

**KINERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH SWASTA  
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

**Disertasi**

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

**Oleh**

**UNTUNG SUNARYO  
NPM 1303020019**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2020**

**KINERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH SWASTA  
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

**Disertasi**

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

**Oleh**

**UNTUNG SUNARYO  
NPM 1303020019**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**Promotor : Prof.Dr.H.Idham Khalid, M.Ag  
Co-Promotor 1 : Dr.Hj.Meriyati, M.Pd  
Co-Promotor 2 : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd**

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2020**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Prof. Dr. H. Idham Khalid, M. Ag

Tgl.

Co-Promotor I

Dr. Hj. Meriyati, M. Pd

Tgl.

Co-Promotor II

Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd

Tgl.

Mengetahui,  
Direktur,  
PPs UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M. Ag  
10 November 2020

Nama : Untung Sunaryo

NPM : 1303020019

Angkatan : 2013

## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul " Kinerja Kepala Madrasah (Studi di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Lampung Selatan)" yang ditulis oleh : Untung Sunaryo dengan Nomor Pokok Mahasiswa : 1303020019, telah diujikan pada sidang ujian terbuka Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung

### Tim Penguji :

Ketua : 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. H. Idham Kholid, M.Ag

Penguji III : Dr. Hj.Meriyati, M.Pd

Penguji IV : Dr.Ahmad Fauzan, M.Pd

Penguji V : Dr.H.Jamal Fakhri, M.Ag

Bandar Lampung, 25 November 2020  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
PPs UIN Raden Intan Lampung

Prof.Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
NIP.19721121 199803 2 007

**SURAT KETERANGAN**

Tim penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen pendidikan Islam  
Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa

Nama : **UNTUNG SUNARYO**  
NPM : **1303020019**  
Prodi : **Manajemen Pendidikan Islam**  
Judul Disertasi : **Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten  
Lampung Selatan**

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

**TIM PENYELARASAN :**

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

Prof.Dr.H.Yurnalis Etek

Dr.Koderi, M.Pd

Bandar Lampung, 10 November 2020  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
PPs UIN Raden Intan Lampung

Prof.Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
NIP.19721121 199803 2 007

## PERNYATAAN ORISINALITAS

**Yang bertanda tangan dibawah ini :**

Nama : Untung Sunaryo  
NPM : 1303020019  
Jenjang Pendidikan : Program Doktor (S3)  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa desertasi yang berjudul "Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Selatan" beserta seluruh isinya adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sembernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Juli 2020  
Yang membuat pernyataan



  
Untung Sunaryo  
NPM. 1303020019

## ABSTRAK

Madrasah sering juga disebut dengan “sekolah umum berciri khas Agama Islam”; karena di samping menerima pelajaran umum, siswa di madrasah juga memperoleh pembelajaran hal ihwal atau seluk beluk agama dan keagamaan; sehingga dalam penggunaan kata “madrasah” sering dikonotasikan dengan “sekolah agama” dapat di rumuskan sebagai berikut : “ Bagaimana usaha pengembangan Kepala MA swasta, Pelaksanaan tugas manajerial , Pengembangan kewirausahaan dan Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan di MA Swasta Kabupaten Lampung Selatan?” dengan tujuan penelitiannya Mendeskripsikan dan menganalisis Kepala Madrasah Aliyah swasta Dalam usaha pengembangan, Pelaksanaan tugas manajerial , Pengembangan kewirausahaan dan Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Selatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif, dengan jenis rancangan studi kasus. Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara yaitu : Observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian data dianalisis dengan dua tahap yaitu : analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah : Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Guru, karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : *Pertama*, Usaha pengembangan madrasah di 3 madrasah tersebut yaitu melalui Peran kepala madrasah di bidang perencanaan, saya sebagai kepala sekolah di MA Al Furqon Rawi ini, telah melakukan beberapa hal, di antaranya adalah; membuat rencana kegiatan tahunan setiap awal tahun ajaran.*Kedua*, Pelaksanaan tugas manajerial kepala madrasah di bidang pelaksanaan, telah melakukan beberapa hal, di antaranya adalah; membuat rencana kegiatan tahunan setiap awal tahun ajaran. Dan untuk efektifnya rencana tersebut, langkah yang dilakukan adalah membuat *time schedule*, di dalam *time schedule* tersebut *Ketiga* Pengembangan kewirausahaan di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Terpadu Lampung Selatan ini Peserta didik akan diperkenalkan sekilas cara membuat produk, memasarkan produk dan tanya jawab singkat terkait perusahaan yang dikunjungi. Kegiatan ini juga untuk mengenalkan siswa tentang kemungkinan bidang kerja atau karir yang bisa mereka masuki sesuai dengan cita-cita mereka. Study tour dapat menumbuhkan rasa tertarik siswaterhadap objek yang diamati .*Kempat* Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Terpadu Lampung Selatan Hasil supervisi akademik dengan catatan data kelebihan guru dalam mengajar cukup baik akan tetapi kelemahannya banyak guru yang kurang menguasai media pembelajaran dengan baik catatan analisis data hasil supervisi juga memuat faktor yang menjadi penyebab masalah pembelajaran

***Kata Kunci : Kinerja Kepala Madrasah***

## ABSTRACT

Madrasah is often also called by "public school of Islam"; because in addition to receiving general lessons, students in madrasah also get general lessons but also get religion lessons. so that in the use of the word "madrasah" is often communicated with "religious school" then from that background can be formulated as follows: "How is the Performance of the Head of Madrasah In the efforts of development, Implementation of managerial duties, Entrepreneurial development and Supervision to teachers and educational official in high school of Islam Al Furqon Rawi, high school of Islam El-Nur El-Kasysyaf and high school of Islam Integrated Ushuludin South Lampung? with the purpose of his research Describing and analyzing the Performance of the Head of Madrasah In the efforts of development, implementation of managerial tasks, development of entrepreneurship and supervision to teachers and educational official in high school of Islam Al Furqon Rawi, high school of Islam El-Nur El-Kasysyaf and high school of Islam Integrated Ushuludin South Lampung.

Thus this study uses a qualitatively discrete approach, with a type of case study design. Data collection techniques are done in three ways, namely: Observation, interview and documentation. Then the data is analyzed with two stages, namely: analysis of individual case data and cross-case data analysis. While the data sources in this study are: Principals, Vice Principals, Teachers, employees

The results of this study show that: **First**, the efforts to develop madrasah in the 3 madrasah, namely through the role of the head of madrasah in the field of planning, I as the principal in high school of Islam Al Furqon Rawi, have done several things, among which are; make an annual activity plan at the beginning of each school in year. **Second**, the implementation of the managerial duties of the head of madrasah in the field of implementation, has done several things, among which are; annual activity plan at the beginning of each school year. And for the effectiveness of the plan, the step is to create a time schedule. **Third**, Development of entrepreneurship in high school of Islam Al Furqon Rawi, high school of Islam El-Nur El-Kasysyaf and high school of Islam Integrated Ushuludin South Lampung, the Students will be introduced at a glance how to make products, market products and brief Q&A related to the company visited. This activity is also to introduce students about the possibilities of work or careers that they can enter according to their ideals. The Study tour can foster students' interest in the observed objects. **Fourth** Supervision to teachers and educational official in high school of Islam Al Furqon Rawi, high school of Islam El-Nur El-Kasysyaf and high school of Islam Integrated Ushuludin South Lampung. The results of Academic supervision with data records of excess teachers in teaching is quite good but the weakness of many teachers who do not master the learning media well data analysis records supervision results also contain factors that are the cause of learning problems

**Keywords : Performance of Madrasah Head**

## الملاخضة

قد تسمي المدرسة باسم "مدرسة عامة تتميز بالإسلام"؛ لأنها تلقي الدروس العامة وكذلك تلقي الدروس الدينية أيضا ، ويحصل في استخدام كلمة "المدرسة الدينية " ثم من تلك الخلفية يمكن صياغة المسئلة على النحو التالي: "كيف يتم أداء عمل رئيس المدرسة في تنمية، وتنفيذ الواجبات الإدارية، وتطوير المشاريع والإشراف على المدرسين والموظفين التربويين في المدرسة العالية الفركون راوي، المدرسة العالية النور الخشاف و المدرسة العالية المتكاملة أصول الدين لمفونغ الجانوبية؟ بهدف البحث هو وصف وتحليلي أداء عمل رئيس المدرسة في تنمية وتنفيذ لواجبات الإدارية وتطوير المشاريع والإشراف على المدرسين والموظفين التربويين في المدرسة العالية الفركون راوي، المدرسة العالية النور الخشاف و المدرسة العالية المتكاملة أصول الدين لمفونغ الجانوبية.

فإن هذا البحث يستخدم نمجا منفصلا نوعيا ، مع نوع من تصميم دراسة الحالة. ويتم جمع البيانات بثلاث طرق، وهي: المراقبة، والمقابلات، والوثائق. ثم يتم تحليل البيانات على مرحلتين، وهما: تحليل بيانات الحالات الفردية وتحليل البيانات عبر الحالات. في حين أن مصادر البيانات في هذه الدراسة هي: رئيس المدرسة ونواب المدرسة والمعلمين والموظفين.

تظهر نتائج هذه الدراسة هي : **أولا**، تطوير ثلاث المدارس بدور رئيس المدرسة في مجال التخطيط، وأنا كرئيس في المدرسة العالية الفركون راوي ، قد فعلت عدة أمور، ومنها: وضع خطة نشاط سنوية في بداية كل السنة الدراسية. **ثانيا**، تنفيذ المهام الإدارية لرئيس المدرسة في اداء تنفيذها، وقد فعلت عدة أمور، ومنها: خطة النشاط السنوي في بداية كل السنة الدراسية. وفعالية الخطوة هي إنشاء جدول زمني. **الثالث**، وتطوير المشاريع في المدرسة العالية الفركون راوي، المدرسة العالية النور الخشاف و المدرسة العالية المتكاملة أصول الدين لمفونغ الجانوبية بلمحة عن كيفية صنع المنتجات ومنتجات السوق وأسئلة وأجوبة موجزة تتعلق بالشركة التي تمت زيارتها. هذا النشاط هو أيضا لتعريف الطلاب حول إمكانيات العمل التي يريدونها. وكذلك جولة دراسية يمكن أن تعزز اهتمام الطلاب في الأشياء التي يلاحظها . **رابعا**، الإشراف على على المدرسين والموظفين التربويين في في المدرسة العالية الفركون راوي، المدرسة العالية النور الخشاف و المدرسة العالية المتكاملة أصول الدين لمفونغ الجانوبية، ونتائج الإشراف الأكاديمي هي يكون زائدة التعليم المعلمين في التدريس جيدا ولكن ضعف العديد من المعلمين الذين لا يستخدمون وسائل الإعلام جيدا، تحليل البيانات من نتائج الإشراف تحتوي أيضا على العوامل التي هي سبب مشاكل التعلم.

الكلمات الرئيسية : أداء رئيس المدرسة

## **RINGKASAN**

### **A. Pendahuluan**

Reformasi di segala bidang kini tengah berlangsung di Indonesia, termasuk bidang pendidikan yang terjadi sejak tahun 2003 ditandai dengan kelahiran UU No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, yang merupakan realisasi dari ketentuan pasal 31 ayat 2 Undang-Undang Dasar 1945, terdapat kesempatan dan peluang yang luas bagi pendidikan islam untuk eksis dan memainkan perannya. Hal ini dapat dilihat antara lain dalam pasal 1 ayat 2, yang mengetahui bahwa pendidikan nasional adalah pendidikan yang berakar pada kebudayaan bangsa, secara otomatis memasukkan pendidikan Islam sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pendidikan nasional. Sementara didalam pasal 11, pendidikan keagamaan menjadi salah satu dari jenis pendidikan yang termasuk jalur pendidikan sekolah. sedangkan dalam pasal 39 ayat 2, pendidikan agama ditetapkan menjadi isi kurikulum yang wajib ada pada setiap jenis, jalur, dan jenjang pendidikan, menunjukkan betapa strategisnya posisi pendidikan Islam dalam pendidikan nasional.

Dari ungkapan diatas dapat dipahamai bahwa menuntut ilmu itu hukumnya wajib selama manusia masih bernafas. Adapun menurut Baharuddin, mencerminkan bahwa pendidikan Islam menghendaki proses yang terus-menerus sepanjang hayat. Dikatakan juga bahwa pendidikan Islam harus dilaksanakan dalam tiga lembaga pendidikan, yaitu dalam keluarga yang menjadi tanggung jawab orang tua, di sekolah yang menjadi tanggung jawab para guru, di masyarakat yang menjadi tanggung jawab para tokoh Agama Islam dan semua

anggota masyarakat. Oleh karena itu terlihatlah bahwa betapa pentingnya dan mutlak diperlukan adanya keterpaduan diantara ketiga lembaga tersebut. Sebab manakala ketiga lembaga tersebut tidak terintegrasi satu sama lainnya, maka Pendidikan Islam tidak akan berjalan dengan mulus

Madrasah, sebagaimana tertuang dalam pasal 17 (2) UU Sisdiknas, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Sistem Pendidikan Nasional. Sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang mempunyai fungsi yang sama dengan satuan pendidikan lainnya, terutama dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, madrasah bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Madrasah sering juga disebut dengan “sekolah umum berciri khas agama Islam”; karena di samping menerima pelajaran umum, siswa di madrasah juga memperoleh pembelajaran hal ihwal atau seluk beluk agama dan keagamaan; sehingga dalam penggunaan kata “madrasah” sering dikonotasikan dengan “Sekolah Agama”.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-katalisan maupun tertulis, dan tingkah laku yang dapat diamati dari orang-orang yang diteliti. Pendekatan kualitatif diharapkan dapat mengungkap kondisi nilai

yang ada di masyarakat dan menyingkap fenomena yang tersembunyi (*hidden values*) dariseluruh dinamika masyarakat. Metode kualitatif dalam pendekatannya bersifat mendalam (*in depth*) dan menyeluruh (*holistic*) akan menghasilkan penjelasan yang lebih banyak dan bermanfaat, karena pada dasarnya penelitian ini akan menggambarkan dan melakukan eksplorasi secara mendetail mengenai permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak yaitu 1) observasi non partisipan (*non participan observation*) wawancara mendalam (*in depth interiview*) 3) dokumentasi

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif yang bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Menurut Fred M. Kerlinger, analisis data adalah suatu proses kategorisasi, penataan, manipulasi, dan peringkasan data untuk memperoleh jawaban bagi pertanyaan penelitian. Analisis data merupakan suatu proses pencarian dan penyusunan yang sistematis terhadap hasil-hasil wawancara, catatan lapangan, dan lain-lain yang dikumpulkan agar memudahkan peneliti untuk menjelaskan kepada orang lain mengenai apa yang telah ditemukan. Analisis data ini bertujuan untuk menjadikan data dikomunikasikan kepada orang lain, serta meringkas data menghasilkan kesimpulan.

### **C. Hasil Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian , paparan data, temuan penelitian individu dan analisis lintas kasus, maka hasil penelitian tentang ” Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Selatan” dapat disimpulkan sebagai berikut :

Usaha pengembangan madrasah di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Lampung Selatan, dari ketiga madrasah tersebut sudah melakukan usaha mengembangkan madrasah dan telah melakukan perannya dalam membuat perencanaan strategis yaitu untuk pengembangan sekolah, dan hal tersebut telah dituangkan dalam rencana kerja sekolah. Begitu pula halnya dengan rencana tahunan dan rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah semuanya telah disusun pada setiap tahun berjalan selalu memberi pengarahan kepada guru agar tetap terfokus dalam melaksanakan tugasnya

Pelaksanaan tugas manajerial kepala madrasah di bidang pelaksanaan di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Lampung Selatan ini, dari ketiga madrasah tersebut dalam melaksanakan tugas manajerial kepala madrasah telah melakukan beberapa hal, di antaranya adalah; membuat rencana kegiatan tahunan setiap awal tahun ajaran. Dan untuk efektifnya rencana tersebut, langkah yang dilakukan adalah membuat *time schedule*, di dalam *time schedule* tersebut telah dicantumkan berbagai jenis kegiatan serta rencana waktu pelaksanaannya.

Pengembangan kewirausahaan di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Lampung Selatan, dari ketiga madrasah

tersebut sudah melakukan pengembangan kewirausahaan dengan melalui adanya inovasi yang bisa disebar (Diffused Innovation) dan inovasi yang diadopsi (Adopted Innovation) Ada pula seorang *entrepreneur* harus bisa melihat situasi dan kondisi untuk dijadikan sebuah peluang atau ketika peluang itu datang sesegera mungkin untuk dimanfaatkan karena peluang adanya mata pelajaran tambahan seperti kewirausahaan dengan tujuan peserta didik mampu mengenal cara melakukan usaha dengan baik dan benar dari ketiga MA ini yang paling menonjol Pengembangan kewirausahaan di MA Terpadu Ushuludin terlihat dari siswa-siswinya terbiasa mengurus peternakan dan perikanan di Pondok Pesantren Ushuludin Terpadu

Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Lampung Selatan dari ketiga madrasah tersebut hasil supervisi akademik dilakukan satu kali dalam 1 tahun, khusus MA Terpadu Ushuludin supervisi akademik dilakukan setiap 6 bulan sekali dengan catatan data kelebihan guru dalam mengajar cukup baik akan tetapi kelemahannya banyak guru yang kurang menguasai media pembelajaran dengan baik catatan analisis data hasil supervisi juga memuat faktor yang menjadi penyebab masalah pembelajaran. Kepala madrasah melakukan analisis hasil supervisi dengan fokus pada masalah utama sampai dengan menemukan prioritas untuk dilakukan perbaikan dalam pembelajaran melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi tujuan, melakukan refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan peserta didik

## MOTTO

*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.(Q.S.Al Hasr : 18)<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Departemen Agama, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, ( Bekasi : Cipta Bagus Segara),2011.h.548

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan Desertasi ini secara utuh mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan dalam pedoman penulisan skripsi, tesis dan disertasi.

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	T
ب	B	ظ	Z
ت	T	ع	‘
ث	S	غ	G
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	z	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	هـ	H
ش	Sy	ء	‘
ص	S	ي	Y
ض	D		

## **Maddah**

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Tranliterasi, Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas limpahan berkah, rahmah dan inayah-Nya sehingga promovendus dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “ Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Selatan” Walaupun pelaksanaan penelitian dan penulisan disertasi ini telah dilakukan secara maksimal, namun promovendus menyadari kodrati sebagai manusia yang tidak luput dari kesalahan dan kekurangan, maka dengan segala keterbatasan tersebut, promovendus telah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diperoleh promovendus, maka dalam kesempatan ini promovendus menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

*Pertama;* Rektor UIN Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag yang selalu memberikan arahan, semangat dan dorongan pada promovendus untuk segera menyelesaikan studi.

*Kedua;* Prof. Dr. H. Idham Khalid, M.Ag sebagai Direktur Program Pascasarjana dan sekaligus sebagai promotor promovendus yang telah memfasilitasi promovendus, memberikan bimbingan serta memberikan berbagai kemudahan sehingga promovendus dapat mengikuti proses belajar di Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan. Di tengah kesibukannya, beliau selalu meluangkan waktu dan

menyempatkan diri untuk memberikan bimbingan, motivasi dan masukan-masukan yang berarti sehingga disertasi ini bisa selesai tepat waktu. Kearifan beliau layak mendapatkan acungan jempol dan figur 'kebapaan' membuat beliau sangat dekat dengan mahasiswa sekaligus disegani.

*Ketiga;* Dr.Hj.Meriyati, M.Pd atas kesediaannya menjadi –Promotor ko-promotor1 Beliau dengan bijak serta penuh kesabaran dan kekeluargaan memberikan bimbingan, arahan, saran, serta motivasi agar promovendus menyelesaikan penelitian secepatnya. Kesempatan yang selalu beliau luangkan untuk diskusi dan berbagai kemudahan yang promovendus dapatkan dari beliau merupakan pengalaman yang sangat berharga. Selain itu masukan-masukan, arahan dan pemikiran-pemikirannya membuat wawasan promovendus menjadi bertambah.

*Keempat;* Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd atas kesediaannya sebagai Co- Promotor 2. yang telah memberikan bimbingan dan motifasinya serta kemudahan bagi promovendus untuk menyelesaikan studi.

*Kelima;* Kepala Madrasah Aliyah Swasta MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Ushuludin Terpadu Lampung Selatan yang telah menjadi responden penelitian.

*Keenam ;* Ayahanda dan Ibunda yang telah mendidik, membesarkan promovendus dan menanamkan pembelajaran hidup yang penuh makna.

*Ketujuh;* Istriku dan anak-anakku yang dengan ikhlas selalu mendoakan dan memberikan motivasi kepada promovendus selama menempuh studi.

*Kedelapan* ; Bapak/Ibu dan seluruh mahasiswa prodi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2013, serta rekan-rekan promovendus di manapun berada yang tidak bisa promovendus sebutkan satu persatu. terima kasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT, promovendus sandarkan, semoga kebaikan Bapak/Ibu sekalian dibalas dengan limpahan berkah dan rahmah-Nya. Amin.

Bandar lampung, Juli 2020  
Promovendus

Untung Sunaryo  
NPM. 1303020019

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, kupersembahkan Desertasi ini untuk orang-orang yang promovendus sayangi :

1. Kedua Orang Tua yang tercinta yang selalu mendokan dan menyayangi, atas semua pengorbanannya
2. Istri dan anak-anakku tercinta yang selalu ada disaat suka maupun duka serta yang selalu memberikan motifasi, dukungan baik moril maupun materil
3. Almamater UIN Raden Intan Lampung

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR</b> .....	iii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>SURAT KETERANGAN PENYELARAS</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	xi
<b>MOTTO</b> .....	xvi
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	xvii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xix
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	xxii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xxiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian .....	12
C. Rumusan Masalah .....	12
D. Tujuan Penelitian .....	13
E. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>16</b>
A. Kinerja kepala Madrasah.....	16
1. Pengertian Kinerja.....	16
2. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah.....	23
3. Kinerja Kepala Madrasah.....	26
4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	43
5. Peran Pengawas sebagai Penilai Kinerja Kepala Madrasah .....	45
6. Konsep Kepuasan Kerja.....	52
7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	55
B. Kepala Madrasah .....	61
1. Kepala Madrasah.....	61
2. Kompetensi Kepala Madrasah .....	63
3. Motivasi Berprestasi Kepala Madrasah .....	69
C. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	72
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>77</b>
A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian.....	77
B. Tempat dan Lokasi penelitian .....	82
C. Kehadiran Peneliti .....	82

D. Data dan Sumber Data .....	84
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	87
F. Analisis Data .....	92
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	96
H. Tahap-Tahab Penelitian .....	<b>100</b>
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>103</b>
A. Paparan Data Penelitian di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin .....	103
1. Profil MA Al Furqon Rawi .....	103
2. Profil MA El-Nur El-Kasysyaf .....	110
3. Profil MA Terpadu Ushuludin .....	118
B. Usaha pengembangan madrasah .....	125
1. MA Al Furqon Rawi .....	125
2. MA El-Nur El-Kasysyaf .....	135
3. MA Terpadu Ushuludin .....	139
C. Pelaksanaan tugas manajerial .....	143
1. MA Al Furqon Rawi .....	143
2. MA El-Nur El-Kasysyaf .....	152
3. MA Terpadu Ushuludin .....	160
D. Pengembangan kewirausahaan .....	163
1. MA Al Furqon Raw .....	163
2. MA El-Nur El-Kasysyaf .....	168
3. MA Terpadu Ushuludin .....	172
E. Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan .....	175
1. MA Al Furqon Raw .....	175
2. MA El-Nur El-Kasysyaf .....	182
3. MA Terpadu Ushuludin .....	187
F. Perbandingan Temuan Penelitian di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA Terpadu Ushuludin Lampung Selatan..	192
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>196</b>
A. Kesimpulan .....	196
B. Implikasi Penelitian.....	198
C. Rekomendasi .....	199
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>201</b>



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Reformasi di segala bidang kini tengah berlangsung di Indonesia, termasuk bidang pendidikan yang terjadi sejak tahun 2003 ditandai dengan kelahiran UU No 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional,<sup>2</sup> yang merupakan realisasi dari ketentuan pasal 31 ayat 2 Undang-Undang Dasar 1945, terdapat kesempatan dan peluang yang luas bagi pendidikan Islam untuk eksis dan memainkan perannya. Hal ini dapat dilihat antara lain dalam pasal 1 ayat 2, yang mengetahui bahwa pendidikan nasional adalah pendidikan yang berakar pada kebudayaan bangsa, secara otomatis memasukkan pendidikan Islam sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pendidikan nasional. Sementara didalam pasal 11, pendidikan keagamaan menjadi salah satu dari jenis pendidikan yang termasuk jalur pendidikan sekolah. sedangkan dalam pasal 39 ayat 2, pendidikan agama ditetapkan menjadi isi kurikulum yang wajib ada pada setiap jenis, jalur, dan jenjang pendidikan, menunjukkan betapa strategisnya posisi pendidikan Islam dalam pendidikan nasional.<sup>3</sup>

Lebih lanjut Abdurrahman mengungkapkan bahwa menuntut ilmu diwajibkan sepanjang hayat (*long life education*) sebagaimana yang diungkapkan dalam kitabnya sebagai berikut :

---

<sup>2</sup> Kholil Fathoni, M, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, Paradigma Baru*, (Jakarta : Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 1

<sup>3</sup>Baharuddin Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, Transformasi menuju sekolah/madrasah unggul, (Malang : UIN MALIKI PRESS, 2010), h. 15-16

## أَطْلُبُوا الْعِلْمَ مِنَ الْمَهْدِ إِلَى اللَّحْدِ

Artinya : “ Tuntutlah ilmu dari buaian ibu sampai liang lahat”.(H.R. Muslim) <sup>4</sup>

Dari ungkapan diatas dapat dipahamai bahwa menuntut ilmu itu hukumnya wajib selama manusia masih bernafas. Adapun menurut Baharuddin, mencerminkan bahwa pendidikan Islam menghendaki proses yang terus-menerus sepanjang hayat. Dikatakan juga bahwa pendidikan Islam harus dilaksanakan dalam tiga lembaga pendidikan, yaitu dalam keluarga yang menjadi tanggung jawab orang tua, di sekolah yang menjadi tanggung jawab para guru, di masyarakat yang menjadi tanggung jawab para tokoh Agama Islam dan semua anggota masyarakat. Oleh karena itu terlihatlah bahwa betapa pentingnya dan mutlak diperlukan adanya keterpaduan diantara ketiga lembaga tersebut. Sebab manakala ketiga lembaga tersebut tidak terintegrasi satu sama lainnya, maka Pendidikan Islam tidak akan berjalan dengan mulus.<sup>5</sup>

Madrasah, sebagaimana tertuang dalam pasal 17 (2) UU Sisdiknas, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Sistem Pendidikan Nasional. Sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang mempunyai fungsi yang sama dengan satuan pendidikan lainnya, terutama dalam mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa, madrasah bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap,

---

<sup>4</sup> Abdurrohman Muhammad Said Dimiskiyah, *Ahadits Yahtaj Bihasyi Juz 1*, Damaskus: 1424 H,h.64

<sup>5</sup> Baharuddin Moh. Makin, *Op.Cit*, h. 16

kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Madrasah sering juga disebut dengan “sekolah umum berciri khas agama Islam”; karena di samping menerima pelajaran umum, siswa di madrasah juga memperoleh pembelajaran hal ihwal atau seluk beluk agama dan keagamaan; sehingga dalam penggunaan kata “madrasah” sering dikonotasikan dengan “sekolah agama”.

Seperti diungkapkan oleh Saifullah, eksistensi madrasah terutama adalah dalam mengembangkan manusia didiknya untuk mencapai “Ketuhanan Yang Maha Esa”-nya dan mencapai “Kemanusiaan yang Adil dan Beradab”-nya. Madrasah memiliki konten yang mulia. Maka, sebagai suprastruktur ilmu, madrasah pun merupakan suatu fasilitas yang mulia. Oleh karena itu, sudah seharusnya madrasah mempunyai kedudukan sesuai dengan martabatnya. Selain itu, sebagai lembaga pendidikan, madrasah adalah lembaga manusia yang mengangkat derajatnya,<sup>6</sup> sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Al-Mujadilah ayat 11:

*Artinya: Hai orang-orang beriman, apabila dikatakan kepadamu "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah! Niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan "Berdirilah kamu", maka berdirilah! Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu*

---

<sup>6</sup> M. Saifullah, “Advokasi Madrasah di Gresik,” Homepage [www.pendidikan-network.com](http://www.pendidikan-network.com), Th. 2004, h. 11

*pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*<sup>7</sup>

Juga, agar manusia mengerjakan segala sesuatu dengan ilmunya, sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Al-Isra' ayat 36:

*Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabnya.*<sup>8</sup>

Namun, apabila dicermati pada tataran implementasi, maka akan disaksikan dan dirasakan banyaknya masalah sangat mendesak yang harus segera dicarikan jalan keluarnya. Di antara berbagai masalah yang hingga kini masih mengemuka adalah masalah kualitas pendidikan madrasah yang dianggap masih sangat rendah, baik ditinjau dari aspek proses maupun hasil pembelajarannya.

Miman Hilmansyah, dalam sebuah artikelnya, menggambarkan bahwa sebagian besar masyarakat masih menganggap produk SDM yang dihasilkan madrasah serba tanggung: tidak menguasai ilmu-ilmu umum dan tidak pula pandai dalam ilmu-ilmu keagamaan.<sup>9</sup> Bahkan, sebagian masyarakat masih memandang sebelah mata madrasah atau menganggapnya sebagai lembaga pendidikan “kelas dua”. Walaupun secara yuridis diakui dan sejajar dengan pendidikan formal lainnya, madrasah hanya diminati oleh siswa-siswa yang kemampuan intelegensi dan tingkat ekonomi orangtuanya pas-pasan; sehingga

---

<sup>7</sup>Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan terjemahannya*, (Jakarta : Toha Putra, 2010)h.512

<sup>8</sup>*Ibid*, h. 285.

<sup>9</sup>Miman Hilmansyah Mishbah, “Peminat Kecil, Apa yang Salah pada Madrasah?”Pikiran Rakyat Edisi Online hal 2: <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/21/99forumguru.htm>. [9 September 2006].

upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah selalu mengalami hambatan.

Salah satu persoalan madrasah yang hingga kini masih belum terselesaikan adalah kondisi manajemen madrasah yang cukup memprihatinkan, baik dari segi kualitas dan kinerja guru, sistem manajemen dan administrasi, kepemimpinan Kepala Madrasah, kinerja staf, dan sebagainya.

Disertasi ini mempunyai tema ” ” Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Selatan”. Tema tersebut tentu saja sangat luas dan banyak variabel yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada masalah: Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Selatan”.

Pemilihan tema tersebut dilatar belakangi oleh beberapa pertimbangan sebagai berikut:

*Pertama;* pendidikan merupakan suatu proses yang sangat kompleks dan berjangka panjang, di mana berbagai aspek yang tercakup dalam proses saling berkaitan erat satu sama lain dan bermuara pada terwujudnya manusia yang memiliki nilai hidup, pengetahuan hidup dan keterampilan hidup. Prosesnya bersifat kompleks dikarenakan interaksi di antara berbagai aspek tersebut, seperti Kepala Madrasah, guru, bahan ajar, fasilitas, kondisi siswa, kondisi lingkungan, metode mengajar yang digunakan, sistem manajemen sekolah yang diterapkan dan dukungan orangtua/masyarakat tidak selamanya memiliki sifat dan bentuk yang konsisten yang dapat dikendalikan. Hal ini mengakibatkan penjelasan terhadap fenomena pendidikan bisa berbeda-beda baik karena waktu, tempat maupun subjek yang terlibat dalam proses. Dalam proses pendidikan tersebut di

atas, kepala madrasah menempati posisi yang menentukan. Ibarat sebuah mobil, kepala madrasah merupakan motor penggerak pendidikan.

*Kedua*; beberapa riset menyimpulkan bahwa Kepala Madrasah/madrasah memainkan peranan penting terhadap efektivitas sekolah. Studi yang dilakukan oleh Gilberg Austin terhadap semua Kepala Madrasah di negara bagian Maryland, Amerika Serikat menunjukkan bahwa perbedaan antara Kepala Madrasah yang berprestasi tinggi dan yang rendah disebabkan oleh adanya pengaruh Kepala Madrasahnyanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Ruth Love, dalam Edward Deroche, yang menyatakan, *“I have never seen a good school without a good principal”*. Hal yang hampir sama dikemukakan oleh James B. Conant yang menyatakan, *“the different between a good and a poor school is often the difference between a good and a poor principal”*.<sup>10</sup>

Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah/madrasah, maka meningkat pula tuntutan terhadap para kepala madrasah. Mereka diharapkan mampu melaksanakan fungsinya baik sebagai manajer maupun *leader*. Untuk meningkatkan kemampuan kepala madrasah dan tenaga kependidikan yang lain, pemerintah Indonesia telah menunjukkan *good will* dengan memperhatikan kesejahteraan melalui beberapa langkah antara lain: pemberian gaji, kewenangan, dan otonomi yang cukup untuk memperkuat peran manajerial mereka di sekolah. Dengan diterbitkannya instrumen kebijakan baru, maka para kepala madrasah akan segera mendapat

---

<sup>10</sup> Penelitian Gilberg Austin dan James B. Conant dikutip oleh Sudarwan Danim dalam bukunya *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 112. Danim menyertakan beberapa hasil penelitian Gilbert Austin, Ruth Love dan James B. Conant, yang dikutip dari buku Edward Deroche tahun 1996.

kompensasi yang meningkat, dukungan profesional, dan otonomi.

Persoalannya, untuk memperoleh sejumlah penghargaan tersebut, setiap kepala madrasah harus memenuhi standar mutu yang telah digariskan oleh pemerintah, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005. Hal ini dimaksudkan agar pemberian penghargaan tersebut terarah dan tepat sasaran. Bimbingan teknis bagi Kepala Madrasah/madrasah merupakan upaya untuk mempersiapkan madrasah dalam menghadapi uji kompetensi.

Sebagai pemimpin pendidikan di madrasah, kepala madrasah memiliki tanggung jawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di madrasah. Di sinilah efektivitas kepemimpinan kepala madrasah tergantung kepada kemampuan mereka bekerjasama dengan guru dan staf serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, *scheduling*, pengembangan kurikulum, paedagogi, dan *assessment*. Membekali Kepala Madrasah memiliki seperangkat kemampuan ini sangat penting.

Di samping itu, untuk mewujudkan pengelolaan madrasah yang baik, perlu adanya kepala madrasah yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya. Untuk itu, di dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah, pasal 8 disebutkan, kriteria menjadi kepala madrasah sebagai berikut:

1. Beragama Islam dan berakhlak mulia;
2. Memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an dengan *tartil*;

3. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah Sarjana (S1) atau Diploma Empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi;
4. Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun;
5. Sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter pemerintah;
6. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
7. Memiliki sertifikat pendidik;
8. Memiliki pengalaman mengajar paling singkat 5 (lima) tahun di madrasah menurut jenis dan jenjang madrasah masing-masing, kecuali di RA memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di RA;
9. Memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi Guru PNS dan bagi Guru non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh pemerintah dan/atau organisasi penyelenggara pendidikan;
10. Memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah baik dalam 2 (dua) tahun terakhir bagi guru PNS;
11. Memiliki nilai kinerja guru paling rendah baik dalam 2 (dua) tahun terakhir bagi guru non-PNS; dan
12. Memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Kepala Madrasah yang diterbitkan oleh Kementerian Agama.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Peraturan Menteri Agama RI No 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah, pasal 8. h 5-

Dalam kerangka Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), kepala madrasah bertanggung jawab atas pelaksanaan (1) manajemen madrasah; (2) pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAKEM); dan (3) peningkatan peran serta masyarakat dalam mendukung program madrasah. Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan telah diamanatkan dalam UU RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 8 yang menyebutkan bahwa “masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan”, dan pada pasal 9 berbunyi “masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”.<sup>12</sup>

Sejalan dengan pemikiran di atas tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam undang-undang RI NO. 20 pasal 3 tahun 2003 tentang SISDIKNAS dinyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa , bertujuan untuk mengembangkan pondasi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang maha esa , berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertannggung jawab.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Undang-Undang RI no 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 9. h.

<sup>13</sup> Undang-Undang RI NO 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

**TABEL 1.1 JUMLAH SISWA MA AL FURQON RAWI**

Tahun	X		XI		XII	
	L	P	L	P	L	P
2018/2019	20	24	11	11	15	12
2019/2020	18	13	22	22	11	12
2020/2021	20	20	16	15	23	21

Sumber : Dokumentasi MA Al Furqon Rawi

**TABEL 1.2 JUMLAH SISWA MADRASAH ALIYAH EL-NUR EL-KASYSYAF**

Tahun	X		XI		XII	
	L	P	L	P	L	P
2018/2019	15	15	20	15	20	20
2019/2020	18	15	23	20	17	19
2020/2020	20	20	20	21	20	22

Sumber : Dokumentasi MA Madrasah Aliyah El-Nur El-Kasysyaf

**TABEL 1.3 JUMLAH SISWA MADRASAH ALIYAH TERPADU USHULUDIN**

No	Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	X.MIA	3	7	10
2	X.bIIS	10	8	18
3	XI. MIA	2	7	9
4	XI. IIS	5	7	12
5	XII. MIA	4	12	16
6	XII.IIS	4	11	15
<b>Jumlah</b>		<b>28</b>	<b>52</b>	<b>80</b>

Sumber : Dokumentasi Madrasah Aliyah Terpadu Ushuludin

Data awal pada tiga sekolah di atas menunjukkan jumlah siswa dari tiga tahun terakhir baik di MA Al Furqon Rawi, MA El-Nur El-Kasysyaf dan MA terpadu Ushuludin Lampung Selatan menunjukkan adanya kenaikan dan penurunan jumlah siswa tiap tahunnya. Ini menunjukkan salah satu dari pada kinerja kepala madrasah yang di tiga lembaga tersebut.

Oleh karena itu untuk melihat kinerja kepala madrasah berdasarkan Pada bulan Februari 2019 Direktur Jenderal Pendidikan Islam mengeluarkan Surat Keputusan nomor 1111 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) merupakan suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai kepala madrasah. Ruang lingkup penilaian kinerja kepala madrasah meliputi 4 (empat) tugas utama, yang dijabarkan menjadi 25 (duapuluh lima) unsur tugas utama, dan dijabarkan menjadi 96 (sembilanpuluh enam) indikator penilaian.

**TABEL 1.4 Komponen Penilaian Kinerja Kepala Madrasah**

NO	Tugas Utama	Jumlah Unsur Tugas Utama	Jumlah Indikator Kinerja
1	Usaha Pengembangan Madrasah	7	25
2	Pelaksanaan Tugas Managerial	10	42
3	Pengembangan Kewira Usahaan	5	19
4	Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan	3	10
	Jumlah	25	96

## **B. Fokus dan Sub Fokus**

### **a. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, penulis memfokuskan ”  
Kinerja Kepala Madrasah di Lampung Selatan

### **b. Sub Fokus**

**Indikator atau komponen kinerja kepala madrasah meliputi :**

1. Usaha pengembangan madrasah
2. Pelaksanaan tugas manajerial
3. Pengembangan kewirausahaan
4. Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan

## **C. Rumusan Masalah**

Penelitian ini berjudul Kinerja Kepala Madrasah Masalahnya yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana usaha pengembangan Kepala MA swasta Kabupaten Lampung Selatan?
2. Bagaimana Pelaksanaan tugas manajerial Kepala MA Swasta Kabupaten Lampung Selatan?
3. Bagaimana Pengembangan kewirausahaan Kepala MA Swasta Kabupaten Lampung Selatan?
4. Bagaimana Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan Kepala MA Swasta Kabupaten Lampung Selatan?

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

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan Kepala MA Swasta Kabupaten Lampung Selatan
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan tugas manajerial Kepala MA Swasta Kabupaten Lampung Selatan
3. Mendeskripsikan dan menganalisis Pengembangan kewirausahaan Kepala MA Swasta Lampung Selatan
4. Mendeskripsikan dan menganalisis Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan Kepala MA Swasta Kabupaten Lampung Selatan

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan menambah wawasan keilmuan terutama mengenai Kinerja Kepala Madrasah

1. Manfaat teoritis
  - a. Memperdalam dan mengkaji secara komprehensif teori-teori yang membahas tentang Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Lampung Selatan
  - b. Menghasilkan temuan substantif maupun formal sehingga menambah khazanah baru dalam teori manajemen pembelajaran. teori substantif merupakan teori yang dikembangkan untuk keperluan substantif atau empiris dalam ingkuri suatu ilmu pengetahuan misalnya antropologi, sosiologi dan psikologi. sedangkan teori formal merupakan teori untuk

keprluan formal atau yang disusun secara konseptual dalam bidang ingkuiri suatu ilmu pengetahuan misalnya sosiologi contohnya perilaku agresif, organisasi formal, sosialisasi.<sup>14</sup>

- c. Menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman dalam bidang manajemen pembelajaran khususnya dalam hal manajemen pendidikan Islam ( MPI ).

## 2. Manfaat praktis

Adapun manfaat praktis penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat :

- a. Bagi dinas pendidikan , budaya dan olahraga kabupaten Lampung Selatan penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pembinaan terhadap para Kepala Madrasah dan guru agar dapat melaksanakan Kinerja Kepala Madrasah
- b. Bagi pengelola lembaga pendidikan, penelitian ini dapat diharapkan memberikan masukan pengetahuan dan pemahaman kepada para pengelola pendidikan. perolehan pengetahuan dimaksud dapat dijadikan dasar konseptual
- c. Bagi Guru, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam memenejemen pembelajaran di sekolah, sekaligus memberikan pengetahuan dan strategi memanejemen pembelajaran
- d. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat digunakan sebagai upaya untuk melihat kesesuaian dan manfaat berbagai teori Manajemen Kinerja

---

<sup>14</sup> Lexi, J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya,2012,h.37-38

Kepala Madrasah selain itu penelitian ini diharapkan menjadi inspirasi dan dapat dikembangkan lebih lanjut oleh peneliti lainnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kinerja Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” (prestasi kerja). Sedangkan dalam kamus Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan menerangkan bahwa kinerja mengandung arti: (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperhatikan; (3) kemampuan kerja.<sup>15</sup>

Dalam Islam Iman dan amal merupakan dua konsep yang sering diungkapkan secara bersamaan dalam al-Qur'an. Sedikitnya ada 65 ayat al-Qur'an yang selalu menyebutkan dua kata tersebut secara bersamaan. Penggandengan dua kata tersebut mengandung konsekuensi bahwa keimanan seseorang tidak sempurna jika tidak didasari dengan amal saleh.<sup>16</sup> Bekerja merupakan salah satu amal saleh dan merupakan kewajiban setiap orang yang beriman. Dengan bekerja, berarti mereka telah mengaktualisasikan keimanannya kepada Allah SWT. Dalam Q.S. al-Taubah ayat 105, Allah berfirman:

Artinya:

*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."<sup>17</sup>*

---

<sup>15</sup> Saiful Huda, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tahun 1996), h. 503

<sup>16</sup> M. Solihin, “Etos Kerja dalam Perspektif Islam,” dalam *Manajerial*, Jurnal Manajemen dan Sistem informasi, (Bandung: Program Studi Pendidikan Manajemen, FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia, Tahun 2005), h. 9.

<sup>17</sup> Departemen Agama RI, Surat Al-Taubah ayat 105, (Jakarta : Toha Putra tahun 2010), h. 203

Dari ayat tersebut terkandung makna bahwa setiap orang yang beriman dituntut untuk bekerja sehingga menjadi produktif serta menghasilkan karya yang inovatif dan bermanfaat bagi dirinya maupun bagi orang lain. Pada bagian lain Solihin mengatakan, bahwa upaya membangkitkan semangat bekerja yang dilandasi moral dan nilai-nilai keagamaan pada era sekarang ini adalah menjadi hal yang penting. Terminologi-terminologi dalam al-Qur'an yang sering kita temui yang berhubungan dengan istilah "kerja" antara lain adalah: "*al-amal*", "*al-fi'l*", "*al-kasab*" dan "*al-sa'yu*". Dalam al-Qur'an, terdapat 360 ayat yang berbicara tentang "*al-amal*", 109 ayat tentang "*al-fi'l*", tentang "*al-kasab*" sebanyak 67 ayat dan "*al-sa'yu*" sebanyak 30 ayat. Semua ayat-ayat tersebut mengandung hukum-hukum yang berkaitan dengan kerja, kinerja, etos kerja, sikap-sikap terhadap pekerjaan, arahan dan motivasi kerja bahkan tanggung jawab konkret dari kerja yang dilakukan.<sup>18</sup>

Nabi Muhamad SAW adalah sosok yang memiliki *performance* kinerja yang tinggi dan dapat dijadikan teladan. Sejak usia kanak-kanak hingga menutup usia beliau tidak pernah berhenti bekerja sekalipun beliau memiliki predikat manusia paling dimuliakan Allah SWT. Yang terpenting dari semua itu adalah setiap pekerjaan yang dilakukannya selalu dilalui dengan proses yang benar, dilandasi dengan kejujuran, keberanian, kesabaran, kecintaan terhadap pekerjaan, amanah, tanggung jawab serta untuk kepentingan banyak orang/umatnya. Untuk melihat seperti apa sebenarnya konsep kinerja yang ideal, maka lihatlah bagaimana Rasulullah Muhammad SAW bekerja.

---

<sup>18</sup> M. Solihin, *Op. Cit.*, h. 11

Pengertian kinerja pada dasarnya sama dengan unjuk kerja. Secara umum kinerja diartikan sebagai kegiatan yang mengarah pada proses dan hasil yang diharapkan. Pengertian tersebut dipahami dari berbagai tafsiran berikut ini: Kamars menyatakan, kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti kemauan dan kemampuan melakukan sesuatu pekerjaan.<sup>19</sup> Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier, dalam As'ad, sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Poter menyatakan, bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan, bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.<sup>20</sup> Sementara Dale Timpe menegaskan, bahwa kinerja merupakan kekuatan yang bersumber dari dalam individu baik berupa pengalaman, pengetahuan maupun keterampilan yang berfungsi dalam memecahkan persoalan hidup.<sup>21</sup>

Kinerja pada hakikatnya melukiskan seberapa baik seorang pekerja menampilkan pekerjaannya atau memperlihatkan pekerjaannya. Robbins mengatakan, bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = f (A x M x O). Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan

---

<sup>19</sup>M. Dachnel Kamars, *Model Pengelolaan, Pemantauan dan Penelitian Kurikulum. Konversi Nasional Indonesia II, Kurikulum untuk Abad 21*, (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia tahun 1994), h. 113

<sup>20</sup> As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1991), h. 44-47

<sup>21</sup> A.D. Timpe, *Kinerja*. (Jakarta: Gramedia, 1993), h. 16

oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagiannya merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalakan karyawan itu.<sup>22</sup>

Dalam aktualisasinya, kinerja, menurut Sahertian, biasanya dikaitkan dengan jabaran tugas dan tanggung jawab yang melibatkan aspek-aspek kognitif, afektif dan psikomotor untuk menyelesaikannya.<sup>23</sup>

Dari beberapa penafsiran para ahli di atas, dapat kita simpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah proses yang sangat bersifat pribadi sebagai hasil dari pemberdayaan kemampuan seseorang, baik fisik maupun mental, dan berimplikasi terhadap meningkatkan produktivitas kerja. Dalam Islam, kinerja seseorang akan terlihat dari proses dan hasil kerja yang dilandasi dengan kejujuran, kesabaran, keterampilan, rasa tanggung jawab, kecintaan terhadap pekerjaan dan amanah yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga berimplikasi pada kemaslahatan umat atau orang banyak.

Dengan demikian, pekerjaan yang tidak dilandasi dengan nilai-nilai di atas belum bisa dikatakan sebuah kinerja; dan kinerja bukan hanya dilihat dari apa yang dihasilkan tapi juga proses dalam mencapai hasil kerja tersebut. Didin Hafidhuddin menyebutkan kinerja seseorang tercermin dalam akronim SIFAT, yaitu: *Shiddiq, Istiqomah, Fathonah, Amanah dan Tabligh*, sebagaimana sifat-sifat yang dimiliki Rasulullah SAW.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta : Gramedia, 2003), h. 117

<sup>23</sup> Piet A. Sahertian dalam buku *Profil Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1994), h. 31

<sup>24</sup> Didin Hafidhuddin, dalam bukunya *Islam Aplikatif*, (Gema Insani Press Jakarta tahun 2003), h. 36-38

*Pertama, shiddiq* artinya mempunyai kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, dan amal perbuatan atas dasar nilai-nilai yang benar berdasarkan ajaran Islam. Allah SWT berfirman dalam Q.S. al-Taubah ayat 119:

Artinya:

*Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.*<sup>25</sup>

Dalam sebuah hadits, Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يَكُونَ صِدِّيقًا. وَإِنَّ الْكِذْبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ. وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا.

Artinya:

*Sesungguhnya kejujuran akan mengantarkan pada kebaikan. Dan kebaikan akan mengantarkan ke dalam surga. Seseorang yang selalu berusaha untuk jujur akan dicatat oleh Allah sebagai orang yang jujur. Dan jauhilah oleh kamu sekalian kidzb (dusta), karena dusta itu akan mengantarkan kepada kejahatan. Dan kejahatan akan mengantarkan ke dalam neraka. Seseorang yang selalu berdusta akan dicatat Allah sebagai pendusta (HR. Bukhari)*<sup>26</sup>

Pada dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqan*), baik ketetapan waktu, janji, maupun pelayanan. Selain itu, mau mengakui kekurangan dan kesalahan untuk kemudian melakukan perbaikan secara terus-menerus serta menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu.

---

<sup>25</sup> Departemen Agama RI, Surat At-Taubah ayat 119, (Jakarta : Toha Putra tahun 2010), h. 206

<sup>26</sup>Ahmad, *Hadits-hadits Shohih* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 2320

*Kedua, istiqomah* yaitu konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik, meskipun menghadapi godaan dan tantangan. Istiqomah dalam bekerja tercermin dalam kesabaran dan keteguhan serta keuletan dalam mencapai kinerja yang optimal.

*Ketiga, fathonah* yaitu mengerti, memahami dan menghayati secara mendalam segala yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki manakala seseorang selalu berusaha untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan informasi terutama yang ada hubungannya dengan pekerjaannya.

*Keempat, amanah* yaitu bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sikap amanah harus dimiliki setiap mukmin, terutama bagi mereka yang mempunyai pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat seperti kepala madrasah atau guru. Allah berfirman dalam Q.S. Annisa ayat 58, yang berbunyi:

Artinya:

*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah*

*memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat*<sup>27</sup>

*Kelima, tabligh* berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. *Tabligh* yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat. Kepala madrasah sebagai pelayan masyarakat dalam bidang pendidikan memiliki tugas yang penting dalam memimpin madrasah menuju kualitas yang optimal. Karena itu, dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya kepala madrasah harus mencerminkan akhlak dan perilaku yang *shiddiq, istiqomah, fathonah, amanah* dan *tabligh*.

Pemahaman di atas senada dengan pendapat Tutut yang menguraikan mengenai etos kerja dan perilaku kepemimpinan Islam dan kaum muslimin yang seharusnya merujuk kepada kualitas pribadi Muhammad SAW dan sifat-sifat otentik kenabiannya, yaitu *amanah, shidiq, fathanah*, dan *tabligh*. Dijelaskan dalam Al-Quran:

Artinya:

*Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan Dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. kamu Lihat mereka ruku' dan sujud mencari*

---

<sup>27</sup> Departemen Agama RI, Surat Annisa ayat 58, *Op. Cit.*, h. 87

*karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud.*<sup>28</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut yang dimaksud dengan kinerja kepala madrasah adalah hasil kerja yang dicapai kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola madrasah yang dipimpin

## **2. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah**

Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan.<sup>29</sup> Dengan demikian, dalam setiap kegiatan penilaian ujungnya adalah pengambilan keputusan. Berbeda dengan penelitian yang berujung pada pemecahan masalah.

Penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk menilai kinerja pengawas secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan pegawai, pemberian *reward*, perencanaan pegawai, pemberian kompensasi dan motivasi. Setiap pegawai di lingkungan organisasi mana pun sudah tentu memiliki tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan pimpinan organisasi.

---

<sup>28</sup> Tutut Sholihah, *Manajemen Mutu Dosen* (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang), Disertasi, (UPI Bandung), 2006, h. 90

<sup>29</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Modul Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, 2008), h. 5

Tabel Komponen Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Surat Keputusan nomor  
1111 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja

N0	Tugas Utama	Jumlah Unsur Tugas Utama	Jumlah Indikator Kinerja
1	Usaha Pengembangan Madrasah	7	25
2	Pelaksanaan Tugas Managerial	10	42
3	Pengembangan Kewira Usahaan	5	19
4	Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan	3	10
	Jumlah	25	96

Berdasarkan data di atas, maka penilaian kinerja kepala madrasah adalah usaha pengembangan madrasah, pelaksanaan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan dan Supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Tugas pokok kepala madrasah adalah melaksanakan fungsi-fungsi diatas dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan madrasah yang dipimpinnya.

Penilaian kinerja kepala madrasah sebagaimana dikemukakan di atas tidak hanya berkisar pada aspek karakter individu melainkan juga pada hal-hal yang menunjukkan proses dan hasil kerja yang dicapainya seperti kualitas, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu kerja, dan sebagainya. Apa yang terjadi dan dikerjakan kepala madrasah merupakan sebuah proses pengolahan *input* menjadi

*output* tertentu. Atas dasar itu, terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala madrasah/madrasah, yakni:

1. Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian, yang dalam hal ini adalah komitmen kepala madrasah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
2. Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan kepada perilaku kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada madrasah yang dipimpinnya.
3. Penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja madrasah terutama kinerja guru dan staf madrasah yang dipimpinnya.<sup>30</sup>

Pada saat menilai ketiga aspek kinerja di atas, perlu diperhatikan lima hal. Pertama, penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsinya. Kedua, sistem penilaian kinerja benar-benar menilai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu madrasah. Ketiga, adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas adalah ukuran normatif yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Keempat, penilaian kinerja akan

---

<sup>30</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Op.Cit*, h. 5-6.

berjalan dengan efektif apabila menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. *Valid* artinya menilai apa yang seharusnya dinilai, reliabel artinya keajegan hasil penilaian. Kelima, prosedur penilaian kinerja dibuat secara sederhana sehingga mudah dipahami, dilaksanakan, diolah dan mudah digunakan.

### **3. Kinerja Kepala Madrasah**

Untuk menilai kinerja kepala sekolah/ madrasah, Depdiknas Dikdasmen telah membuat rambu-rambu tentang penilaian kinerja kepala sekolah SLTP/MTS & SLTA/MA. Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil sekolah secara utuh. Seperti telah dikemukakan di atas, bahwa penilaian kinerja sekolah meliputi perkembangan berbagai aspek dari komponen akademik dan non akademik secara efektif termasuk kepemimpinan kepala madrasah. Penilaian mengacu pada tiga hal, yaitu: IPO (*Input, Process, Output*) atau MPK (Masukan, Proses, Keluaran).<sup>31</sup>

Penilaian kinerja kepala madrasah merupakan bagian dari upaya mengimplementasikan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). MBM merupakan proses kerja komunitas madrasah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah ekonomi, akuntabilitas, partisipasi dan sustainabilitas untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu. Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah. Berkaitan dengan kewenangan tersebut, maka manajemen berbasis madrasah (MBM) memiliki komponen-komponen sebagai berikut: (1) Manajemen Kurikulum, (2) Manajemen Tenaga Kependidikan, (3)

---

<sup>31</sup> Departemen Pendidikan Nasional, Pendidikan Dasar dan Menengah, *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*, 2004 h. 6

Manajemen Kesiswaan, (4) Manajemen Keuangan, (5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan, (6) Manajemen Layanan Khusus.<sup>32</sup>

Salah satu komponen yang terkait dengan kinerja kepala madrasah adalah komponen manajemen tenaga kependidikan, yaitu untuk pengelolaan pendidikan di madrasah diperlukan kepala madrasah yang memiliki kemampuan untuk menciptakan kondisi yang melibatkan pada semua unsur pengelola sekolah. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia, Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan dengan cara mengikut sertakan pada kegiatan-kegiatan yang menunjang pada kinerja seluruh unsur sekolah.

Otonomi diberikan dengan harapan pihak sekolah/madrasah mampu memberdayakan semua sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, baik sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber dana, dan sumber belajar sehingga dapat mewujudkan kemandirian pengelolaan pendidikan dan tujuan pendidikan dapat tercapai secara efisien. Otonomi pendidikan sekolah/ madrasah diberi kesempatan yang lebih leluasa untuk mengembangkan program pendidikan yang akan dilaksanakan dengan melibatkan berbagai komponen antara lain kepala sekolah/madrasah, guru dan karyawan, komite sekolah, dewan pendidikan, tokoh masyarakat, pakar kurikulum setempat, dan dapat juga melibatkan pejabat daerah setempat. Selain itu otonomi pendidikan dimaksudkan untuk mendapatkan masukan dari berbagai komponen masyarakat dan mampu mengakomodasi kebutuhan masyarakat setempat.

Dengan manajemen berbasis madrasah akan melahirkan penilaian kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugas/perannya sebagai EMASLIM. Untuk kepentingan penulisan karya tulis, maka kinerja kepala sekolah/madrasah yang

---

<sup>32</sup>Lise Chamisijatin dan Sulur dalam modul pelatihannya yang berjudul Manajemen Berbasis Madrasah, diterbitkan oleh Australia's Education Partnership with Indonesia School Systems and Quality (SSQ) pada tahun 2012 h. 4

dibahas adalah kinerja dalam proses, yaitu komponen kepala sekolah/madrasah sebagai EMASLIM. Sejalan dengan pendapat Mulyasa, bahwa dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekoiah harus mampu berfungsi sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leaders, Innovator*, dan *motivator* (EMASLIM). Untuk itu perlu dipahami dan dilaksanakan oleh kepala sekolah.<sup>33</sup>

**a). Kepala Madrasah sebagai *Educator***

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Menurut Sumidjo, memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, namun harus pula dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidik, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan dilakukan. Untuk itu kepala sekoiah harus berusaha

---

<sup>33</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 98

menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, fisik, moral dan arstistik.<sup>34</sup>

Dalam al-Qur'an Q.S. al-Nahl ayat 125 Allah berfirman:

Artinya:

*Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah 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>35</sup>

Dalam Q.S. Fushilat Allah juga berfirman:

Artinya:

*Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang saleh, dan berkata: "Sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang menyerah diri"*<sup>36</sup>

Kedua ayat di atas berkaitan dengan keutamaan menjadi seorang pendidik atau keutamaan mengajarkan kebaikan pada orang lain. Dengan kata lain, setiap manusia harus bisa jadi pendidik bagi dirinya dan orang lain, tidak terkecuali kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasahnyanya.

---

<sup>34</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 122.

<sup>35</sup> Departemen Agama RI, Surat al-Nahl ayat 125, *Op. Cit.*, h. 281

<sup>36</sup> *Ibid.*, h. 480

## **b). Kepala Madrasah sebagai Manajer**

Dilihat dari fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah mempunyai peran yang strategis dalam menghasilkan mutu pengelolaan sekolah. Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan sumber daya organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam Q.S. al-Nisa ayat 58 Allah berfirman:

Artinya:

*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat<sup>37</sup>*

Ayat di atas menggambarkan secara jelas bahwa sebuah pekerjaan atau jabatan harus diberikan atau diserahkan kepada seseorang yang ahli tentangnya. Jika tidak, maka pekerjaan atau jabatan tersebut tidak akan memberikan manfaat bagi orang di sekitarnya. Demikian juga kepala madrasah adalah sebuah jabatan yang harus diberikan pada orang yang betul-betul ahli. Dalam hal ini, ahli dalam mengelola madrasah, sehingga tujuan madrasah dapat tercapai dan memberikan manfaat bagi seluruh warga madrasah.

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, h. 87

Pada saat mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti MGMP/MGP tingkat sekolah, *in-house training*, diskusi profesional dan sebagainya; maupun melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

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

Administrasi dalam arti luas adalah organisasi dan manajemen. Sedangkan dalam arti sempit dimaksudkan sebagai pengurusan atau tata usaha yang bisa meliputi tata persuratan, arsip, pencatatan pelaksanaan kurikulum, kesiswaan, perlengkapan maupun keuangan dalam suatu organisasi.

Sebagai administrator, kepala madrasah memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi (dalam arti sempit) yaitu yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan program sekolah. Sementara secara teknis, kepala madrasah harus mampu mengelola kurikulum, administrasi peserta didik administrasi personalia, administrasi keuangan, administrasi sarana dan prasarana serta administrasi persuratan.

#### **d). Kepala Madrasah sebagai Supervisor**

Tugas kepala madrasah sebagai supervisor dapat diartikan sebagai tugas melakukan supervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi adalah proses yang dirancang secara khusus untuk membantu dalam mempelajari tugas, sehingga kemampuan dan pengetahuannya dapat digunakan untuk memberikan layanan yang lebih baik dan berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan, dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.<sup>38</sup> Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran dan tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan. Selanjutnya, diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu, sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Jones dkk., sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim, mengemukakan bahwa “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala

---

<sup>38</sup> Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 91

sekolah mereka.”<sup>39</sup> Ungkapan ini mengandung makna, bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai kurikulum sekolah. Sebab, mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru jika dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Tujuan utama supervisi adalah memberikan petunjuk dan bimbingan pada para guru sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Peran pemimpin sebagai petunjuk dan pembimbing bagi anggotanya digambarkan Allah dalam al-Qur’an Surat al-Anbiya ayat 73 yang berbunyi:

Artiinya:

*Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.*<sup>40</sup>

Dalam ayat di atas secara jelas ditegaskan oleh Allah SWT bahwa pemimpin-pemimpin itu wajib memberikan petunjuk yang benar sesuai perintah Allah. Selain menunjukkan, bahwa pemimpin juga dituntut untuk mengantar rakyat ke pintu gerbang kebahagiaan. Atau dengan kata lain, pemimpin tidak sekedar mengucapkan dan menganjurkan, tetapi hendaknya mampu mempraktekkan pada diri pribadi kemudian mensosialisasikannya di tengah masyarakat. Pemimpin sejati harus mempunyai kepekaan yang tinggi (*sense of*

---

<sup>39</sup> Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, h. 57

<sup>40</sup> Departemen Agama RI, Surat al-Anbiya ayat 73, *Op. Cit.*, h. 328

*crisis*). Artinya, apabila rakyat menderita, maka ia harus menjadi yang pertama kali merasakan pedihnya; dan apabila rakyat sejahtera, cukuplah dia yang terakhir sekali menikmatinya. Selain itu, harus telah membudaya pada diri pemimpin kebajikan.

Jika kita kaitkan dengan kinerja kepala madrasah sebagai supervisor, maka tugas kepala madrasah adalah membimbing para guru agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal; sehingga para guru dapat mencapai kompetensinya dan semakin profesional. Guru yang profesional akan menuju gerbang kebahagiaan, sejahtera lahir dan batin.

**e). Kepala Madrasah sebagai *Leader***

Sebagai *leader*, kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja seluruh anggota madrasah? Dalam teori kepemimpinan, setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru dan kinerja staf madrasah, seorang kepala madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kendati demikian, menarik untuk mempertimbangkan hasil studi yang dilakukan Bambang Budi Wiyono terhadap 64 kepala sekolah dan 256 guru Sekolah Dasar

di Bantul yang mengungkapkan bahwa ethos kerja guru lebih tinggi ketika dipimpin oleh kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian; dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut: (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil risiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) memiliki emosi yang stabil, dan (7) bisa menjadi teladan.<sup>41</sup>

Berbicara tentang pemimpin, Allah SWT telah menjelaskan kepada kita kriteria pemimpin yang baik itu melalui beberapa contoh kepemimpinan yang Allah ketengahkan dalam kitab-Nya, al-Qur'an. Di antara sosok yang disebutkan dalam al-Qur'an adalah Musa AS.

Dalam Q.S. al-Qashash ayat 26, Allah SWT berfirman:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



Artinya:

*Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Wahai bapakku, ambillah ia (Musa) sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat (al-qawiyy) lagi dapat dipercaya (al-amin)."*<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Enco Mulyasa, *Op. Cit.*, h. 99

<sup>42</sup> Departemen Agama RI, Surat al-Qashash ayat 26, *Op. Cit.*, h. 388

Dalam ayat tersebut Musa AS disifati memiliki dua sifat yaitu *al-qawiyy* (kuat) dan *al-amin* (bisa dipercaya). Inilah dua sifat yang harus dimiliki oleh seseorang pemimpin. Dua sifat tersebut adalah *al-quwwah* yang bermakna kapabilitas, kemampuan, kecakapan, dan *al-amanah* yang bermakna integritas, kredibilitas, moralitas. Sosok pemimpin lainnya yang disebutkan dalam al-Qur'an adalah Yusuf AS. Dalam Q.S. Yusuf ayat 55, Allah SWT berfirman:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya:

*Yusuf berkata: Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan.*<sup>43</sup>

Dari ayat di atas, kita mengetahui bahwa Yusuf AS itu *hafizh* (bisa menjaga) dan *'alim* (pintar, pandai). Inilah dua sifat yang harus dimiliki oleh seseorang yang “bekerja untuk negara”. Dua sifat tersebut adalah *al-hifzh* yang tidak lain berarti integritas, kredibilitas, moralitas, dan *al-'ilm* yang tidak lain merupakan sebetulnya kapabilitas, kemampuan, dan kecakapan.

Berdasarkan gambaran di atas dapat kita simpulkan bahwa pemimpin dalam al-Qur'an di antaranya harus memiliki kemampuan. Dalam hal ini, kemampuan memimpin, memiliki wawasan yang luas, cerdas dan kompetensi-

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, h. 326

kompetensi lainnya yang mendukung. Selain kemampuan yang bisa kita lihat secara fisik, ayat di atas juga menggambarkan bahwa seorang pemimpin harus kredibel, yang berarti amanah dan dapat dipercaya.

**f). Kepala Madrasah sebagai *Inovator***

Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel serta fleksibel.

*Konstruktif* artinya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala madrasah harus mendorong dan membina sehingga dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas masing-masing tenaga kependidikan. *Kreatif* artinya berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. *Delegatif* artinya harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deksripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. *Integratif* dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efisien, efektif dan produktif.

*Rasional* dan *objektif* artinya segala tindakan yang dilakukan harus berdasarkan pada pertimbangan yang rasional dan objektif. *Pragmatis* artinya harus berupaya dalam menetapkan kegiatan atau sasaran yang didasarkan pada situasi, kondisi, dan kemampuan nyata di lapangan. Sedangkan *keleladanan*, *adaptable* dan *fleksibel* mempunyai arti harus memberikan contoh yang baik, mampu beradaptasi, lentur dalam mengahdapi situasi baru, serta dapat

menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan dalam beradaptasi.

**g). Kepala Madrasah sebagai *Motivator***

Setiap anggota organisasi, tidak terkecuali madrasah, memiliki karakteristik khusus, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus dari pimpinan. Perbedaan guru dan staf di madrasah tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi dalam kondisi psikisnya, seperti motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja seluruh warga madrasah, kepala madrasah harus memperhatikan motivasi sehingga dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerja para anggotanya. Motivasi adalah salah satu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor lain ke arah efektivitas kerja. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan fisik, pengaturan suasana kerja (non fisik), disiplin dan menerapkan prinsip *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) secara efektif.

Banyak sekali kalimat-kalimat motivasi yang terdapat pada ayat-ayat al-Qur'an. Ini menunjukkan betapa Allah sangat mementingkan motivasi dalam mengubah kehidupan menjadi lebih baik dan betapa pentingnya seorang motivator sebagai pendorong perubahan tersebut. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus mampu menjadi pendorong dan penyemangat bagi seluruh warga madrasah untuk menjadi lebih baik. Berikut ini ayat-ayat al-Qur'an yang sarat dengan motivasi:

1. Surat al-Anfal ayat 53:

Artinya:

*(Siksaan) yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan mengubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu mengubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri dan sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui.*<sup>44</sup>

2. Allah berfirman dalam surat al-Hijr ayat 55-56:

Artinya:

*Mereka menjawab: "Kami menyampaikan kabar gembira kepadamu dengan benar, maka janganlah kamu termasuk orang-orang yang berputus asa". Ibrahim berkata: "Tidak ada orang-orang yang berputus asa dari rahmat Tuhannya, kecuali orang-orang yang sesat."*<sup>45</sup>

Ayat di atas menggambarkan kisah nabi Ibrahim AS ketika ketakutan dengan kedatangan para malaikat; padahal malaikat datang untuk menggembirakannya dengan akan lahirnya seorang anak laki-laki yang kuat. Anak itu akan tumbuh dewasa dan akan menjadi seorang yang 'alim, yakni sangat dalam pengetahuannya. Anak itu adalah Nabi Ishaq AS. Sebagian ulama menafsirkan ayat di atas bahwa nabi Ibrahim AS sama sekali tidak meragukan kekuasaan Allah. Beliau hanya terheran-heran dengan berita gembira yang sangat luar biasa tersebut. Nabi Ibrahim seakan-akan berkata: "Aku tidak pernah berputus asa atas kekuasaan Allah".

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, h .184

<sup>45</sup> *Ibid.*, h. 265

3. Dalam Surat al-Baqoroh ayat 218, Allah berfirman:

Artinya:

*Sesungguhnya orang-orang yang beriman, yang berhijrah di jalan Allah, mereka mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.*<sup>46</sup>

Ayat di atas mengisyaratkan tentang orang-orang yang beriman dan beramal saleh yang hatinya tetap diliputi kecemasan dan disertai harapan memperoleh rahmat Allah. Ayat tersebut juga menggambarkan bahwa curahan rahmat Allah merupakan wewenang Allah sendiri. Dia akan menganugerahkan rahmat-Nya pada siapa saja yang Ia kehendaki.

4. Dalam Surat Azzumar ayat 53, Allah berfirman:

Artinya:

*Katakanlah, "Hai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya. Sesungguhnya Dialah Yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang."*<sup>47</sup>

Surat Azzumar ayat 53 di atas menggambarkan betapa besar kedurhakaan kaum musyrikin, sampai-sampai mereka enggan mendengar nama dan sifat yang Maha Esa. Ayat tersebut juga mengisyaratkan betapa Allah tidak meridhoi orang yang berputus asa dari rahmat-Nya. Allah akan mengampuni semua dosa manusia selama ia masih mau bertobat, menyesali perbuatannya dan bertekad tidak akan

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, h. 34

<sup>47</sup> *Ibid.*, h. 464

mengulanginya lagi. Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Masih banyak ayat-ayat Allah lainnya yang senantiasa memberikan spirit pada manusia agar selalu hidup penuh dengan harapan-harapan dan tidak putus asa. Ini memberikan makna betapa Allah selalu memberikan motivasi hidup pada manusia dan agar manusia selalu memiliki motivasi yang tinggi dalam kehidupannya. Hidup dengan harapan-harapan positif, tidak putus asa dan selalu memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kualitas hidup.

Dalam buku *Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah* (Departemen Pendidikan Nasional) dinyatakan, “Kinerja sering berhubungan dengan kompetensi pada diri pelakunya. Untuk itu kinerja kepala sekolah adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimikilinya kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan di sekolah yang dipimpin”<sup>48</sup>

Ukuran keberhasilan sekolah yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah meliputi: keberhasilan dalam mengelola sekolah; keberhasilan dalam mengelola kegiatan pembelajaran; mengelola ketenagaan; mengelola sarana-prasarana; mengelola keuangan; mengelola lingkungan sekolah; serta mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Dengan demikian, suatu program peningkatan kinerja kepala sekolah adalah:

- 1) Peningkatan Kinerja yang berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai oleh kepala sekolah untuk merencanakan, mengarahkan,

---

<sup>48</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Op. Cit.*, h. 34

mengendalikan staf/guru dalam pencapaian tujuan sekolah, dan mengevaluasi program sekolah.

- 2) Peningkatan kinerja terjadi dengan dimulainya penetapan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, pengarahan, dan evaluasi, atas hasil yang telah dicapai oleh sekolah.
- 3) Peningkatan kerja yang paling umum dalam bentuk peningkatan “produktivitas” kerja sumber daya manusia yaitu peningkatan kemampuan kerja wakil kepala sekolah, staf, dan guru pada sekolah yang bersangkutan

Kinerja kepala madrasah sebagai *educator, manajer, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* di atas memuat nilai-nilai kenabian yang dikembangkan dalam bagian sebelumnya. Nilai-nilai kenabian yang dikembangkan dalam diri seorang pemimpin akan membuat ia sadar akan peran dan fungsinya sebagai *leader* dan *motivator* bagi seluruh anggotanya dan mengembangkan anggotanya secara adil dan objektif dalam mencapai kesuksesan organisasi yang dipimpinnya.

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

Menurut A. Dale Timpe, faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.<sup>49</sup>

Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal, seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi.

---

<sup>49</sup> A. Dale Timpe, *Op. Cit.*, h. 112

Kinerja merupakan hasil bentukan dari beberapa faktor. Makmun menyatakan, bahwa kinerja dipengaruhi oleh (1) Kepemimpinan; (2) Kemampuan; (3) Pendidikan dan pelatihan; (4) Kesejahteraan; (5) Tanggung jawab; (6) Lingkungan kerja; dan (7) Kepuasan kerja.<sup>50</sup>

Sejumlah variabel yang mempengaruhi kinerja antara lain kondisi lingkungan yang optimal, praktek yang sungguh-sungguh sepanjang periode waktu, motivasi tingkat tinggi, adaptasi anatomis dan psikologis, perencanaan, peng gagasan dan antisipasi. Jika masalah kinerja tersebut dapat diidentifikasi, maka diperlukan bentuk-bentuk tindakan manajerial untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

Keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak selalu sama antara satu individu dengan lainnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan karakteristik individu. Di samping itu, faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil kerja adalah faktor-faktor lain di luar individu atau dapat dikatakan faktor situasi kerjanya. Dalam tinjauan psikologis, kerja adalah suatu proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan prestasi kerja sebagai suatu pencapaian keberhasilan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya.

---

<sup>50</sup> Abin Syamsuddin Makmun, *Psikologi Kependidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), h. 56

## **5. Peran Pengawas sebagai Penilai Kinerja Kepala Madrasah**

Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat (5) menyatakan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya, dalam pasal 39 ayat (1) dinyatakan: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>51</sup>

Tugas pengawasan pendidikan mengimplikasikan adanya tenaga pengawas pendidikan. Dalam PP. No. 19 tahun 2005 pasal 39 ayat (1); pengawasan pada pendidikan formal dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan. Ayat (2); kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi; (a) berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi; (b) memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan; (c) lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan.<sup>52</sup>

Surat Keputusan MENPAN Nomor 118 tahun 1996 yang diperbaharui dengan SK MENPAN Nomor 091/KEP/MEN.PAN/10/2001 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya dinyatakan: Pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan

---

<sup>51</sup> Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, h 11

<sup>52</sup> Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 h. 29-30

pengawasan pendidikan pada satuan pendidikan prasekolah, sekolah dasar, dan sekolah menengah (pasal 1 ayat 1). Pada pasal 3 ayat (1) dinyatakan, pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis dalam melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan. Pasal 5 ayat (1) menyatakan, tanggung jawab pengawas sekolah yakni; (a) melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya dan; (b) meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.<sup>53</sup>

Tanggung jawab pertama mengindikasikan pentingnya supervisi manajerial; sedangkan tanggung jawab yang kedua mengindikasikan pentingnya supervisi akademik.

Hal ini dipertegas lagi dalam PP No 19 tahun 2005 pasal 57 yang berbunyi: supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan. Supervisi manajerial meliputi aspek pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan; sedangkan supervisi akademik meliputi aspek-aspek pelaksanaan proses pembelajaran (penjelasan pasal 57). Pengawasan manajerial sasarannya adalah kepala sekolah dan staf sekolah lainnya; sedangkan sasaran supervisi akademik adalah guru.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup>Surat Keputusan MENPAN Nomor 118 tahun 1996 yang diperbaharui dengan SK MENPAN Nomor 091/KEP/MEN.PAN/10/2001 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kredit h. 2

<sup>54</sup> Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2005, *Op.Cit.*, pasal 57 h 40

Ketentuan perundang-undangan di atas menunjukkan bahwa tenaga pengawas satuan pendidikan pada jalur sekolah adalah tenaga kependidikan profesional dengan tugas pokok melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk. Pengawas satuan pendidikan berstatus pejabat fungsional; dan oleh sebab itu pengawas satuan pendidikan berhak memperoleh tunjangan fungsional. Tugas dan tanggung jawab di atas dapat dilaksanakan dengan baik apabila setiap pengawas satuan pendidikan memiliki kualifikasi dan kompetensi yang lebih unggul dari kompetensi guru dan kompetensi kepala sekolah. Sebab, pengawas harus membina dan mengawasi guru dan kepala sekolah.

Pengawasan adalah proses atau kegiatan melihat dengan cermat apakah pelaksanaan program (yang terjadi) dalam sebuah organisasi/lembaga/proyek sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Pengawasan terdiri atas empat langkah, yaitu: (1) menetapkan suatu kriteria atau standar, (2) mengukur/menilai kinerja (*performance*) yang sedang atau sudah dilakukan, (3) membandingkan kinerja dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan (4) memperbaiki penyimpangan dari standar dengan tindakan pembetulan.<sup>55</sup>

Dengan demikian, dalam konteks pengawasan satuan pendidikan, dimensi perbaikan lebih ditonjolkan dibanding dimensi penilaian semata. Hal ini karena proses pendidikan tidak dapat disamakan dengan proses produksi barang/jasa dalam sebuah perusahaan atau penyelesaian pekerjaan pada sebuah proyek.

---

<sup>55</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, modul Diklat berjudul *Instrumen Pengawasan* yang diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Nasional pada tahun 2008, h. 1

Pendidikan mengolah (mentransformasikan) manusia untuk berubah dan bertambah dari segi pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dimiliki, sehingga sifatnya lebih abstrak dan tidak mudah diukur secara utuh. Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan oleh pengawas pendidikan lebih bersifat pembinaan dan bimbingan yang ditujukan pada perbaikan pelaksanaan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah berisi standar kualifikasi dan kompetensi pengawas sekolah.<sup>56</sup> Standar kualifikasi menjelaskan persyaratan akademik dan nonakademik untuk diangkat menjadi pengawas sekolah. Standar kompetensi memuat seperangkat kemampuan yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah untuk dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.

Ada enam dimensi kompetensi yang harus dikuasai pengawas sekolah yakni: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi supervisi manajerial, (c) kompetensi supervisi akademik, (d) kompetensi evaluasi pendidikan, (e) kompetensi penelitian dan pengembangan, dan (f) kompetensi sosial.<sup>57</sup>

Berikut ini adalah kualifikasi Pengawas Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK):

- a. Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi;

---

<sup>56</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah berisi standar kualifikasi dan kompetensi pengawas sekolah h. 1

<sup>57</sup> *Ibid.*, h. 8

- b. 1) Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;
- 2) Guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA/MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;
- 3) Guru SMK/MAK bersertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMK/MAK atau kepala sekolah SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMK/MAK sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;
- c. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;
- d. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;
- e. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
- f. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> *Ibid.*, h. 5

Penilaian kinerja, baik kinerja guru, kepala sekolah, dan staf (tenaga administrasi sekolah), merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai pengawas sekolah/madrasah. Kompetensi tersebut termasuk dalam dimensi kompetensi evaluasi pendidikan.

Seorang pengawas yang melakukan penilaian kinerja paling tidak harus memiliki empat komponen kompetensi atau kemampuan, yaitu: (1) memahami substansi (variabel-variabel) kinerja yang hendak dinilai, (2) memiliki standar dan/atau menyusun instrumen penilaian, (3) melakukan pengumpulan dan analisis data, dan (4) membuat *judgement* atau kesimpulan akhir.<sup>59</sup>

Pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan pengukuran kompetensi di atas serta mempertimbangkan instrumen yang sesuai dengan fokus penilaian. Dua hal utama yang harus diperhatikan ketika melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah, adalah waktu dan frekuensi pelaksanaan penilaian. Untuk kepentingan kelancaran penilaian kinerja dilakukan berdasarkan persiapan yang matang baik waktu, instrumen berdasarkan indikator kompetensi sudah dirumuskan dalam agenda penilaian. Diharapkan SDM penilai adalah pengawas sekolah itu sendiri sesuai dengan anggaran yang sudah disiapkan berdasarkan kebutuhan. Dengan demikian, keempat komponen yang harus diperhatikan ini dapat dirumuskan dalam bentuk skedul penilaian kinerja.

Pengawas hendaknya memiliki jadwal berkunjung ke sekolah-sekolah yang dibinanya. Jadwal ini dipampang di Kantor UPTD. Waktu berkunjung inilah yang bisa digunakan untuk pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah di

---

<sup>59</sup>Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, modul Diklat dengan judul *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*, yang diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Nasional pada tahun 2008, h. 1

sekolah yang dikunjungi. Sebagai misal, pengawas sekolah dapat melakukan pada setiap minggu, bulan, atau semester.

Pada umumnya, pengawas sering mengalami kesulitan untuk menentukan jumlah/frekuensi penilaian kinerja kepala sekolah yang dibinanya. Pada Pengawas tingkat Sekolah Dasar biasanya kesulitan disebabkan oleh banyaknya jumlah sekolah. Sementara pada pengawas SMP/SMA/SMK, terutama di daerah Kabupaten, kendalanya ada pada jarak satu sekolah dengan yang lain.

Menghadapi permasalahan tersebut, seorang pengawas memang harus membuat jadwal penilaian atau kunjungan secara ketat. Jangan sampai dalam satu periode kepengawasan, ada kepala sekolah yang belum mendapatkan penilaian kinerjanya dari pengawas. Idealnya sekurang-kurangnya setiap tahun seorang kepala sekolah mendapatkan penilaian kinerjanya dari pengawas. Dalam keadaan yang sulit, misalnya di daerah yang transportasinya masih belum lancar, penilaian kinerja kepala sekolah sekurang-kurangnya harus dilakukan minimal tiga tahun. Hal ini disesuaikan dengan lamanya siswa belajar, khususnya pada jenjang SMP dan SMA.

Data yang diperoleh melalui instrumen penilaian kinerja selanjutnya diolah dan dianalisis dengan teknik statistika sederhana. Tujuan pengolahan dan analisis data hasil penilaian adalah untuk memperoleh informasi sampai sejauhmana tingkat kinerja kepala sekolah berdasarkan indikator dan deskriptor yang telah ditentukan.

Atas dasar informasi tersebut diperoleh nilai derajat kinerja yang dinyatakan dalam angka yang dimaknai sebagai indeks nilai kinerja kepala

sekolah. Indeks nilai kinerja kepala sekolah yang dinilai oleh pengawas sekolah menghasilkan empat jenjang kinerja sebagai berikut:

Indeks kinerja (1): artinya kinerja kepala sekolah katagori rendah,

Indeks kinerja (2): artinya kinerja kepala sekolah katagori sedang,

Indeks kinerja (3): artinya kinerja kepala sekolah kategori tinggi,

Indeks kinerja (4): artinya kinerja kepala sekolah katagori sempurna.

Kepala sekolah yang memperoleh indeks kinerja (1) dan indeks kinerja (2) adalah kepala sekolah yang perlu mendapat pembinaan. Sebaliknya, kepala sekolah yang memperoleh indeks kinerja (3) dan (4) layak diberikan penghargaan.

## **6. Konsep Kepuasan Kerja**

Manusia pada dasarnya selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini merupakan suatu persyaratan bagi manusia agar selalu dapat bertahan hidup dengan wajar. Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah dengan bekerja. Seseorang akan memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya secara optimal kepada organisasi tempat dia bekerja apabila organisasi tersebut dapat memperhatikan atau menghargai dirinya sebagai manusia. Kepuasan kerja anggota organisasi merupakan salah satu hal yang perlu mendapat perhatian para pimpinan organisasi, karena hal itu akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara harfiah kepuasan kerja, menurut Hornby, dapat diartikan sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang merasa puas, lega dan senang karena situasi dan kondisi kerja dapat memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan

maupun ambisinya.<sup>60</sup> Sejalan dengan itu, Gordon mengemukakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan bentuk spesifik dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sebagai salah satu bentuk spesifik sikap, kepuasan kerja merupakan reaksi emosional yang muncul pada diri seseorang terhadap pekerjaannya. Reaksi emosional itu sendiri merupakan hasil persepsi dan apresiasinya terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya dalam memenuhi kebutuhannya.<sup>61</sup>

Hoppock, seperti dikutip oleh Hoy & Miskel, mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kombinasi dari unsur-unsur psikologis, fisiologis dan lingkungan yang menyebabkan seseorang akan berkata ia merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini sangat tergantung pada beberapa hal, seperti pendidikan, pengalaman, kenaikan pangkat dan pendapatan.<sup>62</sup> Smith, Kendall dan Hulin mengemukakan, bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau respon afektif seseorang terhadap berbagai situasi kerja yang dihadapinya.<sup>63</sup> Lebih lanjut dijelaskan, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah pengalaman, pendapatan dan kenaikan pangkat.

Pendapat di atas menggambarkan bahwa seseorang yng memiliki pendidikan yang lebih tinggi, pengalaman atau masa kerja yang febih panjang, pangkat yang lebih tinggi, serta pendapatan yang lebih besar, cenderung lebih

---

<sup>60</sup> AS Hornby, *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 3<sup>rd</sup> edition, (Oxford: Oxford University Press, 1974), h. 129

<sup>61</sup> J. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, (Boston: Allyn and Bacon, 1991), h. 89

<sup>62</sup> Wayne Hoy and Cecil. G. Miskel, *Educational Administration, Theory, Research and Practice*, (New York: Random House, 1978), h. 108

<sup>63</sup>Smith. P.C, Kendall, LM and CL. Hulin, *Measurment of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for Study of Attitude*, (Chicago: Illionis. Rud Mertally & Company, 1969) h. 178

merasakan kepuasan dalam bekerja. Sementara itu Wexley dan Yukl juga berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai "*the way an employee feels about his or her job*".<sup>64</sup>

Rumusan kepuasan kerja yang berkaitan dengan konteks pendidikan dikemukakan oleh Hoy dan Miskel sebagai "*a present or past oriented affective state that results when educators evaluate their work roles*".<sup>65</sup> Hal ini menunjukkan, bahwa kepuasan kerja pendidik dapat diekspresikan melalui kesan yang positif terhadap keseluruhan aspek pekerjaannya. Dengan demikian, bagi seorang pendidik, kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang ada dalam dirinya berupa perasaan lega dan senang terhadap kondisi dan hasil berbagai pekerjaan yang telah dapat memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapannya.

Dalam memasuki lapangan pekerjaannya, setiap pendidik membawa kebutuhan-kebutuhan yang menuntut untuk dipenuhi. Kebutuhan inilah yang menjadi pendorong baginya untuk berusaha mencapainya. Kalau dalam melaksanakan pekerjaannya guru tersebut merasa kebutuhannya terpenuhi, maka ia akan merasa puas. Sebaliknya, kalau ia merasa pekerjaan tersebut tidak mampu memenuhi kebutuhannya, maka ia tidak akan merasa puas.

Menurut Dessler, kepuasan kerja mencerminkan tingkat pemenuhan kebutuhan yang diperoleh individu dari pengalamannya dalam bekerja.<sup>66</sup>

Kepuasan adalah pengalaman perseorangan yang tergantung kepada kebutuhan-

---

<sup>64</sup> KN Wexley and GA Yukl, *Organizational Behavior and Personal Psychology*. (Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, 1977) h. 215

<sup>65</sup> Hoy dan Miskel, *Op. Cit.*, h. 109

<sup>66</sup> Garry Dessler, *Organizational and Management: A Contingensi Approach*, Englewood Cliffs, (New York: Prentice-Hall, 1978) h. 236

kebutuhan yang ingin dipuaskan. Adanya perbedaan kadar kepuasan seseorang tergantung pada besar kecilnya imbalan yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut. Menurut Locke, dalam Irsan, puas atau tidak puasnya seseorang tergantung pada selisih antara persepsi terhadap tugas yang dialaminya secara aktual dengan persepsi yang diinginkannya.<sup>67</sup>

Dari beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suasana emosional yang dirasakan oleh para guru dalam bentuk rasa senang dan puas terhadap situasi dan kondisi kerja yang ada di lingkungan tempat ia bekerja.

#### **7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sangat bersifat pribadi, subyektif dan tergantung dengan pandangan seseorang terhadap makna “puas” atau “tidak puas”. Sehingga, apa yang dianggap seseorang puas belum tentu puas bagi orang lain. Namun, secara umum kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagaimana dirangkum dalam pendapat beberapa ahli di bawah ini.

Menurut Wexley dan Yukl, ada beberapa teori yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengetahui kepuasan kerja, antara lain Teori Kesenjangan, Teori Keadilan dan Teori Dua Faktor.<sup>68</sup> Mengingat tujuan pengkajian masalah kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah untuk melihat sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dilihat dari dua faktor (*motivator dan hygiene*), merupakan

---

<sup>67</sup> Irsan, *Etos Kerja Guru, Suatu Studi pada Guru-guru SMP Negeri Medan*. Thesis tidak diterbitkan, (Padang: PPs. IKIP Padang, 1993) h. 73

<sup>68</sup> Wexley dan Yukl, *Organizational Behavior and Personal Psychology*. (Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, 1977), h. 217

sumber kepuasan kerja dan pemelihara kepuasan kerja guru, maka teori yang digunakan adalah Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Herzberg.

Menurut Herzberg, dalam Reber and Terry, kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja seseorang ditentukan oleh dua faktor yang saling terpisah. Masing-masing dinamakan faktor *motivator* atau pendorong dan *hygiene* atau pemelihara.<sup>69</sup> Faktor-faktor motivator adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan baik dan yang membawanya pada kepuasan. Faktor motivator ini berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri yang meliputi: pencapaian prestasi, penghargaan atas prestasi, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan. Bila faktor motivator ini tidak terpenuhi, maka yang bersangkutan tidak akan merasa kecewa (*dissatisfaction*). Dengan kata lain, bila prestasinya rendah atau tidak mendapat penghargaan (pengakuan) dari orang lain, maka ia tidak akan merasa kecewa atau tidak puas, karena sumber ketidakpuasan bukanlah terdapat pada faktor motivator tersebut. Namun, bila prestasi yang diharapkan itu tercapai, maka di situlah muncul kepuasan.

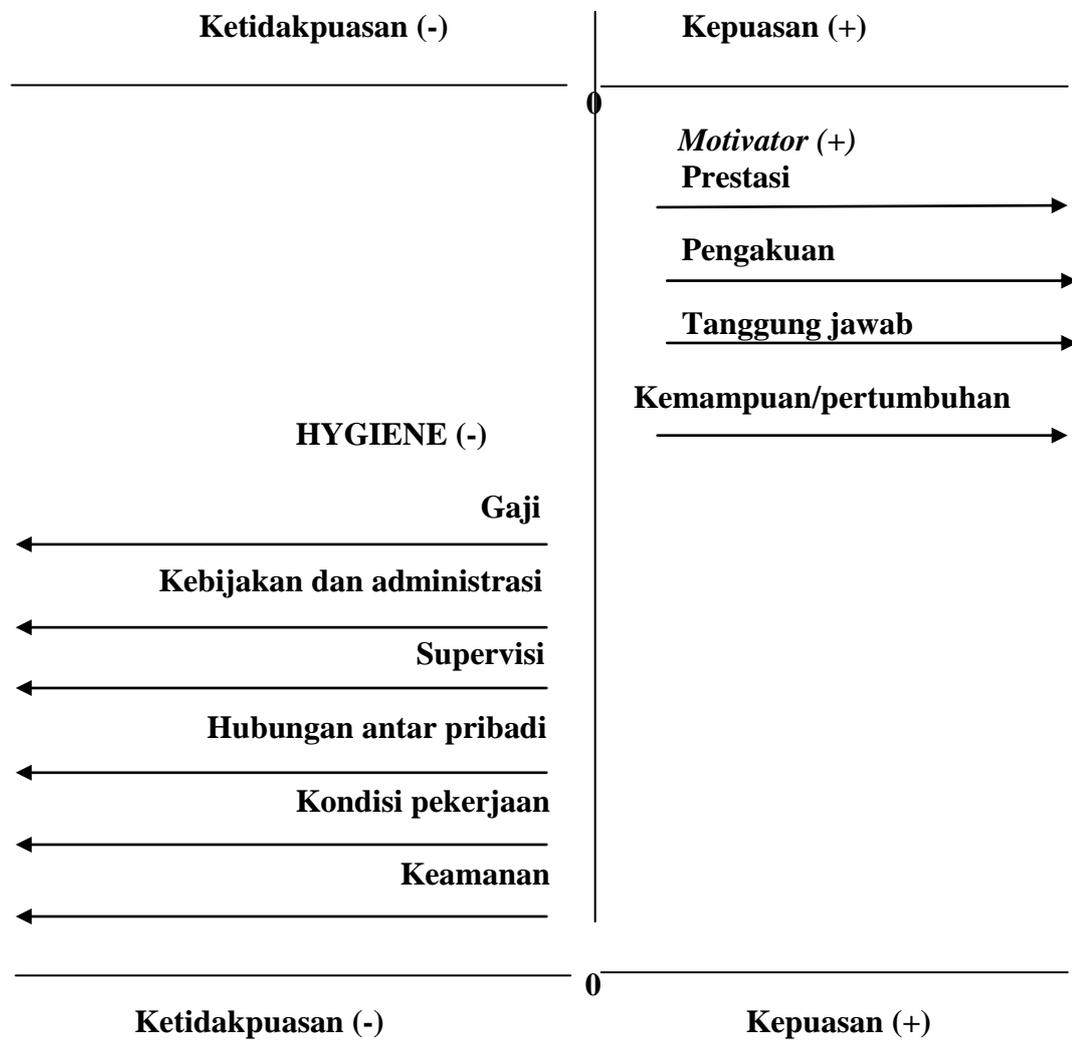
Faktor *hygiene* merupakan faktor yang mencegah perasaan tidak puas para pekerja terhadap pekerjaan dan berusaha untuk mencegah kemerosotan semangat dan efisiensi kerja. Faktor *hygiene* tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan yang meliputi gaji, kebijakan dan administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi pekerjaan dan keamanan. Bila faktor *hygiene* tidak terpenuhi, maka besar

---

<sup>69</sup> R. Reber dan G. Terry, *Behavior Insight for Supervisor*, Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1975), h. 79

kemungkinan akan menyebabkan ketidakpuasan. Namun sebaliknya, ia dapat mencegah terjadinya penurunan semangat kerja.

Berdasarkan penemuan-penemuan tentang faktor motivator dan *hygiene* di atas, Herzberg berkeyakinan bahwa hadirnya faktor-faktor tertentu, di satu sisi, menyebabkan meningkatnya kepuasan seseorang; tetapi pada sisi lain, ketidakhadiran faktor-faktor ini tidaklah menjadi penyebab munculnya kekecewaan. Untuk lebih jelasnya, pada Gambar berikut ini diperlihatkan posisi kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang saling terpisah.



**Gambar 2.1. Daerah Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja**

Sumber: Adopsi dari teori Dua Faktor, Herzberg<sup>70</sup>

<sup>70</sup> *Ibid.*, h. 81

Secara teoretis, diperlihatkan bahwa setiap individu berbuat dari titik netral (titik nol). Pada posisi ini, yang bersangkutan mempunyai sikap yang tidak positif dan tidak pula negatif. Sikapnya akan berubah menjadi positif bila posisinya bergeser menuju arah kanan. Ini terjadi karena faktor-faktor pemuas memberikan kepuasan kepada dirinya. Karena itu pulalah kepuasan terhadap pekerjaan semakin meningkat mengikuti taraf kepuasan yang diperoleh dari faktor-faktor pemuas.

Tetapi, bila kadar kepuasan yang diterima dari faktor-faktor pemuas itu menurun, maka kadar kepuasan terhadap pekerjaan mengalami penurunan pula. Hanya saja, penurunan kadar kepuasan tersebut tidak sampai menciptakan ketidakpuasan. Artinya, turunya kadar kepuasan tersebut tidak melewati titik nol. Dengan kata lain, ketidakhadiran faktor-faktor pemuas tidak menimbulkan ketidakpuasan; akibatnya hanyalah bahwa sikapnya berubah menjadi netral.

Di samping itu, sikap yang netral adakalanya berubah menjadi negatif. Dalam gambar ditunjukkan oleh arah anak panah menuju ke kiri. Sikap negatif ini timbul bilamana munculnya faktor-faktor *hygiene* yang tidak memberikan kesenangan, misalnya sistem penggajian yang tidak adil pada suatu saat akan menimbulkan ketidaksenangan. Bila taraf ketidaksenangan itu meningkat, maka ketidakpuasan terhadap pekerjaan akan mengalami peningkatan pula. Kemudian, bila taraf ketidaksenangan itu menurun, maka rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu akan semakin berkurang pula. Namun menurun atau hilangnya rasa ketidakpuasan itu tidaklah memberi rasa kepuasan; karena sampai pada titik ini

sikap seseorang terhadap pekerjaannya kembali menjadi netral (titik nol). Dengan kata lain, tidak sampai melewati daerah kepuasan.

Penelitian Smith, Kendall dan Hulin, juga menemukan lima faktor utama yang lebih besar memberikan sumbangannya pada penentuan kepuasan kerja. Kelima faktor tersebut nampaknya merupakan penyederhanaan dari faktor-faktor motivator dan *hygiene* yang diungkapkan sebelumnya oleh Herzberg. Faktor pertama menyangkut pekerjaan itu sendiri. Di dalamnya terhimpun pengertian seberapa jauh pekerjaan tersebut memberi kesempatan kepadanya untuk berprestasi, memperoleh pengakuan atas prestasinya itu, dan mendapat kesempatan untuk bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukannya. Dengan kata lain, faktor pertama ini bertalian dengan faktor motivator pada konsep Herzberg.<sup>71</sup>

Faktor kedua dan selanjutnya bertalian dengan faktor *hygiene*. Faktor-faktor ini mencakup: (1) gaji; (2) promosi; (3) teman sekerja; dan (4) supervisi. Sehubungan dengan hasil penelitian Smith dkk. itu, Porter menjelaskan bahwa faktor-faktor penentu kepuasan yang ditemukan itu dapat digunakan untuk meneliti kepuasan kerja kelompok-kelompok individu yang bekerja pada berbagai jenis pekerjaan.<sup>72</sup>

Melalui analisis faktor, maka pendapat Khan yang dikutip oleh Krech, Crutchfield dan Ballachey (1988) menemukan faktor-faktor penentu kepuasan kerja yang terdiri dari: (1) imbalan material dan non material; (2) pekerjaan itu sendiri; (3) kebijakan organisasi dan (4) kemampuan pimpinan dan teman sejawat

---

<sup>71</sup> Smith, Kendal dan Hulin, *Op. Cit.*, h. 223

<sup>72</sup> *Ibid.*, h. 227

dalam bekerjasama.<sup>73</sup> Pendapat senada dikemukakan oleh Sutermeister, bahwa adakalanya kepuasan kerja seseorang terletak pada pekerjaan, gaji, atasan, kesempatan maju, keamanan kerja dan kondisi pekerjaan.<sup>74</sup>

Sejalan dengan itu, Luthans mengemukakan ada lima dimensi yang dapat menjadi tolok ukur kepuasan kerja seseorang, yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri; (2) upah; (3) peluang promosi; (4) supervisi; dan (5) kerjasama.<sup>75</sup> Menurut Anwar, ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu: 1) faktor pegawai, yakni kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja; dan 2) faktor pekerjaan, yaitu; jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.<sup>76</sup>

Berdasarkan pendapat beberapa orang ahli dan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, maka indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja guru dalam penelitian ini dikembangkan dari enam dimensi tersebut di atas, yaitu: (1) ketertarikan terhadap pekerjaan; (2) kesesuaian pekerjaan dengan keahlian; (3) kesesuaian imbalan/kompensasi; (4) kepuasan atas pujian dan penghargaan; (5) kepuasan terhadap kebijakan organisasi; (6) kerja sama yang menyenangkan; (8) kesempatan mengembangkan diri; dan (9) objektivitas penilaian atasan.

---

<sup>73</sup> Crutchfield D Krech and Egerton Ballackey, *Individual in Society*, (New York: McGraw-Hill, Bode Company, 1982), h. 91

<sup>74</sup> Robert. A. Sutermeister, *People and Productivity*, (New york: McGraw-Hill, Book Company, 1976), h. 177

<sup>75</sup> Luthans, *Op. Cit.*, h. 231

<sup>76</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, h. 120

## **B. Kepala Madrasah**

### **1. Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah bekerja sama dengan guru dalam melaksanakan tugasnya. menyebutkan Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah atau sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar,<sup>77</sup> atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala Madrasah menurut Mulyasa merupakan komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan juga<sup>78</sup> mengemukakan erat hubungannya antara mutu Kepala Madrasah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah dan budaya sekolah.

Kepala Madrasah adalah seorang guru yang diberi wewenang lebih, tidak hanya melakukan proses belajar mengajar saja, namun Kepala Madrasah mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mengelola organisasi atau manajemen madrasah. Seorang pendidik atau guru dapat menjabat menjadi Kepala Madrasah dengan ketentuan-ketentuan yang harus dimiliki Peraturan Menteri Pendidikan Nasional 2009

Ketentuan yang harus dimiliki atau syarat Kepala Madrasah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia (PMPN RI) pasal 2 (Bambang, 2007) secara umum yaitu:

- 1) Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Memiliki kualifikasi akademik paling rendah SI.

---

<sup>77</sup> Wahjosumadjo *Kinerja Kepala sekolah*, (Jakarta : rineke cipta, 2008) h. 83

<sup>78</sup> Supriadi Mulyasa, *Kinerja Kepala sekolah*, (Jakarta : PT Gradindo Persada, 2011) h. 24

- 3) Berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- 4) Sehat jasmani dan rohani.
- 5) Tidak pernah dikenakan hukum disiplin.
- 6) Mempunyai sertifikat pendidikan.
- 7) Pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun.

Selain syarat yang telah disebutkan di atas, mengemukakan sikap yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah: Memiliki rasa tanggung jawab yang berat<sup>79</sup>

- 1) Memiliki disiplin pribadi yang tinggi.
- 2) Memiliki sifat jujur.
- 3) Memiliki kredibilitas yang tinggi.
- 4) Mendahulukan akal sehat (*common sense*) sehingga dapat menentukan harus bersikap fleksibel dan harus bersikap tegas.
- 5) Memiliki energi dan stamina tinggi.
- 6) Memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi.
- 7) Memiliki kesetiaan dan ketabahan dalam menghadapi segala situasi yang paling sulit sekalipun.

Berdasarkan pengertian Kepala Madrasah oleh para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Madrasah merupakan individu yang diberikan amanat dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi di lembaga sekolah atau madrasah. Kepala Madrasah dalam membawa kemajuan atau tidak tergantung kepada Kepala Madrasah tersebut. Kemajuan dalam organisasi yang dipimpinnya oleh Kepala Madrasah tersebut mampu mengajak kerjasama dengan anggota

---

<sup>79</sup> Ikbal Barlian *Kepala sekolah kreatif*, (Bandung, Alfa beta, 2013), h. 40

dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala Madrasah yang memberi pengaruh baik untuk lingkungan membutuhkan keahlian dalam memimpin lembaga tersebut, keahlian ini dapat diperoleh dari pemahaman tentang teori yang telah dipelajari sewaktu perkuliahan dan pengetahuan atau pemahaman yang didapat dari pengalaman saat aktif di organisasi lain. Individu yang sering aktif akan mempunyai pengalaman yang banyak, sehingga menumbuhkan pengetahuan yang baru. Pengalaman merupakan guru terbaik untuk mencapai perubahan ke arah yang lebih baik.

## **2. Kompetensi Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah atau kepala madrasah sebagai pemegang kunci keberhasilan hendaknya menaruh perhatian mengenai hal yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan hal yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Kualifikasi khusus untuk menjadi Kepala Madrasah menurut Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) (2009) meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

### **1. Kompetensi kepribadian**

- a. Memiliki integritas yang kuat sebagai pemimpin.
- b. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah atau madrasah.
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- d. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Madrasah atau madrasah.
- e. Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin pendidikan.

## 2. Kompetensi manajerial

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- b. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendaya gunaan sumber daya manusia secara optimal.
- c. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendaya gunaan sumber daya manusia secara optimal.
- d. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendaya gunaan secara optimal.
- e. Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- f. Mampu mengelola kepeserta didikan.
- g. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar.
- h. Mampu mengelola keuangan sekolah.
- i. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan sekolah.
- j. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

## 3. Kompetensi supervisi

- a. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik yang tepat.
  - b. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
4. Kompetensi sosial
- a. Terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah.
  - b. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kepala Madrasah senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan-hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Menurut Siagian “sebenarnya harapan pegawai tersebut bersifat individual, maka dapat dipahami kalau seorang pemimpin organisasi mendapat kesulitan dalam menghadapi masalah motif ini.” Kesulitan yang dihadapi adalah bagaimana memberikan tingkat kepuasan memadai kepada setiap anggota organisasi yang berada di bawah pimpinannya, bagaimana menentukan dengan tepat apa sesungguhnya yang menjadi harapan bawahannya.

*Edgar H. Schien*, dalam Abin Syamsuddin, mengemukakan, kriteria pekerja profesional memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja dalam bidangnya merupakan dasar bagi pilihan jabatan tersebut. Sehingga, jabatan tersebut akan dikerjakan dengan sepenuh hati.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Abin Syamsuddin Makmun, *Op. Cit.*, h. 49

Seorang pimpinan harus berusaha mengetahui apakah yang menjadi harapan bawahannya, terutama dalam hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya. Dengan kata lain, untuk dapat menimbulkan dan meningkatkan semangat kerja dan gairah kerja, maka rahasianya adalah pimpinan harus mengetahui dengan tepat kebutuhan para pegawai yang bilamana dipenuhi akan dapat menimbulkan atau meningkatkan kepuasan para pegawai tersebut. Kewajiban seorang pimpinan mencari dan memenuhi kebutuhan bawahan.

Dalam teori kebutuhan dinyatakan, bahwa yang menjadi kebutuhan seseorang merupakan dasar baginya untuk melakukan motivasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu motif utama seseorang menjadi anggota organisasi adalah untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang hendak dipuaskan seseorang mempunyai bentuk beraneka ragam dan bobot nilai tertinggi akan menuntut pemuasan terlebih dahulu daripada kebutuhan yang bobot nilainya lebih rendah. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, maka bobotnya menjadi berkurang dan tidak lagi dirasakan sebagai kebutuhan mendesak. Selanjutnya, kebutuhan kedua akan nampak sebagai kebutuhan mendesak dan menuntut segera dipuaskan. Setelah terpenuhi, maka beralih kepada kebutuhan ketiga dan seterusnya.

Menurut *A.H. Maslow*, seperti dikutip oleh Buchari Zainun, ada lima macam kebutuhan manusia yang didasarkan kepada kekuatan potensi dan desakan urgensinya. Kelima kebutuhan tersebut adalah:

1. Kebutuhan dasar manusia sehari-hari untuk makan, minum, dan bertempat tinggal (fisiologis).
2. Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jami-nan atau perlindungan (rasa aman).

3. Kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan (sosial).
4. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan, penghargaan dan pujian (mencerminkan diri).
5. Kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, dan kekaguman (aktualisasi diri).<sup>81</sup>

Dari *kelima* tingkat kebutuhan tersebut di atas, jelas terlihat bahwa harmonisasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi tidak terbatas hanya pada hal-hal yang bersifat material saja melainkan menyangkut pula kebutuhan yang bersifat sosial dan spiritual.

Motif yang dikemukakan di sini adalah motif untuk mencapai prestasi, dimana motif berprestasi ini merupakan bagian dari motif untuk memperoleh kehormatan, penghargaan dan pujian.<sup>82</sup>

*McClelland* (2006) menyatakan, dalam motivasi itu terdapat tiga kebutuhan yang harus terpenuhi, yaitu: kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need of achievement, nAch*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*).<sup>83</sup>

*McClelland* dan para pakar lain telah mengemukakan teori tiga kebutuhan yang menjadi motif utama dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan itu meliputi kebutuhan akan pencapaian prestasi, yakni dorongan untuk unggul, untuk berprestasi menurut serangkaian standar, untuk berusaha keras supaya

---

<sup>81</sup> Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, (Jakarta: Balai Aksara, 1994), h. 52.

<sup>82</sup> Stephen P Robbins & Coulter Mary, *Manajemen*, Jilid 2. Edisi ke 7, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005), h. 114.

<sup>83</sup> David C. McClelland, *3-Need Theory: Achievement, Affiliation, Power*. [Online]. Tersedia: <http://faculty.css.edu/dswenson/web/LEAD/McClelland.html> (9 September 2007), h. 6

berhasil; kebutuhan akan kekuasaan, yang merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang sebenarnya tidak akan mereka lakukan jika tidak dipaksa; dan kebutuhan akan afiliasi, yang merupakan keinginan akan hubungan antarpribadi yang bersahabat erat. Dari ketiga kebutuhan itu, kebutuhan akan pencapaian prestasi paling banyak diteliti.

Bagi kepala madrasah, motif berprestasi itu menyangkut tiga hal pokok, yaitu motif berprestasi dalam melakukan tugas sebagai kepala madrasah, motif berprestasi dalam melakukan tugas sebagai guru, dan motif berprestasi dalam melaksanakan teladan bagi seluruh warga madrasah.

Orang yang kebutuhan akan pencapaian prestasinya tinggi akan berjuang meraih prestasi pribadi daripada meraih fasilitas jabatan dan imbalan atas kesuksesan. Orang tersebut mempunyai keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Mereka lebih menyukai pekerjaan yang menawarkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi masalah, dimana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat dan tidak ambigu atas kinerja mereka yang memberi tahu apakah pekerjaan mereka telah membaik, dan dimana mereka dapat menetapkan sasaran yang menantang tetapi masih terjangkau.

Motivasi berprestasi dalam sebuah organisasi pendidikan tidak dapat dipisahkan dengan pelaksanaan sistem karier. Menurut Miftah Thoha, peningkatan motivasi berprestasi disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: (1) kemampuan melaksanakan tugas, (2) memiliki kecakapan, dan (3) mampu meraih pangkat dan jabatan yang lebih tinggi.

Motivasi berprestasi bagi kepala madrasah ditujukan pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah; memiliki kecakapan membimbing guru dan siswanya, dan melaksanakan tugas administrasi; dapat meraih pangkat dan jabatan yang lebih tinggi. Dari ketiga bidang tersebut, maka kepala madrasah akan mendapat suatu penghargaan berupa peningkatan karier sebagai bentuk prestasi yang harus dicapai.

### **3. Motivasi Berprestasi Kepala Madrasah**

Morgan, dalam Winataputra, mengatakan motivasi dapat didefinisikan sebagai tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Dalam buku yang sama, Winataputra mengutip pendapat Worell dan Stilwell yang mengatakan bahwa adanya motivasi dapat disimpulkan dari observasi tingkah laku. Apabila seseorang mempunyai motivasi positif maka ia akan 1) memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta; 2) bekerja keras, serta memberikan waktu kepada usaha tersebut, dan 3) terus bekerja sampai tugas terselesaikan. Seperti halnya rumusan Houston tentang motivasi, bahwa motivasi merupakan faktor yang menjadikan perilaku untuk bekerja dengan penuh inisiatif, terarah, intensif dan gigih.<sup>84</sup>

Seperti sudah diuraikan sebelumnya, bahwa motivasi muncul karena ada kebutuhan. Maslow, dalam Siagian, menguraikan kebutuhan manusia yang bermacam-macam dan tak terhingga banyaknya. Begitu kebutuhan yang satu dipenuhi, timbullah kebutuhan yang lain. Namun demikian kebutuhan-

---

<sup>84</sup> Udin Syarifudin Winata Putra, *Motivasi Berprestasi*, (Universitar Terbuka Press. 1996), h. 41

kebutuhan tersebut dapat dikelompokkan dalam lima hirarkhi kebutuhan, yakni kelompok kebutuhan yang disusun berdasarkan urutan mendesaknya untuk dipenuhi. Kelima hirarkhi kebutuhan tersebut ialah : (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan rasa aman, (3) kebutuhan kasih sayang, (4) kebutuhan penghargaan dan (5) kebutuhan realisasi diri. Kelima kebutuhan yang tersusun secara hirarkhi itu mengartikan bahwa sebelum kebutuhan kesatu terpenuhi maka kebutuhan-kebutuhan yang ada di atasnya belum menjadi kebutuhan yang utama.<sup>85</sup>

Konsep motivasi berprestasi mula-mula dikemukakan oleh Henry Murray pada tahun 1938 dalam bukunya *Explorations in Personality*. Beliau membagi kebutuhan-kebutuhan manusia ke dalam 17 kategori, di antaranya adalah kebutuhan untuk berprestasi. Pada tahun 1940-an David Mc Clelland dan Jhon Atkinson mempelajari motivasi berprestasi untuk keperluan yang lebih luas.

Mc Clelland dalam Djaali mengungkapkan bahwa motivasi berprestasi merupakan suatu motivasi yang berhubungan dengan pencapaian beberapa standar keahlian.<sup>86</sup>

McClelland, seperti dikutip Winataputra, mengatakan, seseorang mempunyai motivasi untuk bekerja karena adanya kebutuhan untuk berprestasi. Motivasi di sini merupakan fungsi dari tiga variabel, yaitu; (1) harapan untuk melakukan tugas dengan berhasil, (2) persepsi tentang nilai tugas tersebut, dan (3) kebutuhan untuk keberhasilan atau sukses. Sedangkan menurut pendapat

---

<sup>85</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta : diterbitkan Bina Aksara, 1989), h. 56

<sup>86</sup> Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2000), h. 67

Morgan, kebutuhan untuk berprestasi ini bersifat intrinsik dan relatif stabil. Seringkali motivasi berprestasi ini dinyatakan sebagai “*n-ach*”. Orang yang mempunyai *n-ach* tinggi ingin menyelesaikan tugas dan meningkatkan penampilan mereka. Mereka ini berorientasi kepada tugas dan masalah-masalah yang memberikan tantangan, dimana penampilan mereka dapat dinilai dan dibandingkan dengan suatu patokan atau penampilan orang lain. Orang dengan *n-ach* tinggi selalu memilih bekerja untuk tugas-tugas yang mempunyai derajat tantangan sedang-sedang karena mereka menginginkan adanya keberhasilan. Mereka tidak menyenangi tugas yang mudah dan tidak memberikan tantangan. Sebaliknya untuk melakukan tugas-tugas yang sangat sulit pun mereka tidak mau, apabila mereka yakin bahwa tugas tersebut sulit untuk dilaksanakan. Dengan demikian, terlihat bahwa di dalam bekerja mereka tidak bersifat untung-untungan, dan semua tujuan mereka adalah realistis. Apabila berhasil mereka akan cenderung untuk meningkatkan aspirasinya sehingga dapat meningkatkan ke arah tugas-tugas yang lebih sulit.<sup>87</sup>

Motivasi berprestasi pada hakikatnya adalah kondisi internal seseorang yang mendorongnya untuk mencapai sebuah prestasi atau keberhasilan. Motivasi berprestasi menunjukkan adanya inisiatif, arah tindakan, intensitas, dan ketekunan perilaku seseorang yang berarah-bertujuan kepada pencapaian keberhasilan. Dari uraian di atas diduga bahwa kuatnya motivasi seseorang untuk berprestasi tergantung pada pandangan atau keyakinan yang terdapat dalam

---

<sup>87</sup> Udin Winata Putra, *Op. Cit.*, h. 67

dirinya bahwa ia akan dapat mencapai apa yang akan diusahakan untuk dicapai. Karena itu, seorang kepala madrasah harus memahami apa yang dimaksud dengan motivasi berprestasi dan mengetahui sejauh mana kebutuhannya untuk berprestasi.

### **C. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Berdasarkan penelitian yang peneliti anggap relevan dengan penelitian yang akan diajukan antara lain:

1. Penelitian oleh Khoer Apandi (2013:4) Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan judul “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam Melalui Manajemen Berbasis Sekolah Di SMA Muhammadiyah Surakarta Tahun 2012 atau 2013”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah sebagai pemimpin (*leader*), *motivator*, *inovator*, *edukator*, dan *supervisor*. Adapun peran guru PAI adalah dalam penyampaian materi menggunakan metode variasi, mengikuti peningkatan kompetensi guru, mendampingi peserta didik dalam ekstrakurikuler keagamaan, memberikan bimbingan dan teladan, serta memberikan motivasi bagi peserta didik.
2. Jurnal Penelitian oleh Vivi Rusmawati (2014:1) Universitas Mulawarman berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Pada SDN 018 Balikpapan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Madrasah SDN 018 Balikpapan melaksanakan perannya sebagai manager dengan memberdayakan guru melalui kerjasama, dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan;

sebagai administrator dengan mengelola administrasi dan keuangan; sebagai supervisor dengan melakukan pengawasan dan penyusunan program supervisi pendidikan.

3. Tahroni, melakukan penelitian terhadap kinerja Kepala SMPN di Brebes Lampung Tengah, berdasarkan analisis data diperoleh temuan dan kesimpulan sebagai berikut: terdapat kontribusi yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap kinerja kepala SMPN kabupaten Brebes sebesar 47.5%, dengan kekuatan korelasi kuat (0.689). Dan terdapat kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap motivasi berprestasi sebesar 51.2% dan terhadap kinerja kepala sekolah 54.5%. Kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap motivasi berprestasi dengan kekuatan korelasi kuat (0.716) dan terhadap kinerja kepala sekolah berkorelasi positif dengan kekuatan korelasi kuat (0.738). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja kepala sekolah dapat ditingkatkan melalui: motivasi berprestasi, peningkatan kecerdasan emosional, memberikan perhatian terhadap kepuasan kerjanya dan rekrutmen dan seleksi kepala sekolah melalui proses yang standar.<sup>88</sup>
4. Abdul Hadits, melakukan penelitian pada guru-guru di SMAN se Kota Bandung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi supervisi kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Tingkat kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap

---

<sup>88</sup> Tahroni, *Kontribusi Rekrutmen dan Seleksi, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja Kepala SMPN di Kabupaten Brebes Jawa Tengah*, Disertasi Pascasarjana UPI Bandung, 2008 h. 213-214

profesionalisme dan kinerja guru berada pada tingkat korelasi sedang. Ini berarti bahwa supervisi merupakan faktor penentu untuk meningkatkan profesionalisme guru di sekolah sebagai salah satu solusi keterpurukan mutu pendidikan Indonesia di kawasan Asia dewasa ini. Karena itu, aplikasi model supervisi berbasis manajemen mutu terpadu yang direkomendasikan temuan penelitian ini sangat menentukan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah dan di level, regional, dan nasional. Penelitian tersebut menggambarkan betapa pentingnya kompetensi supervise yang harus dimiliki kepala sekolah dalam rangka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan di sekolah.<sup>89</sup>

5. Argyris, Walker dan Russel (1999), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja berkaitan dengan aspek; pekerjaan itu sendiri, kebijakan perusahaan, imbalan finansial (gaji) serta status di dalam pekerjaan, penghargaan serta hasil-hasil kerja kelompok/kinerja kelompok.<sup>90</sup>
6. M. Nur Budiyanto, dalam Khozali, salah satu hal yang sangat penting untuk diperhitungkan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia adalah tingkat kesejahteraan PNS, efektivitas, produktivitas dan kualitas pribadi ikut dipengaruhi oleh tingkat kesejahteraan yang ditawarkan oleh suatu lembaga atau organisasi, baik berupa gaji, tunjangan maupun fasilitas lain yang

---

<sup>89</sup> Abdul Hadits, *Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru, Mutu PBM dan HBM di SMAN Kota Bandung*, diterbitkan oleh Lembaga Pusat Penelitian Universitas Negeri Makasar, 2007 dalam abstrak h. V

<sup>90</sup> Walker Argyris dan Russel, dikutip dari buku Soelaiman Sukmana, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama, 2007), h. 109

mendukung kelancaran tugas-tugas jabatan maupun hari tua. Upaya memenuhi hal tersebut dapat menciptakan keamanan dan kenyamanan kerja, sehingga produktivitas dan kualitas hasil kerja pada gilirannya akan meningkat pula. Satu hal yang terpenting adalah kecenderungan untuk melakukan penyimpangan (Kolusi, Korupsi dan Nepotisme) dalam pekerjaan akan semakin kecil.<sup>91</sup>

7. Robbins, ketika data kepuasan kerja dengan kinerja dan produktivitas dikumpulkan pada organisasi secara keseluruhan, ditemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas. Dan pada beberapa tesis yang meneliti pada level individu, diperoleh hasil kinerja individu cenderung lebih tinggi dan baik pada individu yang merasa puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan individu yang kurang puas. Namun demikian, tidak berarti bahwa pekerja yang bahagia lebih produktif tapi benar jika organisasi yang bahagia akan lebih produktif.<sup>92</sup>

8. Robbins, mengutip hasil penelitian yang dilakukan di Sears Chicago dan New York terkait dengan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerjanya. Hasil analisis data menunjukkan bahwa karyawan yang puas dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, sebaliknya

---

<sup>91</sup> M. Nur Budiyanto, dalam *Khozali*, (Bandung : UPI, 2006), h. v

<sup>92</sup> Robbin, *Op. Cit.*, h. 356

karyawan yang kurang puas lebih banyak absen dengan berbagai alasan. Kehadiran dan keabsenan ini tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas pegawai/karyawan.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> *Ibid.*, h. 279

## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *KAMUS Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka, 1997
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Depdiknas, 1995
- Departemen Pendidikan Nasional, *Perangkat Peningkatan Mutu Pendidikan Untuk Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah*, Jakarta: PT. Bintama Raya, 2009
- Drardijat, Zakiah, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta; Bumi Aksara, 1992
- E. Juahan Wijaya, *Konsep dan Implementasi Kurikulum Terhadap Kegiatan Belajar Mengajar*, Bandung PT. Intimedia Ciptanusantara,, 2004
- Fajar A. Malik Holistika *Pemikiran Pendidikan*, Yogyakarta: Raja Grafindo Persada, 2005
- Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990
- Gratton, Lynda, *The New Rulles Of HR Strategy*, Focus, 1998
- Husaini Usman, *Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kuriikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung; Aditama, 2008
- Mulyasa E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003
- Mulyono *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Arruz Media, 2008
- Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004
- Nawawi Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Haji Masagung, 1989
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2003
- Purwanto, M.ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung; Remaja Rosdakarya, 2003
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta; Erlangga, 2007
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- Rachman, *Maman, Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian Pendidikan*, Semarang: IKIP Semarang Press, 1993
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 1994
- Saiypul Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung Alfabeta, 2007
- Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994
- Sardiman, A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar*, Jakarta: Rajawali Pers, 2007
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Strategik*, Jakarta; Bumi Aksara, 1994
- Subakir, Supriyono dan Achmad Sapri, *Manajemen Berbasisi Sekolah*, Surabaya: Penerbit SIC, 2001

- Sudjarwo dan Basrowi, *Penata dan Sistem Pendidikan*, Kediri; Jengala Pustaka Utama, 2008
- Sufyarman, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung ; Alfabeta, 2004
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Suharno, *Manajemen Pendidikan* Surakarta: LPP UNS, 2008
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktik*, Bandung: Rosdakarya, 2006
- Sukmara, Dian, *Implementasi Life Skill dalam KTSP: Melalui Manajemen Potensial Qodrati (Kajian Metodologis Tentang Upaya Holistik Peningkatan Kualitas Proses dan Hasil Belajar)*, Bandung: Mughl Sejahtera, 2007
- Suparno, Paul, *Guru Demokratis di Era Reformasi*, Jakarta: Grasindo, 2005
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Sutisna, Oeteng *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2006