yang mencakup hal-hal berikut:
- a) Kesehatan dan gairah: (1) mempunyai *record* kehadiran yang baik, (2) selalu gembira, dan (3) menunjukkan sikap yang humoris.
  - b) Berbicara: (1) artikulasi bicaranya baik, menggunakan *grammar* dengan benar, (2) dapat didengar dan dimengerti oleh siswa seluruh kelas, dan (3) berbicara pada tingkat pengertian siswa,
  - c) Cara berpakaian dan kerapian: (1) selalu rapi, ketepatan dalam memenuhi tugas: (1) hadir di kelas tepat pada waktunya, (2) menjalankan tugas pada waktunya, dan (3) membuat laporan tepat pada waktunya.<sup>136</sup>

Uraian dan deskripsi konsep mengenai kinerja, indikator kinerja, kinerja guru dan penilaian kinerja guru dapat dibuat sintesa teori yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugastugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh indikator-indikator: 1) kemampuan menyusun

---

<sup>136</sup> Tutik Rachmawati, Daryanto, *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka kreditnya* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h.84.

rencana pembelajaran, 2) kemampuan melaksanakan pembelajaran, 3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, 4) kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, 5) kemampuan melaksanakan pengayaan, dan 6) kemampuan melaksanakan remedial. Indikator tersebut diperinci sebagai berikut ; (1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran dengan indikator: (a) merencanakan pengelolaan pembelajaran, (b) merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran, (c) merencanakan pengelolaan kelas, (d) merencanakan penilaian hasil belajar; (2) dimensi kemampuan melaksanakan pembelajaran dengan indikator: (a) memulai pembelajaran, (b) mengelola pembelajaran, (c) mengorganisasikan pembelajaran, (d) melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar, (e) mengakhiri pembelajaran; (3) dimensi kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi dengan indikator: (a) mengembangkan sikap positif peserta didik, (b) menampilkan kegairahan dalam pembelajaran, (c) mengelola interaksi perilaku dalam kelas; (4) dimensi kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar dengan indikator: (a) melaksanakan penilaian, (b) mengelola dan memeriksa hasil penilaian, (c) memanfaatkan hasil penilaian, (d) melaporkan hasil penilaian; (5) dimensi kemampuan melaksanakan program pengayaan dengan indikator: (a) memberikan tugas, (b) memberikan bahan bacaan; dan (6) dimensi kemampuan melaksanakan program remedial dengan indikator: (a) memberikan bimbingan khusus, (b) penyederhanaan.

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor individu dan faktor situasi. Pada faktor individu, jika seseorang melihat kinerja yang tinggi merupakan jalur untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan mengikuti jalur tersebut. Sedangkan faktor situasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Jika motivasi tinggi tetapi kemampuan dasar rendah, maka kinerja akan rendah dan jika kemampuan tinggi tetapi motivasi yang dimiliki rendah maka Kinerja pun akan rendah, atau sebaliknya.<sup>137</sup>

Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance/actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa “Pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang”<sup>138</sup>. Ini menjelaskan bahwa keberhasilan kinerja juga ditentukan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah kemampuan pimpinan (dalam hal ini kepala sekolah) dalam memimpin mitra kerjanya, baik itu guru maupun pegawai-pegawai lainnya. Wether dan Davis sebagaimana dikutip Usman menyebutkan bahwa “Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability = knowledge + skill*), dan faktor motivasi (*motivation = attitude + situation*)”.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> N.H. Anderson. “*Performance = Motivation x Ability: An Integration Theoretical Analysis*”, (Journal of Personality and Social Psychology, 1984). p. 598

<sup>138</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h. 100

<sup>139</sup> *Ibid.* h. 74

Menurut Sutermaister seperti dikutip Usman “Kinerja merupakan hasil perpaduan dan kecakapan dan motivasi, di mana masing-masing variabelnya dihasilkan dan sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi”.<sup>140</sup> Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa, kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh setiap pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya. Seorang guru harus memenuhi dua kategori, yaitu memiliki kapabilitas (*capability*) dan loyalitas (*loyalty*). *Capability*, yakni guru harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoretik tentang mengajar yang baik; mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi. *Loyalty* keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan, tidak semata di dalam kelas, tapi juga di luar kelas.

Berdasarkan rumusan tersebut dikatakan bahwa, kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh setiap pegawai baik secara kualitas dan kuantitas. Faktor kemampuan sangat membantu hasil perpaduan dan kecakapan dan motivasi, di mana masing-masing variabelnya dihasilkan dan sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah

---

<sup>140</sup> *Ibid.* h. 74

dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya. A. Tabrani Rusyan dkk, menyarankan bahwa dalam rangka mengatasi permasalahan-permasalahan global sekolah perlu menerapkan budaya Kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- b. Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- c. Mendorong lahirnya “Sumber Daya Manusia” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- d. Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
- e. Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran.
- f. Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- g. Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
- h. Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
- i. Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kekarya bukan kepada ijazah.
- j. Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
- k. Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
- l. Membudayakan sikap kerja keras, produktif, dan disiplin.<sup>141</sup>

Sedangkan menurut Hasibuan seperti dikutip Suhardiman, “Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu”<sup>142</sup>.

---

<sup>141</sup> Tabrani Rusyan dkk. *Op.Cit.* h. 11

<sup>142</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah, Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2012), h. 126.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja.

Selanjutnya A. Tabrani Rusyan dkk menyatakan bahwa untuk mendukung keberhasilan kinerja guru seperti diterangkan di atas, maka perlu berbagai faktor yang mendukung, di antaranya:

1. Motivasi Kinerja Guru

Dorongan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik bagi guru sebaiknya muncul dari dalam diri sendiri, tetapi upaya motivasi dari luar juga dapat juga memberikan semangat kerja guru, misalnya dorongan yang diberikan dari kepala sekolah kepada guru.

2. Etos Kinerja Guru

Guru memiliki etos kerja yang lebih besar untuk berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar dibandingkan dengan guru yang tidak ditunjang oleh etos Kinerja.dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki etos yang berbeda-beda. Etos kerja perlu dikembangkan oleh guru, karena:

- a. Pergeseran waktu yang mengakibatkan segala sesuatu dalam kehidupan manusia berubah dan berkembang.
- b. Kondisi yang terbuka untuk menerima dan menyalurkan kreativitas.
- c. Perubahan lingkungan terutama bidang teknologi.

3. Lingkungan Kinerja guru

Lingkungan kerja yang dapat mendukung guru melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, meliputi:

- a. Lingkungan sosial-psikologis, yaitu lingkungan serasi dan harmonis antar guru, guru dengan kepala sekolah, dan guru, kepala sekolah, dengan staf TU dapat menunjang berhasilnya Kinerja guru.
- b. Lingkungan fisik, ruang Kinerja guru hendaknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) Ruangan harus bersih, (2) Ada ruangan khusus untuk kerja, (3) Peralatan dan perabotan tertata baik, (4) Mempunyai penerangan yang baik, (5) Tersedia meja kerja yang cukup, (6) Sirkulasi udara yang baik, dan (7) Jauh dari kebisingan.

4. Tugas dan tanggung jawab guru
  - a. Tanggung jawab moral, guru harus memiliki kemampuan menghayati perilaku dan etika yang sesuai dengan moral Pancasila.
  - b. Tanggung jawab dan proses pembelajaran di sekolah, yaitu setiap guru harus menguasai cara pembelajaran yang efektif, mampu membuat persiapan mengajar dan memahami kurikulum dengan baik.
  - c. Tanggung jawab guru di bidang kemasyarakatan, yaitu turut mensukseskan pembangunan masyarakat, untuk itu guru harus mampu membimbing, mengabdikan, dan melayani masyarakat.
  - d. Tanggung jawab guru di bidang keilmuan, yaitu guru turut serta memajukan ilmu dengan melaksanakan penelitian dan pengembangan.
  - e. Optimalisasi kelompok kerja guru.<sup>143</sup>

Kajian beberapa teori di atas penulis sependapat dengan A. Tabrani Rusyan, kinerja guru salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, tetapi ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru, antara lain faktor dalam diri guru dan faktor lingkungan kerja, kepemimpinan yang baik yaitu mengarahkan kinerja guru, memotivasi kinerja guru, memfasilitasi kinerja guru serta mempengaruhi kinerja guru. Secara langsung, kinerja guru yang baik salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang baik pula, dan secara tidak langsung, kepemimpinan berpengaruh terhadap mutu lulusan peserta didik. Kinerja guru yang efektif dan efisien akan menghasilkan sumber daya manusia yang tangguh, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, Kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik, yang berdasarkan kemampuan bukan kepada asal-usul keturunan atau warisan, juga menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

---

<sup>143</sup> *Ibid*, h. 17

a. Kepribadian dan dedikasi guru

Kepribadian adalah cerminan dari citra seorang guru dan akan mempengaruhi interaksi antar guru dan siswa. Oleh karena itu kepribadian merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya martabat guru. Guru yang memiliki kepribadian yang baik dapat membangkitkan kemauan untuk giat memajukan profesinya dan meningkatkan dedikasi dalam melakukan pekerjaan tersebut.<sup>144</sup>

Kedisiplinan sangat penting dalam menjalankan tugas dan kewajiban guru. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik oleh guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar. Dengan demikian kedisiplinan menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja dan di sisi lain akan memberikan tauladan bagi siswa bahwa disiplin itu penting.

Seseorang yang mempunyai kepribadian yang kuat kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kinerjanya.

b. Pengembangan profesi guru

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan

---

<sup>144</sup> Nurdianyah, *Op.Cit*, h. 30



terhadap profesi guru sehingga guru tidak akan mengalami ketinggalan dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strateginya”<sup>145</sup>.

Apabila syarat-syarat profesi guru terpenuhi akan mengubah peran guru yang tadinya pasif menjadi guru yang kreatif dan dinamis. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan maka akan semakin mendekati guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai.

c. Kemampuan Mengajar Guru

Untuk melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna bagi pencapaian tujuan pembelajaran, kinerja guru menjadi penting untuk diperhatikan. Selama ini ada yang beranggapan bahwa mengajar bukanlah pekerjaan profesional. Hal ini disebabkan setiap orang bisa mengajar. Siapa pun bisa menjadi guru, asal saja ia menguasai materi pelajaran yang akan disampaikan kepada orang lain. Ada seseorang, walaupun ia tidak memahami ilmu keguruan, mereka dianggap sebagai guru. Apabila mengajar dianggap hanya sekadar proses penyampaian informasi, tentu saja pendapat tersebut ada benarnya. Konsep mengajar yang demikian,untutannya sangat sederhana, asal paham informasi yang harus diberikan pada siswa, maka ia dapat menjadi guru. Tapi mengajar tidak sesederhana itu. Tugas mengajar bukan hanya sekadar

---

<sup>145</sup> *Ibid*, h. 32

menyampaikan informasi, akan tetapi suatu proses mengubah perilaku siswa sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Seorang guru dapat dikatakan profesional bila memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*). Kemampuan profesional guru adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas, yang dibekali dengan kompetensi (kemampuan dasar).<sup>146</sup>

Martoyo Susilo menegaskan bahwa seorang akan bekerja secara profesional bilamana orang tersebut memiliki kemampuan (*ability*) dan kinerja<sup>147</sup>. Maksudnya adalah seseorang akan bekerjasama profesional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, dalam proses mengajar, terdapat kegiatan membimbing siswa agar berkembang sesuai dengan tugas-tugas perkembangannya, melatih keterampilan baik keterampilan intelektual maupun keterampilan motorik sehingga siswa dapat hidup dalam masyarakat yang cepat berubah dan penuh persaingan, memotivasi siswa agar tetap semangat menghadapi berbagai tantangan dan rintangan, kemampuan merancang dan menggunakan berbagai media dan sumber belajar untuk menambah efektivitas pengajarnya, dan lain sebagainya.

Dalam kaitannya dengan kemampuan atau kompetensi mengajar guru, terdapat indikator kinerja guru yang mengacu pada pendapat Nana Sudjana dkk, yaitu:

---

<sup>146</sup> Soetjipto dan Raflis Kosasi, *Op.Cit*, h. 8

<sup>147</sup> Martoyo Susilo, *Op.Cit*, h. 22

- a. Menguasai bahan yang akan diajarkan.
- b. Mengelola program belajar mengajar.
- c. Mengelola kelas.
- d. Menggunakan media/sumber pelajaran.
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f. Mengelola interaksi belajar mengajar.
- g. Menilai prestasi siswa.
- h. Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
- i. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.<sup>148</sup>

Kemampuan mengajar guru merupakan cerminan dari penguasaan guru atas kompleksitasnya. Kemampuan mengajar guru yang sesuai dengan tuntutan dan standar tugas yang diemban memberikan efek positif bagi hasil yang ingin dicapai seperti perubahan akademik siswa, sikap siswa, keterampilan siswa, dan perubahan pola kerja guru yang sangat sedikit akan berakibat bukan saja menurunkan hasil belajar siswa melainkan juga menurunkan tingkat kinerja guru itu sendiri.

#### d. Pimpinan Kepala Madrasah

Menurut Kartini Kartono kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan<sup>149</sup>. Maka seorang pemimpin itu harus mahir melaksanakan kepemimpinannya jika dia ingin sukses dalam melakukan tugas-tugasnya. Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan suatu sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah peran kepala sekolah.

---

<sup>148</sup> Nana Sudjana, *Op.Cit.* h. 107

<sup>149</sup> Kartini, Kartono, *Op.Cit.* h. 153

Guru harus menjalin komunikasi yang baik dengan kepala madrasah, begitu juga sebaliknya. Komunikasi yang baik dengan kepala sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian.

e. Lingkungan dan Budaya Madrasah

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang berkerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat kerja<sup>150</sup>. Lingkungan kerja di sini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kologial

f. Kesejahteraan Guru

Dalam melaksanakan kewajibannya sebagai pendidik, guru juga harus menerima hak-hak yang semestinya diterima. Hal yang dimaksud antara lain: (1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial, (2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, (3) Pembinaan karir sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas, (4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan, (5) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana dan fasilitas pendidikan.

Untuk memaksimalkan kinerja guru langkah strategis yang dilakukan pemerintah yaitu dengan memberikan kesejahteraan yang layak sesuai volume kerja guru, selain itu memberikan insentif pendukung sebagai jaminan bagi pemenuhan kebutuhan hidup guru dan keluarganya.

Program peningkatan mutu pendidikan apapun yang akan diterapkan

---

<sup>150</sup> Nurdianyah, *Op.Cit*, h. 32

pemerintah, jika kesejahteraan guru masih rendah maka besar kemungkinan program tersebut tidak akan mencapai hasil yang maksimal

g. Iklim Kerja Guru

Iklim sekolah memegang peranan penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan di sekolah tersebut. Iklim kerja adalah hubungan timbal baik antara faktor-faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana kerjasama yang harmonis dan kondusif antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara gurudengan pegawai sekolah, dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan siswa sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai

### C. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian Haryadi dengan fokus faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen dan hasil belajar mahasiswa menemukan bahwa kesejahteraan dosen, komitmen dosen, dan motivasi kerja dosen berpengaruh positif terhadap kinerja dosen dan hasil belajar mahasiswa<sup>151</sup>. Penelitian yang dilakukan Agustina menunjukkan bahwa

---

<sup>151</sup> Haryadi, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen dan hasil belajar mahasiswa di Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto.*, Disertasi, tidak diterbitkan, (Bandung : Universitas Pendidikan Indonesia, 2005), h. 251

terdapat pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja mengajar guru<sup>152</sup>.

2. Penelitian lain yang dilakukan Aritonang terhadap guru SMP menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompensasi kerja dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa kompensasi kerja memberikan sumbangan sebesar 6,76% terhadap kinerja guru, disiplin kerja guru memberikan sumbangan sebesar 77,44%.<sup>153</sup>
3. Terkait dengan kinerja sekolah, Kardoyo dalam perspektif manajemen sekolah melakukan kajian terhadap tiga faktor yang berpengaruh terhadap mutu kinerja sekolah. Ketiga faktor tersebut adalah kepemimpinan kepala sekolah, pembiayaan pendidikan, dan peran Komite Sekolah. Kinerja sekolah yang dikaji terdiri atas mutu proses dan mutu lulusan. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah, pembiayaan pendidikan, dan peran Komite Sekolah, secara simultan berpengaruh terhadap mutu proses belajar mengajar sebesar 71.36%, sedangkan terhadap mutu lulusan sebesar 60.44%.<sup>154</sup>
4. Tachyani melakukan kajian terhadap faktor-faktor determinan yang berpengaruh terhadap mutu kinerja Sekolah Menengah Atas di Kabupaten

---

<sup>152</sup> Agustina E. *Pengaruh Kompetensi Profesional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, (Bandung : Universitas Pendidikan Indonesia, 2002) h. 1

<sup>153</sup> Aritonang, *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur*. (Jakarta : BPK Penabur, 2005), h. 14

<sup>154</sup> Kardoyo, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pembiayaan Pendidikan dan Peran Komite Sekolah terhadap Kinerja Sekolah (Studi Efektifitas di Sekolah Menengah Atas Negeri se-Kota Semarang)*. Disertasi, (Bandung : PPS UPI Bandung, 2005), h. 120

Tasikmalaya dan Kota Tasikmalaya. Faktor-faktor tersebut adalah kompetensi profesional guru, integritas kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan sekolah. Kajian mutu kinerja sekolah meliputi aspek manajemen sekolah, mutu siswa, mutu guru, mutu lulusan, dan mutu sarana prasarana. Kompetensi profesional guru meliputi kecakapan, kewenangan, kerja yang memuaskan, dan kondisi yang diharapkan. Integritas kepemimpinan meliputi komitmen, nilai-nilai, dan konsisten. Lingkungan sekolah meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Melalui uji korelasi *Product Moment* diperoleh hasil sebagai berikut: (1) terdapat hubungan yang cukup kuat antara kompetensi profesional guru dengan mutu kinerja sekolah; (2) terdapat hubungan yang cukup kuat antara integritas kepemimpinan kepala sekolah dengan mutu kinerja sekolah; dan (3) terdapat hubungan yang cukup kuat antara lingkungan sekolah dengan mutu kinerja sekolah<sup>155</sup>

5. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Heru Subandono Judul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Master Depok Propinsi Jawa Barat)*. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011 dengan menghasilkan penelitian bahwa, Peran seorang Kepala sekolah dalam memimpin sebuah organisasi sekolah, salah satunya adalah membentuk motivasi kerja guru. Sebuah arah pemikiran yang menjadi langkah awal dalam penyusunan penelitian ini. Untuk menghasilkan pemahaman yang akurat berkaitan

---

<sup>155</sup> Tachyani, *Faktor Determinan yang Berpengaruh Terhadap Mutu Kinerja Sekolah (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Integritas Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Lingkungan Sekolah terhadap Mutu Kinerja Sekolah Menengah Atas Negeri di Wilayah Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten dan Kota Tasikmalaya)*, Disertasi. Tidak dipublikasikan. Bandung : Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2006),

dengan pemikiran tentang kepemimpinan seorang Kepala sekolah dalam membentuk motivasi kerja guru, dilaksanakan penelitian dengan metode *Mixed-Method* pada suatu sekolah. Dalam membentuk motivasi kerja guru oleh seorang Kepala sekolah, dapat dikaji ketika Kepala sekolah melaksanakan aktivitas kepemimpinannya, yang meliputi: Bentuk aktivitas dan suasana persekolahan yang diciptakan, aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja, dan akhirnya terfokus pada aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang paling efektif, dalam membentuk motivasi kerja guru. Pengkajian beberapa aktivitas kepemimpinan ini kemudian menjadi tujuan dalam pelaksanaan penelitian ini. Kategori perkembangan organisasi sekolah yang masih sederhana, berdampak pada aktivitas kepemimpinan dan penciptaan suasana persekolahan yang saling terkait, yaitu: Memperkokoh Keorganisasian, Membangun Komunikasi, Penguatan pilar Manajemen, Mewujudkan Penjaminan, Membangun Kemitraan dan Mengembangkan Wirausaha. Kemudian dalam kaitannya dengan penciptaan suasana kerja seorang Kepala sekolah dapat melaksanakan: Menanamkan Energi Berpikir Positif, Membentuk Sistim Kerja, dan Merealisasikan Program Penjaminan. Di tahapan akhir penelitian diperoleh data dua aktivitas kepemimpinan Kepala sekolah yang paling efektif dalam membentuk motivasi kerja guru, yaitu: Membangun Komunikasi dan Program Penjaminan.<sup>156</sup>

6. Penelitian yang dilakukan Heru Subandono di atas jika dilihat dari segi hasil hampir mirip dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

---

<sup>156</sup> Heru Subandono. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Master Depok Propinsi Jawa Barat)*. (Jakarta : FISIP UI, 2011)



Adapun kemiripan tersebut di antaranya berkenaan dengan “aktivitas kepemimpinan kepala sekolah” dalam menciptakan suasana lingkungan kerja, sehingga akan menimbulkan dampak positif kepada bawahan di antaranya motivasi dalam melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian maka penelitian ini dapat memberikan sumbangan pikiran serta patokan dalam penulisan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis.

7. Zaenal Mustofa, judul penelitian *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal*. Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2009 dengan hasil, bahwa posisi kepala sekolah sebagai *leader*, manajer, administrator dan supervisor suatu lembaga pendidikan membutuhkan profesionalisme dari profesi tersebut. Kepala sekolah dan guru pendidikan agama Islam di lembaga pendidikan tersebut bertanggung jawab atas kepercayaan orang tua siswa untuk melanjutkan pendidikan yang belum terselesaikan oleh mereka. Siswa berprestasi adalah salah satu harapan orang tua dan dunia pendidikan, maka dari itu kepala sekolah yang profesional senantiasa berupaya untuk meningkatkan prestasi siswa. Kerjasama yang baik dalam lembaga pendidikan di SMP Pondok Modern Selamat Kendal diprediksi dapat meningkatkan prestasi siswa. Hal ini dikarenakan kepala sekolah selaku *leader*, manajer, administrator, dan supervisor adalah sebagai upaya kepala sekolah untuk meningkatkan prestasi siswa.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Zaenal Mustofa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMP Pondok Modern Selamat Kendal*. (Semarang : Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, 2009), h. 36

8. Sudarwati, judul penelitian *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi Multi situs di SMAN 2 Madiun dan SMAN 2 Ngawi*.

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012 dengan mendapatkan hasil bahwa, Pembangunan pendidikan yang bermutu pada jenjang sekolah menengah beberapa tahun terakhir telah banyak mendapat perhatian dari pakar pendidikan. Perhatian itu berupa upaya meningkatkan status sekolah maupun mengembangkan sekolah ideal. Sekolah ideal merupakan sekolah yang bersuasana kondusif dan memungkinkan siswa untuk dapat mengembangkan seluruh potensi dirinya sehingga banyak memperoleh prestasi<sup>158</sup>. Sekolah yang mempunyai banyak prestasi tentu dipimpin oleh kepala sekolah yang mempunyai komitmen kuat untuk meningkatkan potensi sumber daya yang ada di sekolahnya. Yang menjadi permasalahan kajian ini adalah bagaimana manajemen kepemimpinan kepala madrasah menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja guru karena kepala madrasah sama halnya kepala sekolah mempunyai posisi dan peranan penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Untuk itu penelitian ini difokuskan pada manajemen kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru melalui bidang, antara lain ; (1) Perencanaan kepala madrasah, (2) Pengorganisasian kepala madrasah, (3) Pergerakan kepala madrasah, (4) Pengawasan kepala madrasah, dan (5) Evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur.

---

<sup>158</sup> Sudarwati, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi Multi situs di SMAN 2 Madiun dan SMAN 2 Ngawi* 2012. Tesis, tidak dipublikasikan, (Jawa Timur : Pasca Universitas Negeri Malang, 2012)

Kedelapan fokus penelitian tersebut dianalisis secara lintas situs untuk memahami dan mendeskripsikan persamaan dan perbedaan antar situs. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur dengan rancangan penelitian multisitus pada metode komparatif konstan dan analisa induktif untuk menemukan makna dari fenomena pada latar penelitian. Penentuan informan dilakukan dengan teknik pengambilan sampel secara *purposive sampling*, *internal sampling*, *time sampling*, dan teknik bola salju (*snowball sampling*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah (1) wawancara mendalam, (2) observasi partisipan, dan (3) studi dokumentasi. Data yang terkumpul dari ketiga teknik tersebut dianalisis secara berulang yang didalamnya melibatkan kegiatan reduksi data, sajian data dan verifikasi/penarikan kesimpulan baik melalui analisis dalam situs maupun analisis lintas situs guna menyusun konsep temuan lapangan.

Kredibilitas data dicek dengan triangulasi sumber, triangulasi metode, member chek, diskusi teman sejawat, dan kecukupan referensi. Sedangkan dependabilitas dan konfirmabilitas diperoleh melalui pengauditan oleh dosen pembimbing. Temuan penelitian ini adalah: *Pertama*, kepemimpinan kepala sekolah pada sekolah berprestasi mempunyai karakteristik yang sama dengan kepemimpinan transformasional dengan tipologi *the value-based juggler*, yaitu mampu mempengaruhi komponen sekolah dalam proses perbaikan sekolah dengan tetap berorientasi pada kemajuan belajar siswa.

Kepala sekolah mengkomunikasikan visi pribadi dan visi sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Kepala sekolah mempunyai nilai kepemimpinan yang menjadi landasan berfikir dan bertindak dalam memimpin sekolah yaitu (a) disiplin dan bekerja sebagai ibadah, (b) bersikap demokratis, (c) bertanggung jawab, (d) berani berinovasi dan yakin pada pembaharuan dan (e) jujur, amanah dan terbuka. Kepala sekolah juga mempunyai hubungan sosial yang terjalin baik dengan warga sekolah antara lain; (1) kesejawatan, (2) ketauladanan, (3) menghargai prestasi guru dan siswa, dan (4) kekeluargaan, kepedulian dan kesejahteraan.

Kedua, strategi yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan prestasi sekolah adalah: (1) optimalisasi proses pembelajaran, (2) memberdayakan dan meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan sekolah, (3) pemberdayaan potensi siswa, (4) menjalin kemitraan dan kerjasama, (5) melakukan studi banding dan (6) mengoptimalkan penggunaan fasilitas sekolah. Strategi tersebut dilakukan bersamaan karena ada keterkaitan satu dengan yang lain.

Ketiga, faktor-faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi sekolah antara lain; (1) sarana prasarana sekolah yang lengkap dan memadai, (2) input siswa yang unggul dan terseleksi, (3) komitmen guru dan karyawan yang berkualifikasi di bidangnya, (4) lingkungan sekolah yang kondusif sebagai tempat pembelajaran sehingga tercipta iklim belajar dan iklim kerja yang sehat dan kompetitif, (5) memperoleh dukungan dari komponen sekolah, dan (6) jalinan kerjasama dan kemitraan dengan orangtua, masyarakat, lembaga pemerintah, bisnis swasta, dan lembaga pendidikan internasional.

Keempat, faktor kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah antara lain: (1) belum semua guru menguasai ICT, (2) lahan sekolah yang kurang luas di SMAN 2 Madiun, (3) kurangnya tenaga pelatih dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan (4) masyarakat yang kurang paham terhadap inovasi pendidikan.

Kelima, Upaya Kepala Sekolah dalam memberdayakan faktor pendukung yang berasal dari guru, karyawan dan siswa adalah dengan melibatkan dan meningkatkan potensi guru dan siswa dalam semua kegiatan sekolah, sedangkan untuk memberdayakan sarana pendidikan dilakukan dengan menyusun jadwal penggunaan fasilitas pendidikan secara rutin maupun diluar jadwal yang ada. Upaya mengatasi kendala dalam meningkatkan prestasi sekolah dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak terkait misalnya komite sekolah, masyarakat, bisnis swasta, pemerintah dan lembaga pendidikan internasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudarwati memiliki kemiripan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Kemiripan itu terletak pada sekolah yang mempunyai banyak prestasi tentu dipimpin oleh Kepala Sekolah yang mempunyai komitmen kuat untuk meningkatkan potensi sumber daya yang ada di sekolahnya. Begitu juga sama halnya dengan kepala madrasah, bagaimana kepala madrasah menjadi faktor utama dalam meningkatkan prestasi sekolah karena kepala sekolah mempunyai posisi dan peranan penting dalam meningkatkan kualitas sekolah.

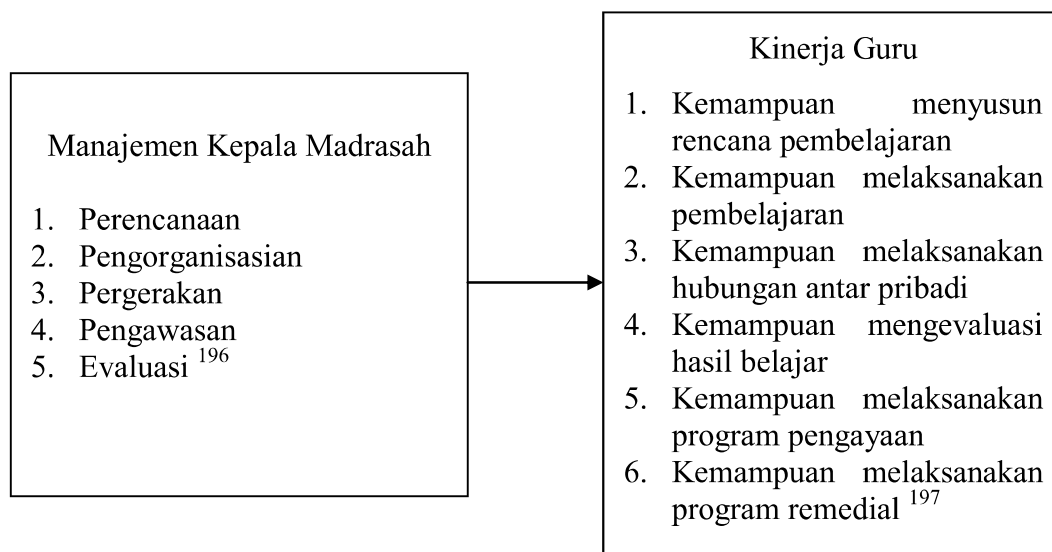
Berdasarkan kerangka konseptual dan hasil penelitian yang relevan di atas, maka penulis mendapatkan banyak kontribusi pemikiran dari peneliti terdahulu, sehingga menjadi patokan serta landasan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian di lapangan. Adapun yang akan dicermati di lapangan nantinya pada saat peneliti melakukan penelitian di antaranya;

- a. Bagaimana perencanaan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
- b. Bagaimana pengorganisasian kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
- c. Bagaimana pergerakan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
- d. Bagaimana pengawasan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.
- e. Bagaimana evaluasi kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah

Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur.

#### D. Kerangka Pikir

Dari penelitian terdahulu yang relevan, maka kerangka pikir kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru madrasah dalam penelitian ini didasarkan dari pendapat Hari Sudrajat dan Supardi sebagai berikut :



<sup>159</sup> Hari Sudrajat, *Op.Cit*, h. 112)

<sup>160</sup> Supardi, *Op.Cit*, h. 25

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu dengan berusaha menggambarkan keadaan atau fenomena sosial. Penelitian ini mencari dan menggunakan data-data yang bersifat kualitatif yaitu berupa kata-kata atau ungkapan, pendapat-pendapat dari subjek penelitian, baik itu kata-kata secara lisan maupun tulisan.

Menurut Lexy J Moleong yang mengutip pendapat Bogdan dan Taylor dinyatakan bahwa: “Metode kualitatif adalah prosedur yang menghasilkan data diskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”<sup>1</sup>.

Sedangkan menurut Sugiyono, metode kualitatif adalah :

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*.<sup>2</sup>

Penelitian ini memaparkan berbagai hal tentang: (a) metode dan prosedur penelitian, (b) tempat dan waktu penelitian, (c) data dan sumber data, (d) Teknik dan prosedur pengumpulan data, (e) Prosedur analisis data, dan (f) pemeriksaan keabsahan data.

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 5.

<sup>2</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. (Bandung : Alfabeta 2010). h. 15



## A. Metode dan Prosedur Penelitian

### 1. Metode Penelitian

Dalam mengkaji dan menganalisa fenomena yang terjadi dalam penelitian ini penulis tidak menggunakan pendekatan kuantitatif, melainkan menggunakan pendekatan kualitatif, di mana peneliti hadir sebagai pengumpul data. Hal ini karena data yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa data-data kualitatif berupa kata-kata (ucapan), perilaku dan dokumen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif fenomenologi. Dalam proses penentuan informan ini peneliti lebih memilih orang yang benar-benar memahami dan mengerti masalah yang dikaji, yakni dengan menggunakan *purposive sampling* naturalistik orientasi. *Purposive sampling* ini relevan dengan penelitian kualitatif. Sampel dalam penelitian kualitatif ini digunakan bukan untuk pengambilan konklusi generalisasi, melainkan untuk menggali informasi yang menjadi dasar dari rancangan teori yang muncul. Pendekatan kualitatif fenomenologi dipilih dikarenakan objek penelitian ini berupa proses atau kegiatan atau tindakan beberapa orang yang diperankan kepala sekolah dan informan terpilih lainnya yakni kinerja guru.

Penelitian kualitatif manusia adalah sebagai sumber utama dan hasil penelitiannya berupa kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya (alamiah). Sesuai dengan pendapat Denzin dan Lincoln yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian

yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan metode yang ada<sup>3</sup>.

Penelitian kualitatif, Moleong menyatakan bahwa penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah sebagai keutuhan. Studi kasus ini juga merupakan penelitian tentang suatu ‘kesatuan sistem’<sup>4</sup>. Lebih lanjut penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah<sup>5</sup>. Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terkait oleh tempat, waktu, atau ikatan tertentu. Penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna dan memperoleh pemahaman dari hasil evaluasi holistik dari temuan penelitian di lapangan tersebut.

Pendekatan kualitatif dengan teori fenomenologi; yakni ini peneliti mengungkap fenomena yang ada dan berupaya mencari dan menemukan peristiwa-peristiwa, pendapat, dan isu yang ada serta fenomena yang muncul pada objek penelitian.

Masalah yang diangkat harus betul-betul memiliki permasalahan yang harus dipecahkan oleh peneliti di wilayahnya. Penelitian ini

---

<sup>3</sup> Lexy J. Moleong, *Op. Cit*, h. 5.

<sup>4</sup> *Ibid*, h. 42

<sup>5</sup> *Ibid*, h. 6

mengungkap manajemen kepala madrasah dan kinerja guru madrasah dengan fungsi-fungsi manajemen dengan menghimpun data di lapangan dan mengambil makna sehingga memperoleh pemahaman untuk mengatasi permasalahan yang dilihat dari pendekatan Total Quality Manajemen. Penggunaan pendekatan penelitian ini adalah kualitatif fenomenologi. Studi ini adalah sangat tepat karena peneliti ingin mengetahui secara fenomena intrinsik dan ekstrinsik dari penerapan fungsi-fungsi manajemen khususnya manajemen pendidikan.

Teknik pengumpulan data informasi penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, pengamatan (obeservasi), dan dokumentasi, serta penilaian langsung memantau dan mencatat data dalam proses manajemen dari perencanaan sampai pada *controlling* (pengawasan) dan diakhiri dengan evaluasi yang berfungsi sebagai kaca mata besar untuk merepair segala kekurangan dalam kualitas manajemen kepala madrasah dan kinerja guru madrasah.

## **2. Prosedur Penelitian**

Menurut Lexy J. Moleong tahapan penelitian kualitatif terdiri dari :

### **a. Tahap Pra-Lapangan**

Tahap pra-lapangan ini kegiatan yang dilakukan adalah menyusun rancangan penelitian berupa suatu proposal yang terdiri dari pendahuluan, kajian pustaka dan kerangka pikir penelitian dan metode penelitian yang digunakan; lokasi penelitian dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjoyo, Madrasah Ibtidaiyah

Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur; mengurus perizinan penelitian, melakukan penjajakan dan penilaian lokasi penelitian yang sudah dipahami dengan maksimal; dalam memilih dan informan peneliti menentukan kepala sekolah, komite sekolah, waka krikulum, asesor, pengawas, guru, dan siswa; dan persiapan perlengkapan penelitian berupa alat rekam pedoman observasi, pedoman wawancara dan daftar studi dokumentasi. Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan Bulan Agustus sampai dengan November 2019.

**b. Tahap Lapangan**

Tahap lapangan ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah memahami dan mendalami setting-latar penelitian yaitu ingin mengetahui manajemen kepala madrasah dan kinerja guru madrasah serta melakukan wawancara dengan informan yang sudah ditentukan dan melakukan observasi di lingkungan sekolah, membuat catatan berupa data dan dikumpulkan dalam suatu file.

**c. Tahap Analisis Data**

Kegiatan yang dilakukan adalah menganalisis data dengan konsep analisis data mulai dari paparan data yaitu memilih data kemudian mereduksi membuat bagan konteks dari temuan data. Kemudian membahas data secara triangulasi dengan membandingkan data dari informan satu ke informan yang lain atau dengan suatu

teori yang ada di kajian pustaka. Selanjutnya menyimpulkan hasil penelitian yang disusun dalam tiga bagian yaitu kesimpulan, implikasi dan saran.

#### **d. Tahap Pelaporan**

Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah menyusun hasil-hasil penelitian ke dalam bentuk laporan penelitian. Tahapan ini berupa hasil penelitian dari beberapa tahap sebelumnya yang berbentuk draft pelaporan hasil penelitian yang meliputi latar belakang penelitian

### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur dan dilaksanakan dari bulan November 2019 sampai dengan bulan Maret 2020. Penelitian dilakukan pada jam efektif belajar pukul 7.30 sampai 13.30. Pemilihan lokasi ini berdasarkan beberapa pertimbangan setelah diadakan observasi singkat yaitu dari kemenarikan dan keunikan (lain dari yang lain), bahwa Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Banarjojo, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo, dan MI Ma'arif 5 Sekampung Kabupaten Lampung Timur dari tahun ke tahun mengalami peningkatan jumlah peserta didik. Setting dan Lokasi penelitian di ruang kepala sekolah, Ruang wakil kepala, ruang guru, kelas, dan lingkungan/halaman sekitar sekolah. Peneliti melakukan observasi estafet pertama di MIM Banarjojo selama 1 minggu, kemudian setelahnya di

MII Sumberrejo selama 1 minggu, dan MI Ma'arif 5 Sekampung selama 1 minggu. Kemudian kembali ke awal, di MIM Banarjoyo dan seterusnya.

Posisi peneliti sebagai tolok ukur terhadap keberhasilan beberapa kasus. Penelitian pendekatan kualitatif ini menuntut kehadiran peneliti di lapangan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian sekaligus pengumpul data. Peneliti bertindak sebagai instrumen sentral untuk pengumpulan data. Hal senada ini juga dikemukakan oleh Sugiyono bahwa instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri.

Penentuan informan melalui teknik pengambilan sampel tetapi bukan untuk mewakili populasi melainkan berdasarkan relevansi dan kedalaman informasi serta didasarkan pada tema penelitian dan kondisi lapangan<sup>6</sup>. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* sehingga peneliti dapat memperoleh informasi data secara mendalam dari informan yang telah ditentukan. Teknik dilakukan secara terus menerus dari informan yang satu ke informan berikutnya, sehingga dapat diperoleh data yang semakin lengkap dan mendalam dan pencarian sampel ini dihentikan apabila data yang diperoleh dirasa sudah jenuh<sup>7</sup>.

Seorang peneliti kualitatif harus memiliki ciri-ciri manusia sebagai *instrumen* yaitu responsif terhadap lingkungan dan pribadi-pribadi yang menciptakan lingkungan. Kemudian dapat menyesuaikan diri pada keadaan dan situasi pengumpulan data; menekankan keutuhan dalam

---

<sup>6</sup> Sugiyono. *Op.Cit.* h. 307

<sup>7</sup> Miles, Matthew B dan Huberman, A Michael.. *Analisis Data Kualitatif.* (Jakarta. Universitas Indonesia Press, 1992). h. 47

memandang yaitu memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memandang konteksnya di mana ada dunia nyata bagi subjek dan informan yang memberikan suasana, keadaan dan perasaan tertentu; mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan; memproses data secepatnya; memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan; dan memanfaatkan kesempatan untuk mencari respon yang tidak lazim. Selanjutnya idiosinkratik yaitu memiliki kemampuan menggali informasi yang lain dari yang lain, yang tidak direncanakan semula, yang tidak terduga terlebih dahulu atau yang tidak lazim terjadi.

Kehadiran peneliti di lapangan dapat berkolaborasi langsung dengan subjek penelitian. Peneliti harus mampu berinteraksi dengan subjek secara wajar di lapangan, dan menyesuaikan diri dengan kondisi serta situasi yang ada. Kunci kesuksesan adalah hubungan yang baik antara subjek dan peneliti sebelum, selama, dan sesudah peledaksanaan penelitian di lapangan.

Ditegaskan oleh Suharsimi Arikunto yang menyatakan keuntungan peneliti sebagai instrumen:

- 1) Peneliti memiliki daya kepekaan yang tinggi, mampu merespon dan memberikan penafsiran secara terus menerus pada gejala yang dihadapi, 2) Memiliki sifat adaptasi, yakni mampu menyesuaikan diri, mengubah taktik atau strategi mengikuti kondisi lapangan, 3) Memiliki kemampuan untuk memandang objek penelitiannya secara menyeluruh (holistik) mengaitkan gejala dengan konteks saat itu, mengaitkan dengan masa lalu dengan gejala kondisi yang sesuai, 4) Sanggup secara terus menerus menambah pengetahuan untuk bekal dalam melakukan interpretasi terhadap gejala, 5) Memiliki kemampuan klarifikasi agar dengan cepat memiliki kemampuan menarik kesimpulan mengarah pada perolehan hasil.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi)*. (Jakarta : PT. Rineka Cipta. 2006). h. 17

Selama penelitian di lapangan dituntut : 1) Berprilaku luwes, sederhana, ramah, dan senantiasa berusaha tampil dengan sikap dan berprilaku tidak menonjolkan diri, 2) Menghormati etika pergaulan yang telah terbangun, berusaha menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan subjek penelitian. Pada penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama, yakni berperan dalam memandu dari awal, selama, dan akhir penelitian. Banyak keuntungan yang diperoleh, bahwa peneliti sebagai instrumen utama.

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan berupa daftar pertanyaan wawancara, selanjutnya dipertegas dengan angket/kuesioner yang dijadikan alat untuk memperoleh data dari responden yaitu butir-butir pertanyaan disusun dalam bentuk pertanyaan yang harus dijawab oleh responden. Instrumen dalam penelitian ini yaitu manajemen kepala madrasah dan kinerja guru madrasah antara lain sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Kisi-Kisi Instrumen Manajemen Kepemimpinan Madrasah dan Kinerja Guru

No	Variabel	Indikator	No. Item	Keterangan
1	Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah	Perencanaan	1, 2, 3, 4,	Observasi & Wawancara
		Mengorganisasikan	5, 6,7, 8	Observasi & Wawancara
		Menggerakkan	9, 10, 11, 12,13,14,15,16	Observasi & Wawancara
		Mengawasi	17,18,19,20,21	Observasi & Wawancara
		Mengevaluasi	22,23,24,25	Observasi & Wawancara
Total Item			<b>25</b>	



No	Variabel	Indikator	No. Item	Keterangan
2	Kinerja Guru	Perencanaan	1,2,3,4,5	Observasi Wawancara
		Pelaksanaan	6,7,8,9	Observasi Wawancara
		Penilaian/Evaluasi	10,11,12,13,14	Observasi Wawancara
		Hubungan dengan siswa	15,16,17,18	Observasi Wawancara
		Program Pengayaan	19,20,21	Observasi Wawancara
		Program Remidi	22,23,24,25	Observasi Wawancara
Total Item			<b>25</b>	

#### D. Data dan Sumber Data Peneliti

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Sumber data penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia<sup>9</sup>. Kehadiran peneliti sebagai tolok ukur kesuksesan terhadap dalam perekrutan data penelitian.

Peneliti sebagai instrumen utama hal ini senada yang diungkapkan oleh Sugiyono bahwa peneliti itu merupakan atau menjadi instrumen utama dalam penelitian kualitatif. Kemudian fokus penelitian juga menjadi jelas, perlu dikembangkan instrumen sederhana yang dapat melengkapi data untuk pembandingan dengan data yang telah ditemukan melalui wawancara dan observasi. Peneliti terjun langsung ke lapangan melakukan pengumpulan data, menganalisis mereduksi dan membuat kesimpulan.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Miles, Matthew B dan Huberman, A Michael. *Op.Cit.* h. 22

<sup>10</sup> Sugiyono. *Op.Cit.*, h. 307

Dikatakan pendapat ahli bahwa instrumen dari pilihan yang natural adalah manusia. Kita harus dapat melihat bahwa bentuk lain dari instrumen mungkin dipergunakan di tahap berikutnya dari suatu pemeriksaan, namun manusia adalah arus utama awal dan lanjutan. Tetapi kalau instrumen manusia telah dipergunakan secara ekstensif di langkah lebih awal dari pemeriksaan, maka satu instrumen dapat dihaluskan pada data instrumen yang telah memiliki hasil.

*“ The instrumenst of choise in naturalistic inquiri in the huma., We shall see that other form of instrumentation may be used in later phase of inquiry but the human is the initial and continuing mainstay. But if the human instruments has been used extensively in earlier stages of inquiry, so that an instrument can be konstrukted that is grounded in the data the human instruments has product. ”<sup>11</sup>*

Sumber data manusia terdiri dari Kepala dinas, pengawas, kepala madrasah, guru, siswa, dan penjaga sekolah. Sumber data bukan manusia berupa dokumen-dokumen, sarana prasarana, yang berkaitan dengan manajemen kepemimpinan dan kinerja guru madrasah, serta hal lain yang relevan dengan fokus penelitian.

#### **E. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif ini dapat dilakukan melalui teknik ; (1) pengamatan atau observasi (2) wawancara (3) dokumentasi (4) gabungan atau triangulasi<sup>12</sup>. Teknik pengumpulan data yang

---

<sup>11</sup> *Ibid*, h. 306

<sup>12</sup> *Ibid*, h. 309

dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, pencatatan data, serta studi dokumentasi.

#### **a. Observasi**

Metode observasi (pengamatan) menurut Djunaidi Ghony, merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan.<sup>13</sup>

Tujuan data observasional yakni untuk menggambarkan setting yang diobservasi, aktivitas- aktivitas dalam setting tersebut, orang-orang yang berpartisipasi dalam aktivitas- aktivitas tersebut, dan makna setting aktivitas dan partisipasi terhadap orang- orang tersebut. Dalam melakukan pengamatan peneliti terlibat secara pasif artinya tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan subjek penelitian dan tidak berinteraksi secara langsung. Peneliti hanya mengamati interaksi sosial yang mereka ciptakan baik dengan sesama subjek penelitian maupun dengan pihak luar. Observasi partisipasi adalah sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti melibatkan diri dalam kehidupan dari masyarakat yang diteliti untuk dapat melihat dan memahami gejala-gejala yang ada, sesuai dengan maknanya dengan yang diberikan atau dipahami oleh para warga yang diteliti.

---

<sup>13</sup> Ghony, Djunaidi. M & Almanshur, Fauzan. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Jogjakarta: AR-Ruzz Media). 2012. h. 166

Observasi yang dilakukan peneliti adalah mengamati keadaan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, hambatan-hambatan yang muncul serta dukungan *stakeholders* lembaga terkait. Kemudian sarana dan prasarana serta instrumen perencanaan instrumen penilaian, perangkat pembelajaran, pengembangan bahan ajar, dan media dan alat pembelajaran. Pengamatan dan perekaman juga dilakukan pada proses Kegiatan Belajar Mengajar mulai perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Observasi dilakukan dengan tujuan guna untuk membuktikan hasil dari wawancara yang didapat terhadap kenyataan yang ada di lapangan. Alat yang digunakan dalam observasi adalah lembar instrumen pengamatan dan untuk mencatat hal-hal yang berkaitan dengan manajemen kepala madrasah dan kinerja guru madrasah serta faktor-faktor yang menjadi hambatan dan kendala. Lembar observasi digunakan agar lebih efektif dalam melakukan observasi sehingga pengamatan lebih mendalam.

#### **b. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan yang bertujuan, biasanya antara dua orang (tetapi kadang-kadang lebih) yang diarahkan oleh salah seorang dengan tujuan untuk memperoleh keterangan. Lebih lanjut Lincoln dan Guba dalam Sugiyono menyatakan bahwa langkah- langkah dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif adalah:

1. Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan,
2. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang menjadi bahan pembicaraan,
3. Mengawali atau membuka alur wawancara,
4. Melangsungkan alur wawancara,
5. Mengkonfirmasi ikhtiar hasil wawancara dan mengakhirinya,
6. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan,
7. Mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang telah diperoleh.<sup>14</sup>

Pengumpulan data dengan teknik wawancara dilakukan peneliti dengan di antaranya dengan merekam melalui catatan-catatan ide-ide pokok jika memungkinkan dengan alat perekam. Teknik pengumpulan data dengan wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada teknik wawancara yaitu wawancara mendalam (*depth interview*) maksud mengadakan wawancara.

Dalam J. Moleong, antara lain mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi; kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang datang; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.<sup>15</sup>

Fokus penelitian ini peneliti secara arif menanya, dan secara aktif mendengarkan agar dapat memahami apa-apa yang penting untuk diketahui, terutama mengenai latar dan pengalaman seseorang yang sedang berada di tempat latar penelitian. Percakapan wawancara yang dilakukan tidak dikonsepsi terlebih dahulu, tetapi peneliti mengajukan

---

<sup>14</sup> Sugiyono, *Op.Cit.* h. 322

<sup>15</sup> Lexy J. Moleong. *Op.Cit.* h. 186

pertanyaan secara tepat terhadap fokus penelitian, kemudian mendengarkan secara teliti terhadap isyarat-isyarat yang diberikan oleh informan.

Wawancara yang digunakan adalah wawancara tak terstruktur yaitu mirip percakapan informal. Tujuan dari wawancara adalah untuk memperoleh bentuk-bentuk informasi atau isyarat-isyarat dari semua informan. Wawancara dilakukan peneliti kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, asesor, guru, dan siswa di kelas. Wawancara juga dilakukan beberapa tahapan: (1) menentukan siapa yang diwawancarai, (2) mempersiapkan wawancara, (3) gerakan awal, (4) melakukan wawancara dan memperoleh rangkuman hasil wawancara. Wawancara ini dilakukan kesepakatan terlebih dahulu tentang tempat dan waktu agar tidak mengganggu aktivitas informan. Dalam posisi ini peneliti membuat catatan-catatan mengenai ide-ide pokok (central idea) hal ini untuk mempermudah penganalisisan. Kemudian catatan hasil wawancara tadi ditulis ulang ke dalam transkrip wawancara.

Data yang diperoleh dengan teknik wawancara ini berupa data optimalisasi manajemen kepala madrasah dan kinerja guru madrasah yang meliputi data: (1) perencanaan kinerja guru, (2) pengorganisasian kinerja guru, (3) pelaksanaan kinerja guru, (4) pengawasan kinerja guru (5) peran penilai (asesor), (6) hambatan-hambatan, (7) dukungan *stakeholders* lembaga terkait.

Berdasarkan fokus permasalahan penelitian maka pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam wawancara adalah sesuai daftar pertanyaan yang diajukan peneliti. Wawancara ditujukan kepada masing-masing Kepala Madrasah dan beberapa guru madrasah yang senior dalam arti kinerjanya sudah lama mengabdikan di madrasah tersebut.

### c. Studi Dokumentasi

Pengertian dokumen yaitu pertama, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. Pengertian kedua diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya.

Dokumen adalah setiap catatan tertulis yang berhubungan dengan peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan maupun yang tidak dipersiapkan untuk suatu penelitian. Dokumen meliputi materi atau bahan seperti : fotografi, video, film, memo, surat, diary, rekaman kasus klinis dan sebagainya yang dapat digunakan sebagai bahan informasi penunjang dan sebagai bagian berasal dari kajian kasus yang merupakan sumber data pokok berasal dari hasil observasi partisipan dan wawancara mendalam.<sup>16</sup>

Dokumen-dokumen yang sudah ada bahkan sudah lama digunakan peneliti sebagai sumber data. Dokumen juga digunakan untuk memperkuat argumen atau menambah ide peneliti yang bisa dipertanggungjawabkan. Menurut Suharsimi Arikunto “Dokumentasi yaitu mencari data mengenai

---

<sup>16</sup> Djunaidi Ghony, *Op.Cit.* h. 199

hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leger, agenda dan sebagainya”.<sup>17</sup>

Studi dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati. Dengan menggunakan teknik dokumentasi ini peneliti memegang chek-list untuk mencatat variabel yang sudah ditentukan dalam penelitian yang dilakukan. Apabila terdapat/muncul variabel yang dicari, maka peneliti tinggal membubuhkan tanda *chek* di tempat yang sesuai. Untuk mencatat hal-hal yang bersifat bebas atau belum ditentukan dalam daftar variabel peneliti dapat menggunakan kalimat bebas.

#### **F. Prosedur Analisis Data**

Proses analisis data dimulai dengan menelaah data yang tersedia dari berbagai sumber baik dari observasi di lapangan, wawancara dan analisis dokumen. Hasil wawancara dari informan dianalisis data secara kualitatif guna mengungkap manajemen kepemimpinan dan kinerja guru madrasah.

Menurut Sugiyono bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data periode tertentu. Penelitian kualitatif terdiri atas: (1) deskripsi yang rinci (*detail description*), (2) pernyataan seseorang (*direct quation*) tentang pengalaman sikap, dan keyakinan pikirannya, dari dokumen-dokumen.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.*h. 231

<sup>18</sup> Sugiyono, *Op.Cit.* h. 337



Ditegaskan oleh Miles dan Hubbertman data kualitatif terdiri banyak kata-kata dan bukan angka-angka yang deskripsinya memerlukan interpretasi sehingga dapat diketahui makna dari kata-kata tersebut sehingga dalam analisis data harus dilakukan selama dan proses pengumpulan data.<sup>19</sup>

Data tersebut banyak sekali, setelah dibaca secara cermat, dipelajari dan ditelaah, langkah berikutnya peneliti mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusun dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu kemudian dikategorikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dibuat sambil melakukan peng-kodingan. Dengan demikian peneliti harus mengumpulkan data yang akurat selama proses penelitian berlangsung, sehingga apa yang terjadi di lapangan mampu disampaikan dengan baik.

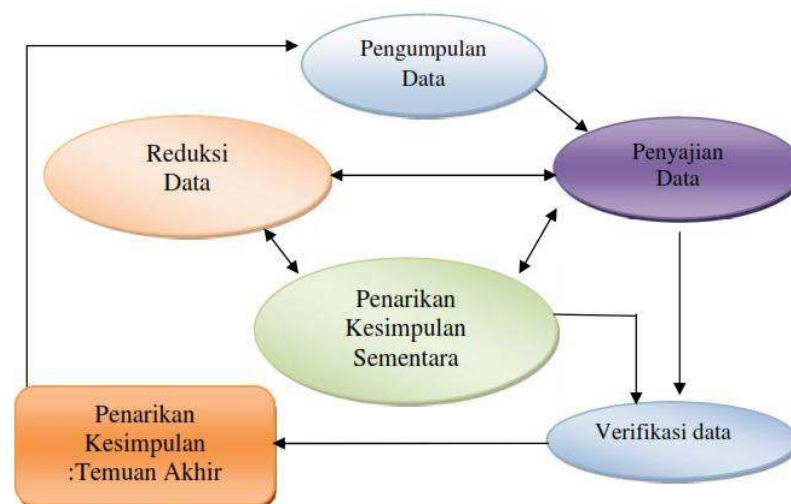
Tahap akhir dari proses analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah selesai tahap ini mulailah kita tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substansif dengan menggunakan metode tertentu.

Pendalaman pemahaman yang baik sangat diperlukan peneliti terutama kondisi satuan atau unit adalah satuan dari suatu latar sosial. Pada dasarnya satuan ini merupakan alat untuk menghaluskan pencatatan data yang dilakukan oleh peneliti.

---

<sup>19</sup> Miles, Matthew B dan Huberman, A Michael. *Op.Cit.* h. 29

Satuan di sini adalah satuan dalam kehidupan sosial adalah merupakan kebulatan di mana seseorang mengajukan pertanyaan. Dalam menamai satuan tersebut sebagai satuan informasi yang memiliki fungsi untuk menentukan atau untuk mendefinisikan kategori-kategori yang ada. Satuan itu adalah bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain. Untuk memproses analisis data dalam model Miles dan Hubberman dapat melalui tiga proses utama, seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Gambar 3.1 Pola Interaktif Data Penelitian Miles dan Hubberman<sup>20</sup>

Berdasarkan gambar di atas langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah:

### 1. Proses Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan cara membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi dan

<sup>20</sup> *Ibid.* h. 22

menulis memo. Reduksi data ini berlangsung secara terus menerus selama kegiatan penelitian yang berorientasi kualitatif berlangsung. Reduksi data merupakan suatu proses pemilihan, pemusatan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstr dan transformasi data ‘kasar’ yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lokasi penelitian.

## **2. Proses Penyajian Data**

Penyajian data yang digunakan adalah berupa matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Penyajian data di sini merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data, peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat peneliti dari penyajian tersebut. Penyajian data yang digunakan adalah berupa matriks, grafik, jaringan, dan bagan.

## **3. Proses Menarik Kesimpulan**

Proses menarik kesimpulan dimulai dari mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat dan proposisi. Peneliti harus mampu menangani kesimpulan tersebut secara longgar, tetap terbuka dan skeptis. Reduksi kesimpulan bermula dari belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih jelas, rinci dan mengakar lebih kuat. Kesimpulan adalah berupa temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat

berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau justru masih gelap sehingga setelah diselidiki menjadi jelas, dapat berupa kausal atau hubungan interaktif, hipotesis atau teori. Penulisan data dalam teks naratif ditulis secara singkat dan jelas serta komunikatif. Dalam menyajikan penulis memaparkan secara rinci, sistematis dan menarik.

Seluruh data yang terkumpul oleh peneliti dibaca, dipahami dan dianalisis secara intensif. Langkah-langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

### **1. Pengorganisasian Data**

Hasil dari data observasi, wawancara dan analisis dokumen yang berhasil dihimpun oleh peneliti ditata dan diberi nomor urut berdasarkan kronologis waktu pengumpulan. Lembaran-lembaran data diberi nomor halaman dan dibuat semacam daftar isi untuk memudahkan penelusuran

### **2. Penentuan Sistem Koding**

Mengidentifikasi topik-topik data kemudian mengelompokkan ke dalam kategori-kategori. Setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan topik. Kode digunakan untuk mengorganisasikan satuan-satuan data. Satuan data adalah potongan-potongan catatan lapangan berupa kalimat, satu alenia atau urutan alenia. Pengkodean dibuat secara rinci berdasarkan pada teknik pengumpulan data dan kelompok informan.

### 3. Menyortir Data

Moleong menyatakan bahwa dalam menyortir data ada tiga cara:

- (1) *The cut up and put in folders approach*, (2) *The file card system*, dan (3) *Information Retrieval Card*.<sup>21</sup>

Penelitian ini peneliti menggunakan cara *The cut up and put in folders approach* (pendekatan potong simpan dalam map). Data disortir dilakukan dengan cara pendekatan potong-simpan dalam map (*the cut up and put in folders*) yaitu memotong catatan menurut kategori dan menetapkan satuan-satuan data tersebut ke dalam map.

Data atau catatan yang telah terpotong-potong ini adalah dari sumber asli setelah dikopi, sedang yang asli disimpan dalam untuk master. Kemudian selanjutnya memberikan tanda/label pada folder map tersebut dengan kode nomor atau frase kata sesuai kebutuhan.

### G. Pemeriksaan Keabsahan data

Penelitian ini penjaminan keterpercayaan data yang diperoleh pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan didasarkan atas kriteria tertentu. Kriteria tersebut adalah (1) derajat kepercayaan/*kredibilitas*, (2) keteralihan/*transferabilitas*, (3) kebergantungan/ *dependabilitas*, (4) kepastian/ *konfirmabilitas*<sup>22</sup>.

Beberapa kriteria di atas penelitian ini menggunakan teknik derajat kepercayaan/*kredibilitas*. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pengecekan *kredibilitas* (derajat kepercayaan) dan

---

<sup>21</sup> Lexy J. Moleong, *Op.Cit.* 169

<sup>22</sup> *Ibid*,h. 193

auditabilitas (*audibility*). Kemudian penelitian ini cara yang dilakukan untuk menjaga *kredibilitas* data yaitu dengan teknik: keterlibatan yang diperpanjang, observasi yang terus menerus, dan triangulasi. Cara kredibilitas yaitu meningkatkan kemungkinan temuan yang dapat dipercaya dihasilkan.

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data dan tidak hanya dilakukan dalam waktu yang singkat, tetapi memerlukan waktu perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan peneliti tinggal di lokasi penelitian sampai mencapai kejenuhan dalam pengumpulan data tercapai. Kelebihannya adalah membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks, membatasi kekeliruan atau bias peneliti, mengkompensasikan pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak biasa dan meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

Observasi yang terus menerus berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan dalam observasi adalah menemukan cirri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci, pengamatan menyedi kedalaman. Pengamatan dilakukan pada faktor-faktor yang menonjol kemudian menelaahnya secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan awal tampak salah satu faktor atau seluruhnya yang ditelaah sudah dipahami dengan cara biasa.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Sesuatu yang lain itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi

dapat dilakukan dengan sumber, dengan metode, dan dengan teori. Triangulasi dengan sumber dapat dicapai dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; membandingkan apa yang dikat orang di depan umum dengan apa yang dikatnya secara pribadi, membandingkan apa yang dikat orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikat sepanjang waktu.

Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang-orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada atau orang pemerintahan; dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen. Pemeriksaan dependabilitas (keajegan) adalah mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Dependensi data diperoleh melalui triangulasi sumber. Objek dan isu yang sama ditany kepada beberapa sumber misalnya Kepala Sekolah, Komite Sekolah dan Guru. Pemeriksaan konfirmabilitas (kecocokan) data adalah merupakan pemeriksaan ketegasan (temuan), di samping teknik triangulasi dan jurnal refleksi yang disarankan oleh untuk konfirmasi terlihat berkaitan dengan proses pemeriksaan, karena itu tidak lagi dibahas secara panjang lebar dan independen.

Menurut Edward S Halpen 1983 dalam Djunaidi Ghony, Kepercayaan utama untuk operasionalisasi konsep pemeriksaan harus melihat pada pandangan , terkait dengan kajiannya ada dua manfaat yang dapat diambil terkait dengan confirmability, yaitu : (1) spesifikasi tentang item-item yang harus dimasukkan ke dalam jejak pemeriksaan, jejak tentang materi yang disusun untuk kegunaan auditor, secara metafora analog dengan keakuntanan fiskal; (2) suatu algorithm yakni proses pemeriksaannya itu sendiri<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Djunaidi Ghony, *Op.Cit.* h. 333

Dokumen yang dikaji meliputi kelengkapan action-plan implementasi PKG Guru, kepanitiaan PKG, dan perangkat pembelajaran dari guru yang terkena PKG. Dalam penelitian ini pengecekan kredibilitas data menggunakan teknik triangulasi yaitu triangulasi sumber, metode, penyidik dan teori.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di tiga Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Lampung Timur, yaitu di MI Muhammadiyah Banarjoyoyo yang terletak di Dusun Boyolali Desa Banarjoyo Kecamatan Batanghari, selanjutnya di MI Islamiyah Sumberrejo yang terletak di desa Sumberrejo Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur, kemudian di MI Ma'arif 5 Sekampung yang terletak di desa Sumbergede Jalan Kampus Sumbergede 56 A Kecamatan Sekampung.

##### **a. MI Muhammadiyah Banarjoyo**

###### **1) Sejarah Singkat Berdirinya MI Muhammadiyah Banarjoyo**

MI Muhammadiyah Banarjoyo terletak di Dusun Boyolali Desa Banarjoyo Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur didirikan pada tanggal 1 Februari 1970 di atas lahan seluas 1110 m<sup>2</sup> oleh Bapak Sugeng Laksono dengan SK Pendirian Nomor 2587/L/1770/III-2/1973. MI Muhammadiyah Banarjoyo jarak ke pusat kecamatan sejauh 1 km, jarak ke pusat kabupaten sejauh 25 km dan jarak ke ibukota propinsi sejauh 70 km. MI Muhammadiyah Banarjoyo merupakan madrasah swasta Muhammadiyah yang saat ini dijabat oleh kepala madrasah yaitu Bapak Roni Hidayah, S.Pd.I.

## 2) Visi dan Misi

### a) Visi

“Madrasah hijau (peran) yang unggul berakhlak mulia”.

### b) Misi

(1) Mewujudkan madrasah yang asri, dan nyaman (tujuan) dengan melakukan penghijauan madrasah (cara).

(2) Meningkatkan mutu kelembagaan (tujuan) dengan MBS (Manajemen berbasis madrasah) (cara).

(3) Menumbuhkembangkan semangat keunggulan secara intensif (cara) pada seluruh warga madrasah (tujuan).

(4) Pananaman, pemahaman dan pengamalan terhadap nilai-nilai ke-Islaman (norma) pada seluruh warga madrasah (tujuan).

(5) Menyediakan sarana dan prasarana (cara) guna mendukung proses pembelajaran (tujuan).

(6) Meningkatkan sistem informasi yang akurat (tujuan).

## 3) Data Tenaga Kependidikan dan Peserta Didik MI Muhammadiyah Banarjoyo

Jumlah tenaga kependidikan di MI Muhammadiyah Banarjoyo berjumlah 1 orang kepala madrasah, 12 orang guru yang terdiri dari 3 orang laki-laki dan 9 orang perempuan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam berikut:

Tabel 4.1  
Data Tenaga Kependidikan MI Muhammadiyah Banarjo<sup>1</sup>

No	Nama	NIP/NUPTK	Jabatan	Status
1.	Roni Hidayah, S.Pd.I	-	Kepala Madrasah	Honorar
2.	Tumini, M.Pd.I	196904062003122001	Guru	PNS
3.	Nurul Hasanah, S.Pd.I	197802012006041004	Guru	PNS
4.	Siti Andarwati, S.Pd.I	198008052000200022	Guru	PNS
5.	Mariman, S.Pd.I	197108052000121003	Guru	PNS
6.	Siti Fatonah, A.Ma	3254761661300003	Guru	Honorar
7.	Siti Kasiyah, S.Ag	4549757659200013	Guru	Honorar
8.	Siti Ngaisah, S.Pd.I	0049760662200063	Guru	Honorar
9.	Khoiril Farida, S.Pd.I	5535633018800192	Guru	Honorar
10.	Ayuni Noviani, S.Pd.I	-	Guru	Honorar
11.	Astri Afrida, S.Pd.I	-	Guru	Honorar
12.	Yosi, S.Pd	-	Guru	Honorar
13.	Asmani, S.Pd	-	Guru	Honorar

Saat ini jumlah siswa MI Muhammadiyah Banarjo sebanyak 178 orang yang dibagi menjadi 6 rombel/kelas, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2  
Data Siswa MI Muhammadiyah Banarjo  
Tahun Pelajaran 2019 / 2020<sup>2</sup>

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	I	9	10	19
2	II	20	11	31
3	III	20	15	35
4	IV	16	18	34
5	V	19	17	36
6	VI	15	18	23
	Jumlah	<b>99</b>	<b>79</b>	<b>178</b>

#### 4) Sarana dan Prasarana

<sup>1</sup> Dokumentasi Profil MI Muhammadiyah Banarjo tahun 2019

<sup>2</sup> Dokumentasi MI Muhammadiyah Banarjo tahun 2019

MI Muhammadiyah Banarjojo memiliki beberapa ruang untuk kegiatan pendidikan dan administrasi madrasah serta keperluan lain-lainnya diantaranya seperti pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3  
Data Sarana dan Prasarana MI Muhammadiyah Banarjojo<sup>3</sup>

No	Nama bangunan	Jumlah	Kondisi bangunan		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	Ruang kelas / belajar	11	7	3	1
2	Ruang Perpustakaan	1	-	1	-
3	Ruang Kep.Madrasah	1	1	-	-
4	Ruang Guru	1	1	-	-
5	Ruang UKS	1	1	-	-
6	Mushola	1	1	-	-
7	Rumah dinas	-	-	-	-
8	Sumur / WC	3	2	-	1
9	Koperasi siswa	-	-	-	-
10	Tempat parkir	1	-	1	-

#### **b. MI Islamiyah Sumberrejo**

##### 1) Sejarah Singkat Berdirinya MI Islamiyah Sumberrejo

MI Islamiyah Sumberrejo terletak di desa Sumberrejo Kecamatan Batanghari Kabupaten Lampung Timur. MI Islamiyah Sumberrejo merupakan madrasah swasta didirikan oleh seorang pemuda yang bernama Imam Sujak. Beliau adalah pendatang baru dari Jawa Timur, tepatnya dari Madiun yang datang ke Lampung pada tahun 1955 dan merupakan

---

<sup>3</sup> Dokumentasi Profil MI Muhammadiyah Banarjojo tahun 2019

tamatan dari Bustanun Ulum Pondok Pesantren Tegal Sari Ponorogo, Jawa Timur.

Sejak tinggal di Sumberrejo, beliau sangat prihatin dengan keadaan masyarakat yang tidak menentu kehidupannya, dan banyak lekat dengan ajaran yang sesat. Dengan dorongan hati yang sangat kuat untuk merubah kehidupan yang demikian, maka Imam Sujak berniat mendirikan pendidikan islam di Sumberrejo. Setelah melakukan pendekatan dengan tokoh-tokoh masyarakat setempat, niat beliau mendapat sambutan dari berbagai pihak. Maka pada tahun 1956 berdirilah sebuah lembaga pendidikan Islam berbentuk Madrasah yang bernama “Madrasah Diniyah Islamiyah Sumberrejo”. Pendidikan di lembaga ini berjalan kurang lebih selama 10 tahun, karena belum merasa puas akan keberhasilan yang dicapai dan ingin melangkah lebih maju lagi sesuai dengan tuntutan zaman maka Imam Sujak berniat mendirikan pendidikan islam secara formal yang setingkat dengan Madrasah Dasar. Dengan niat yang begitu bulat dan mendapat persetujuan dari berbagai pihak pula, maka pada tanggal 1 Januari 1967 berdirilah pendidikan islam secara formal setingkat dengan Madrasah Dasar yang diberi nama “Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Sumberrejo” yang disingkat dengan MII Sumberrejo.

Tokoh-tokoh ulama dan masyarakat Sumberrejo yang tergabung dalam awal pendirian MII Sumberrejo, antara lain: Imam Sujak, Nur Sumarman, Sumardi, Imam Sadeli, Maezuki, Suripto, Sulaiman, dan lain-lain.

## 2) Visi dan Misi MI Islamiyah Sumberrejo

### a) Visi Madrasah

- (1) Istiqomah dalam beribadah, unggul dalam berprestasi dan berdaya saing tinggi.
- (2) Konsisten dalam penerapan nilai-nilai Islam.
- (3) Unggul dalam prestasi akademik.
- (4) Unggul dalam prestasi olahraga dan kesenian.
- (5) Mempunyai lingkungan madrasah yang nyaman dan kondusif.
- (6) Mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

### b) Misi Madrasah

Untuk mewujudkan visi tersebut, misi yang diemban oleh MI Islamiyah Sumberrejo adalah sebagai berikut:

- (1) Menumbuh kembangkan sikap dan amalan islamiyah.
- (2) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga akan berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki.
- (3) Menumbuhkan semangat keunggulan secara inisiatif kepada seluruh warga madrasah baik dalam prestasi akademik dan non akademik.
- (4) Menciptakan lingkungan madrasah yang sehat, bersih dan indah.
- (5) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan komite madrasah.