

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



Dosen Pembimbing I : Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag

Dosen Pembimbing II : Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2018 M**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh

FITRI DINI MULYANI

NPM : 1411030083

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439 H / 2018 M**

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG

Oleh:

Fitri Dini Mulyani

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keberhasilan dan prestasi yang dimiliki kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikannya, berkenaan dengan hal ini peneliti melakukan penelitian terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Bandar Lampung.

Keberhasilan pendidikan suatu sekolah banyak dipengaruhi berbagai faktor antara lain peserta didik, pendidik, kepala sekolah/madrasah, sarana prasarana dan masyarakat. Dalam dunia pendidikan yang menjadi tolak ukur khususnya bagian pengajaran adalah guru. Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan. Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sudah hampir mencapai kata sangat baik, walaupun ada sedikit yang tidak balance antara pendapat guru dan kepala sekolah tetapi disamping itu ada kesamaan nya pula. Hal ini terlihat dari cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Dalam memecahkan masalah selalu dilaksanakan dengan bermusyawarah, selalu melibatkan bawahan (guru, staf dan siswa) walaupun terkadang ada sedikit konflik, tetapi selalu di musyawarahkan bersama. Kepala madrasah selalu menerima masukan dan kritikan dengan senang. Terlihat komunikasi, yaitu adanya hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dan bawahan secara harmonis. Kepala madrasah aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di madrasah dan memiliki sikap yang sopan, penyabar, islami dan rasa kekeluargaan yang tinggi.

Kata kunci: *kepala madrasah, kinerja guru.*



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN

Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN 2
BANDAR LAMPUNG”**

Nama Mahasiswa : **Fitri Dini Mulyani**

NPM : **1411030083**

Jurusan : **Manajemen Pendidikan Islam**

Fakultas : **Tarbiyah dan Keguruan**

MENYETUJUI

Untuk di Munaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqasyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II


Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag
NIP. 195804171986031002


Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I
NIP. 196812051994032001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam


Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I
NIP. 19690305 199603 1 001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin - Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul: **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MAN 2 BANDAR LAMPUNG”** disusun oleh : **Fitri Dini Mulyani, NPM : 1411030083**, Jurusan : **Manajemen Pendidikan Islam**, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, telah diujikan dalam sidang munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada Hari/Tanggal : **Jum’at, 12 Oktober 2018**, Pukul : **09.30 s/d 11.00 WIB** di Ruang Sidang Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang : **Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**

Sekretaris : **Indarto, M.Sc**

Penguji Utama : **Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd**

Penguji Pendamping I : **Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag**

Penguji Pendamping II : **Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I**

Mengetahui
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan,

Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd

NIP. 19560810 198703 1 001

MOTTO

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Artinya:

“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya”. (Q.S Al-Zalzalah: 7)¹

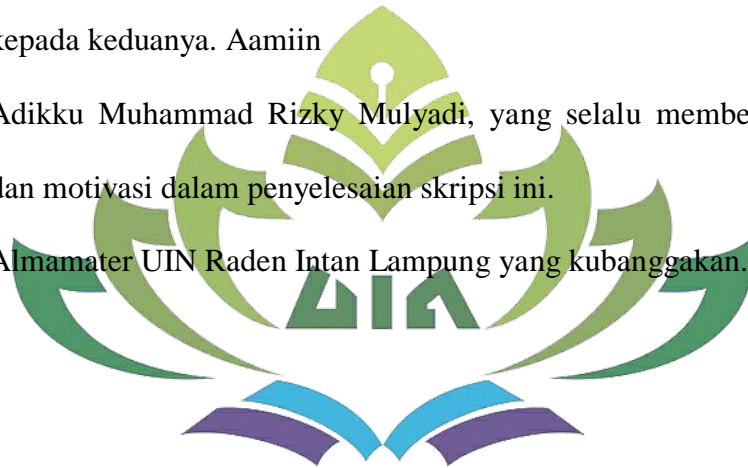


¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: 2001), h. 480

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan kepada orang-orang yang telah memberikan cinta kasih, perhatian serta memberikan motivasi selama studi ku:

1. Kedua orang tuaku, Bapak Mulyadi Azwar dan Ibu Eka Putri Yani tercinta yang telah melahirkanku, mengasuhku, membesarkanku, mengarahkanku, memotivasi, membimbing dan senantiasa berdoa, tabah dan sabar demi kesuksesanku. Semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat dan Magfiroh kepada keduanya. Aamiin
2. Adikku Muhammad Rizky Mulyadi, yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Almamater UIN Raden Intan Lampung yang kubanggakan.



RIWAYAT HIDUP

Fitri Dini Mulyani lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 31 Maret 1996. Anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Mulyadi Azwar dan Ibu Eka Putri Yani. Penulis mempunyai Adik Laki-laki bernama Muhammad Rizky Mulyadi.

Penulis mulai menempuh Pendidikan di TK Al-Munawwarah tamat pada tahun 2002, kemudian melanjutkan tingkat dasar di SDN 2 Sukajawa kecamatan Tanjung Karang Barat tamat pada tahun 2008, penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah pertama di MTs Negeri 1 Bandar Lampung tamat pada tahun 2011, pendidikan selanjutnya dijalani di MAN 2 Bandar Lampung dan tamat pada tahun 2014.

Pada tahun 2014, penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti Organisasi Luar Kampus yaitu Ikatan Mahasiswa Minang (IMAMI) Provinsi Lampung dan aktif selama 2 tahun dalam Organisasi Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Dan pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung beserta jajarannya.
2. Drs. H. Amirudin, M,Pd.I selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung .
3. Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag selaku pembimbing I dan Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.
4. Bapak dan ibu dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

5. Bapak Samsurizal, S. Pd. M.Si. selaku Kepala Madrasah beserta Dewan Guru dan Staf TU MAN 2 Bandar Lampung yang telah memberikan bantuan dalam penelitian hingga terselesainya skripsi ini.
6. Kakekku Diswar Damiri dan Nenekku Darmis, yang selalu menyemangati dan selalu menyelipkan doa disetiap sholatmu.
7. Sahabat-sahabatku (Devita Kaifa, Dian Oktriana sari, Mega Arista, Indine Zakiah, Marfuatun) dan Adik Tingkatku (Desya Fitri). Terima kasih atas kebersamaan, suport dan perjuangan yang telah kita lalui bersama-sama.
8. Sahabatku (Novita Ahmad dan Tessa Aini), terimakasih atas kebersamaan, suport nya yang setiap hari selalu menyemangati ku.
9. Teman-teman seperjuangan MPI A dan Seluruh Angkatan tahun 2014 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
10. Teman-teman Ikatan Mahasiswa Minang (IMAMI) Provinsi Lampung.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Serta Almamater UIN Raden Intan Lampung yang mendewasakanku.

Terima kasih setulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca. Terima kasih.

Bandar Lampung, 10 September 2018

FITRI DINI MULYANI
NPM. 1411030083



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Penegasan Judul	1
B. Alasan Memilih Judul	3
C. Latar Belakang Masalah	4
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORI	14
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah	14
1. Pengertian Kepemimpinan	14
2. Pengertian Kepala Madrasah	23
B. Kinerja Guru.....	34
1. Pengertian Kinerja Guru	34
2. Indikator Kinerja Guru	38
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	38
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Jenis dan Sifat Penelitian	41

B. Subjek dan Objek Penelitian.....	42
C. Metode Pengumpulan Data.....	42
D. Metode Analisis Data.....	45
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA.....	48
A. Hasil Penelitian.....	48
B. Pembahasan	56
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	70
A. Kesimpulan	70
B. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebagai kerangka awal untuk memahami skripsi ini, maka secara singkat terlebih dahulu akan penulis uraikan maksud skripsi ini. Adapun judul skripsi ini yang penulis bahas adalah “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung”. Untuk mengetahui pokok bahasan yang terkandung dalam judul ini diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen lembaga pendidikan, dari lembaga inilah akan diciptakan sumber daya manusia yang siap dan mampu berkompetensi dengan situasi lokal maupun global yaitu melalui pendidikan di dalamnya. Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah, di tangan pemegang kebijakan inilah nasib madrasah tersebut dipertaruhkan. Sebagaimana didasari bahwa Madrasah adalah salah satu jenis organisasi yang sering disebut organisasi pendidikan formal. Salah satu organisasinya yang paling penting adalah manusianya. Personal intern organisasi sekolah terdiri dari kepala madrasah, guru-guru, siswa atau murid-murid dan pegawai tata usaha. Kegiatan pokok yang mereka kerjakan ialah kegiatan belajar mengajar. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, tanpa adanya suatu usaha kerja sama dari semua personel organisasi serta ditunjang oleh ada tidaknya tersedia sarana dan prasarana, maka sangat mustahil

tujuan suatu lembaga pendidikan dapat tercapai. Pemimpin pendidikan sebagai Top Leader dalam sebuah institusi pendidikan merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan pendidikan.¹

2. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah merupakan pimpinan dan sekalaigus manejer pada suatu institusi pendidikan. Kepala Madrasah adalah seorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu yang dimiliki tugas pokok dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik kemampuan keterkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, dan produktif. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan Kepala Madrasah sebagai pemimpin Pendidikan.²

3. Kinerja Guru

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.³ Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan

¹ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, Purwokerto: STAIN, 2010, h.1

² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010, h. 101

³ Sulistyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*, Jakarta: Media Ilmu, 2010, h. 62

seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁴ Guru juga merupakan sebuah profesi yang mulia karena di tangan merekalah masa depan bangsa ini ditentukan. Guru juga dianggap sebagai pahlawan pembangunan, karena di tangan mereka akan lahir pahlawan-pahlawan pembangunan yang kelak mengisi ruang-ruang publik di negeri ini.

B. Alasan Memilih Judul

Adapun alasan penulis memilih judul tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karena guru adalah ujung tombak dalam proses belajar mengajar karena gurulah yang berinteraksi secara langsung dengan siswa di dalam kelas. Kinerja gurulah yang memegang peran sangat penting dalam membantu siswa mengerti dan paham mengenai mata pelajaran yang diajarkan.
2. Kualitas pendidikan di madrasah itu terletak pada kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam memotivasi dan

⁴ UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1

mendorong guru beserta staf-stafnya untuk bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas-tugas yang telah ditetapkan.

3. Untuk mendapatkan gambaran lebih banyak lagi tentang bagaimanakah pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah yang penulis teliti, apakah kinerja guru sudah mencapai dari kata baik.

C. Latar Belakang Masalah

Sejak manusia dilahirkan hingga sepanjang hidupnya, manusia tidak lepas dari suatu kebutuhan yaitu untuk mendapatkan pendidikan. Dewasa ini, masyarakat sering memandang bahwa kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan dan di Indonesia pendidikan merupakan salah satu faktor yang harus didukung karena kemajuan suatu bangsa tidak lepas dari kemajuan pendidikannya. Dalam Pembukaan Undang-Undang dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 antara lain menyatakan bahwa tujuan pembentukan negara Indonesia adalah untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.⁵

⁵ Republik Indonesia, *Undang-Undang Dasar 1945*, (Jakarta: AsaMandiri, 2008), h. 6

Salah satu cita-cita nasional yang harus diperjuangkan oleh bangsa Indonesia adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan nasional. Pendidikan memegang peranan kunci dalam pengembangan sumber daya manusia dan insan yang berkualitas.

Pendidikan merupakan salah satu aspek yang penting bagi kehidupan manusia, karena pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang kemajuan suatu negara. Kemajuan suatu bangsa hanya dapat dicapai melalui penataan pendidikan yang baik. Upaya peningkatan mutu pendidikan itu diharapkan dapat menaikkan harkat dan martabat manusia di Indonesia. Untuk mencapai hal tersebut, pendidikan harus adaptif terhadap perubahan zaman.

Kepala madrasah sebagai manajer bertugas sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personil, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah, pemelihara tata tertib, serta hubungan sekolah dan masyarakat.⁶ Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud dalam PP No. 74 tahun 2008 tentang guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.⁷

Namun guru yang dimaksud disini adalah guru agama yang selain beberapa kompetensi yang telah dijelaskan di atas juga terdapat kompetensi

⁶ Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Cet. I; Bandung: PT Refika Aditama, 2008), h. 14

⁷ Republik Indonesia, *Undang-undang tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah*, No. 16 tahun 2010.

kepemimpinan sebagaimana dalam Permenag No. 16 tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah.

Keberhasilan pendidikan suatu sekolah banyak dipengaruhi berbagai faktor antara lain peserta didik, pendidik, kepala sekolah/madrasah, sarana prasarana dan masyarakat. Dalam dunia pendidikan yang menjadi tolak ukur khususnya bagian pengajaran adalah guru. Guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru adalah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan. Guru merupakan suatu profesi, yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan.⁸ Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi.⁹

Menurut Kunandar bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan

⁸ Hamzah, B. Uno, *Profesi Kependidikan: Problem, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 15

⁹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, h. 259 “journal dari: <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/2057/1/Muh.%20Aidil%20Sudrmono.pdf>”

mengevaluasi peserta didik.”¹⁰ Guru merupakan jabatan profesi didasarkan pada UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 7. Di samping itu juga, PP Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru Pasal 2 yang mempersyaratkan bagi guru profesional memenuhi standar kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi.¹¹

Sebagai seorang tenaga pendidik, guru harus terus bekerja dengan baik sebagaimana firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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 gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”. (Q.S. At-Taubah: 105)¹²*

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 39 Ayat menyatakan bahwa tugas guru adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Dalam undang-undang

¹⁰ Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan sukses dalam Sertifikasi guru*, Raja Grafindo, Jakarta, 2009. H. 54

¹¹ *Ibid.* h. 35

¹² Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahan*. CV Diponegoro, 2012, h. 203

Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 Ayat 1 ditegaskan pula bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Pasal 20 menyatakan pula bahwa salah satu kewajiban profesional guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran serta meningkatkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.¹³ Berikut ini kinerja guru di MAN 2 Bandar Lampung:

Tabel 1. Kinerja Guru MAN 2 Bandar Lampung

No.	Indikator Kinerja Guru	Baik	Cukup	Kurang
1.	Pembinaan Kinerja Guru.	✓		
2.	Pengawasan terhadap Kinerja Guru		✓	
3.	Pemberian Motivasi	✓		
4.	Melakukan Evaluasi Pembelajaran dan Kinerja Guru		✓	
5.	Kemampuan melaksanakan program remedial	✓		

Sumber: Wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung pada Tanggal 07 Februari 2018. Indikator kinerja guru berdasarkan pendapat E.Mulyasa.¹⁴

¹³ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Madrasah*. (Bandung: Alfabeta, 2013), h.39

¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) h.19

Berdasarkan data diatas bahwa kinerja guru di MAN 2 Bandar Lampung sudah baik, namun belum optimal. Karena masih adanya guru yang kesulitan dalam membuat rencana pembelajaran. Untuk mewujudkan kinerja guru tersebut dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah sangatlah dibutuhkan di setiap sekolah karena kita juga harus melihat dari sisi atasan apakah kepala madrasah bisa lebih meningkatkan lagi kualitas-kualitas guru di sekolah-sekolah di Indonesia. Sebagaimana Allah berfirman, dalam surat As-Sajdah: 24 yang berbunyi:



وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”. (QS. As-Sajdah (32) :24)¹⁵

Kepemimpinan Kepala Madrasah memiliki peran yang kuat dalam menkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan

¹⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: 2001), h. 333

sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Allah berfirman, dalam surat Al-Anbiya: 73 yang berbunyi:

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya: 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. (QS. Al-Anbiya (21):73)¹⁶

Indikator kepemimpinan kepala madrasah yang sesuai dengan fungsi dan peran nya dalam meningkatkan kinerja guru sebagaimana di sebutkan oleh E. Mulyasa adalah:

1. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
2. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru dan warga sekolah lainnya.
3. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin.
4. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif berkala dan berkesinambungan dengan guru.

¹⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: 2001), h. 277

5. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan permasalahan kerjanya.
6. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan bagi guru, peserta didik dan warga sekolah.¹⁷

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di madrasah/sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam mengelola setiap komponen madrasah/sekolah (who is behind the school). Kemampuan kepala madrasah/sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya dalam mengerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Covey, bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter. Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.21

memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Dalam konsepnya kepala madrasah harus dekat dengan guru-guru dan kepala peserta didik. Penguasaan bidang manajemen adalah salah satu kunci sukses dalam mengembang suatu jabatan pemimpin. Manajemen tidak hanya dijumpai di perusahaan, atau instansi tertentu, “terutama untuk menyusun program atau mengambil keputusan yang harus diterapkan dalam kelangsungan proses belajar mengajar.”¹⁸ Dengan demikian penulis tertarik untuk meneliti bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung.

D. Rumusan Masalah

Menurut S Margono, Masalah adalah kesenjangan antara harapan akan sesuatu yang seharusnya ada (Dassollen) dengan kenyataan yang ada (Dassein).¹⁹ Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi rumusan masalah adalah “Bagaimanakah Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung ?”.

¹⁸ Ahmad Gozali dan Syamsudin, *Administrasi Sekolah*, Cahaya Budi, (Jakarta: cet ke-V,2006), h. 95

¹⁹ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2007, h. 54

E. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung.

2. Manfaat

1. Bagi sekolah sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja guru karena itu juga dapat membantu mengembangkan sekolah menjadi lebih baik lagi agar sekolah tersebut bisa melahirkan siswa-siswi yang berkualitas pula.
2. Bagi penulis bisa menambah wawasan tentang bagaimana dan apakah ada pengaruh dari kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru setiap tahun nya di madrasah tersebut dan bisa diharapkan menambah wawasan pengetahuan dan pengembangan pola pikir peneliti. Dan menjadi bahan dasar untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan sebagai perbandingan penelitian-penelitian lebih lanjut khususnya tentang peningkatan kinerja guru tidak hanya di MAN 2 Bandar Lampung tetapi bisa disekolah lain nya. Serta suatu pelajaran dan pengalaman berharga dalam membuat karya ilmiah.
3. Untuk menambah pengalaman, wawasan serta ilmu pengetahuan bagi penulis untuk melengkapi tugas perkuliahan sebagai syarat untuk meraih gelar sarjana S1 di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam di UIN Raden Intan Lampung.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian kepemimpinan

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak dapat dipisahkan dari konsep kepemimpinan secara umum. Menurut Malayu, S.P Hasibuan, pemimpin adalah seorang dengan kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Manajer adalah sebagai seorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Jadi pemimpin itu harus mempunyai bawahan, harus membagi pekerjaannya dan harus tetap bertanggungjawab terhadap pekerjaan tersebut.¹

Pendapat lain dikemukakan Stogdill, pengertian kepemimpinan adalah focus dari proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni mempengaruhi perilaku, alat untuk mempengaruhi perilaku bentuk dari ajakan (persuasi), bentuk dari relasi yang kuat, alat untuk mencapai tujuan, akibat dari interaksi, peranan yang diferensial, dan pembuat struktur.²

Seiring perkembangan zaman, *kepemimpinan* secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan **manajemen** ilmiah yang lebih dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang

¹ Malayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Bumi Aksara, 2006, h.

² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, h. 310

leadership dengan berbagai sudut pandang atau perspektifnya. *Leadership* tidak hanya dilihat dari bak saja, akan tetapi dapat dilihat dari penyiapan sesuatu secara berencana dan dapat melatih calon-calon pemimpin.

Secara umum pengertian kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan yang menuju sukses. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai proses mempengaruhi atau kegiatan yang menuju sukses.

Thariq Muhamad As-Suwaidah dalam buku “memproduksi pemimpin hebat” menjelaskan bahwa secara etimologi kata *yaqudu* adalah kebalikan kata *saqu* ungkapan “*yaqudu ad-daabbah*” berarti memimpin binatang dari arah depan sedangkan *yasuqu ad-daabbah* berarti menggiring binatang dari belakang.³ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pemimpin (/pe-mim-pin/) memiliki arti : orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan (/ke-pe-mim-pin-an/) memiliki arti : perihal pemimpin dan atau cara memimpin. Sehingga kepemimpinan sangat dekat dengan seni, teknik, dan atau metode memimpin suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Wahjosumidjo, mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu yang melekat pada diri seseorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan, kepemimpinan sebagai rangkain kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi

³ As-Suadah, *Memproduksi Pemimpin Hebat*, Pustaka Yasin, Surabaya, 2009, h. 49

antara pemimpin, pengikut dan situasi. Adapun menurut para ahli Luar Negeri Stoner mengatakan kepemimpinan yang dimaksud ialah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota dan kelompok.

Kepemimpinan dipercaya oleh masyarakat dahulu bahwa kepemimpinan merupakan suatu bakat yang tidak semua orang dapat memiliki bakat kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki sejak lahir. Sehingga banyak orang berpendapat bahwa teori dan ilmu kepemimpinan tidak di butuhkan. Kepemimpinan dapat sukses dijalankan tanpa didasari oleh teori, tanpa pelatihan dan pendidikan sebelumnya. Kepemimpinan juga merupakan jenis pemimpin yang tidak ilmiah yang dilakukan berdasarkan bakat menguasai seni memimpin. Berkembangnya ilmu kepemimpinan, kepemimpinan berdasarkan bakat alam tidak lagi menjadi racun, namun kepemimpinan melalui pelatihan dan pendidikan menjadi kemampuan untuk mempengaruhi menggerakkan suatu karya bersama.

Dalam pendidikan pun kegiatan kepemimpinan dapat terjadi dan sangat diperlukan guna mencapai tujuan pendidikan tersebut dengan efektif dan efisien. Menurut Syafaruddin, kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personil yang mendukung pelaksanaan aktivitas belajar mengajar dalam rangka

mencapai tujuan pendidikan disekolah. Peran kepemimpinan lembaga pendidikan dilaksanakan oleh rector, direktur, kepala madrasah dan pimpinan pesantren.⁴

A. Gaya-gaya Kepemimpinan

Istilah gaya pada dasarnya sama dengan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati. Dalam konteks ini usaha menyeleraskan persepsi diantara orang-orang yang perilakunya akan mempengaruhi menjadi sangat penting dalam posisinya. Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu gaya otoriter dan gaya demokrasi. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuasaan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokrasi dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "*style*" yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya.

⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi*, Jakarta: Grafindo, 2002, h.56

Stoner, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (leadership style) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu: (a) Gaya yang berorientasi dalam mengawasi tugas pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai dan kepuasan pribadi. (b) Gaya berorientasi pada pegawai lain, menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan.

Gaya kepemimpinan menurut Thoha, adalah merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Ermaya, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard, adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam rangka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka memulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama yang sama dalam kondisi serupa, pola itu membentuk suatu kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagaimana mereka yang lagi bekerja dengan pemimpin itu. Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah “suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin sama mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Gaya kepemimpinan adalah suatu upaya pendekatan metode kepemimpinan dari pemimpin kepada yang di pimpin. Ada enam macam gaya kepemimpinan , yaitu:

a) Birokrat

Kepemimpinan birokratis mengikuti aturan secara ketat dan meyakinkan bawahannya bahwa mereka juga mengikuti aturan yang serupa. Sistem ini merupakan sistem yang cocok untuk pekerjaan yang memasukkan resiko kerja yang berbahaya (seperti bekerja dengan mesin, dengan zat beracun, dan pada ketinggian) atau di mana menyertakan sejumlah uang yang banyak. Kepemimpinan birokratis juga sangat berguna pada organisasi di mana karyawan bekerja di dalam rutinitas (Shaefer, 2005). Kelemahan dari sistem ini adalah sangat tidak efektif di dalam tim dan organisasi yang mengandalkan fleksibilitas, kreatifitas, dan inovasi (Santrock, 2007).

b) Karismatik

Teori kepemimpinan karismatik menggambarkan apa yang diharapkan baik dari pemimpin maupun pengikut. Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang dapat dijabarkan tetapi dapat dirasakan kurang nyata dibandingkan pola kepemimpinan lainnya (Bell, 2013). Sering disebut sebagai pola kepemimpinan transformasional, pemimpin karismatik menginspirasi hasrat di dalam tim tersebut dan bersemangat di dalam memotivasi karyawan untuk terus bergerak ke depan (progresif).

c) Otokratik/Otoriter

Kepemimpinan otokratik adalah bentuk ekstrim dari kepemimpinan transaksional di mana pemimpin memiliki kekuatan penuh (totalitarian) terhadap staf/bawahan. Staff dan anggota tim memiliki kesempatan kecil untuk menyalurkan pendapat, meskipun hal ini adalah hal yang menarik bagi anggota tim atau organisasi. Keuntungan dari sistem ini adalah paling efisien. Keputusan dapat dibuat secara cepat serta usaha untuk menerapkan keputusan tersebut dapat dilakukan sesegera mungkin. Kerugian dari sistem ini, kebanyakan bawahan membenci sistem ini. Kepemimpinan otokratik paling baik diterapkan di dalam kondisi krisis, di mana keputusan harus dibuat secara cepat dan tanpa ada perdebatan.

d) Demokratis

Kepemimpinan yang demokratis yaitu menekankan pada partisipasi dan pemanfaatan gagasan-gagasan anggota kelompok yang selanjutnya harus mengetahui subjek-subjek yang dibicarakan. Sebelum suatu tindakan dilaksanakan, akan disampaikan dahulu kepada anggota-anggotanya. Ditekankan pada kepentingan dan inisiatif kelompok.⁵

⁵ Tholib Kasan, *Teori & Aplikasi Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Studia Press, 2009, 151

e) **Laissez-Faire**

Pola kepemimpinan laissez-faire mungkin merupakan pola kepemimpinan yang terbaik atau malah terburuk dari seluruh pola kepemimpinan yang ada. Laissez-faire, bahasa Perancis untuk biarkan saja, apabila diterapkan kepada sistem kepemimpinan menggambarkan pemimpin yang membolehkan orang-orang bekerja dengan cara mereka sendiri. Pemimpin pola Laissez-faire menanggalkan tanggung jawab dan menghindari membuat keputusan, mungkin memberi seluruh anggota tim kemerdekaan penuh untuk melakukan pekerjaan mereka dan menyusun target masing-masing.

Pemimpin Laissez-faire biasanya membolehkan bawahannya memiliki kuasa untuk mengambil keputusan atas pekerjaannya. Pemimpin menyediakan tim dengan sumber daya dan bimbingan, jika diperlukan, akan tetapi tidak terlalu sering. Gaya kepemimpinan ini dapat berjalan efektif apabila pemimpin selalu memonitor performa dan memberikan tanggapan (feedback) kepada anggota tim secara reguler. Keuntungan utama dari kepemimpinan laissez-faire adalah mempersilahkan anggota tim suatu otonomi yang dapat membimbing kepada kepuasan pekerjaan yang tinggi dan meningkatkan produktivitas. Pola ini dapat merusak apabila anggota tim tidak mampu mengatur waktunya dengan baik atau tidak memiliki pengetahuan, bakat, atau motivasi untuk melakukan pekerjaannya

secara efektif. Jenis kepemimpinan ini dapat berjalan apabila manager tidak memiliki kendali yang layak terhadap bawahannya.

f) Transaksional

Gaya kepemimpinan ini dimulai dari ide bahwa anggota tim setuju untuk mematuhi pemimpinnya apabila mereka menerima tugas. Transaksi tersebut biasanya menyertakan organisasi akan menugaskan kepada anggota tim berdasarkan usaha dan kepatutannya. Pemimpin memiliki hak untuk menghukum anggota tim apabila pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang layak. Hubungan pekerjaan minimalis yang dihasilkan di antara atasan dan bawahan berdasarkan transaksi ini (usaha untuk membayar).

B. Syarat-syarat Kepemimpinan

Dalam memangku jabatan pemimpin pendidikan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani, dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Syarat-syarat kepemimpinan yang baik:

- a) Rendah hati dan sederhana
- b) Bersifat suka menolong
- c) Sabar dan memiliki kestabilan emosi

- d) Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- e) Mempunyai keahlian dalam jabatan.⁶

Menurut Shulton Masyhud, syarat-syarat yang secara konsisten melekat pada para pemimpin pendidikan yang efektif yang menunjukkan pemimpin yang sukses antara lain, rasa tanggung jawab, perhatian untuk menyelesaikan tugas, enerjik, tepat, berani mengambil resiko, percaya diri, mampu mempengaruhi dan mampu mengkoordinasikan usaha pihak lain dalam rangka mencapai tujuan lembaga.

C. Pengertian Kepala Madrasah

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kepala Madrasah diartikan sebagai orang atau guru yang memimpin suatu madrasah, guru kepala.⁷ Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang di beri untuk memimpin suatu sekolah dimana di selenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁸

Adapun menurut Sudarwan, Kepala Madrasah adalah sebagai perpaduan dari School Princial, yang bertugas kesehariannya menjalankan Principalship atau kepala madrasah. istilah kepala madrasah mengandung makna sebagai segala sesuatu yang

⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan, UPI, Manajemen Pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 127-128

⁷ Depdikdub, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003, h. 421

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo, 2010, h. 83

berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah. Penjelasan ini di pandang penting karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala madrasah seperti administrasi madrasah (school manajer) dan lain-lain.

Dengan demikian, untuk menjadi seorang pimpinan yang baik dan profesional seorang pemimpin harus mempunyai syarat-syarat yang mutlak dimiliki oleh pemimpin. Yaitu salah satunya adalah memiliki kecerdasan intelektual dan mempunyai sikap yang baik. Karena, kepala madrasah adalah jabatan paling tinggi yang di emban seseorang dalam organisasi yang bertanggung jawab atas terwujudnya kegiatan dan terlaksananya program pendidikan. Sebagaimana di ungkapkan oleh M. Ngalim Purwanto bahwa, dapat dilaksanakan atau tidak suatu program dan tercapainya atau tidak tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan.⁹

D. Syarat-syarat Kepala Madrasah

Pada dasarnya syarat sebagai kepala madrasah bukan hanya memiliki syarat formal (Ijazah) atau pengalaman kerja, namun perlu di dukung dengan kepribadian yang baik dan memiliki kecakapan yang mumpuni sebagai kepala madrasah, Daryanto pun mempunyai syarat untuk kepala madrasah yaitu:

- a) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan pemerintah.

⁹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervise Pendidikan*, Jakarta: Remaja rosda karya, 2010, h. 101

- b) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- c) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama kepribadian yang di perlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d) Mempunyai keahlian dan kemampuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang di perlukan di sekolah yang dipimpinnya.
- e) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.¹⁰

Sebagai top Manajer dalam suatu lembaga pendidikan, Kepala Madrasah harus memenuhi kualifikasi dan kompetensi tertentu. Dalam peraturan menteri pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 dijelaskan kualifikasi dan kompetensi yang harus dipenuhi kepala madrasah, terdiri dari 5 dimensi, yaitu Kompetensi Pribadi, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi Supervisi, dan Kompetensi Sosial.

- (1) Kompetensi Kepribadian, (a) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di Madrasah. (b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. (c) memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai Kepala Madrasah. (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan

¹⁰ H.M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, h. 92

fungisinya. (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai Kepala Madrasah.

- (2) Kompetensi Manajerial, (a) menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan. (b) mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan. (c) memimpin Madrasah dalam rangka mendayagunakan sumber daya madrasah secara optimal. (d) mengelola perubahan dan mengembangkan madrasah menuju pembelajaran yang efektif. (e) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. (g) mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. (h) mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah. (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik. (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan nasional.

- (3) Kompetensi Kewirausahaan, (a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. (b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. (c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin

sekolah/madrasah. (d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah. (e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

(4) Kompetensi Supervisi, (a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. (b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. (c) Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

(5) Kompetensi Sosial, (a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. (b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. (c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

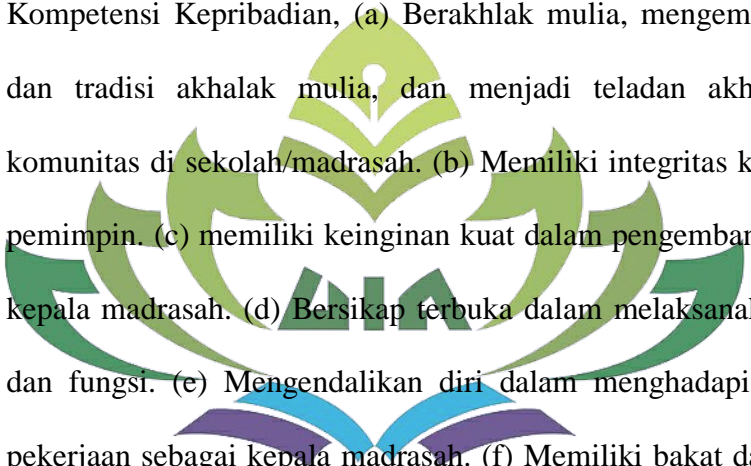
E. Indikator Kepala Madrasah

Kepala madrasah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan disekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.¹¹ Menurut Greenfield, menyatakan bahwa Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama: komitmen

¹¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, h. 17

terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua: menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, ketiga: senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Peraturan Menteri **Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah:**

- 
- (1) Kompetensi Kepribadian, (a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah. (b) Memiliki integritas kepribadi sebagai pemimpin. (c) memiliki keinginan kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah. (d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. (e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah. (f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
- (2) Kompetensi Manajerial, (a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. (b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan. (c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. (d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif. (e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang

kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. (g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. (h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah. (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik. (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. (k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien. (l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. (m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah. (n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan. (o) Kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. (p) Monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

- (3) Kompetensi Kewirausahaan, (a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah. (b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif. (c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. (d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah. (e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- (4) Kompetensi Supervisi, (a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. (b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. (c) Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
- (5) Kompetensi Sosial, (a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. (b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. (c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

F. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah, Pasal 3 tentang Tugas dan Fungsi adalah Kepala Madrasah mempunyai tugas merencanakan, mengelola, memimpin, dan mengendalikan program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan. Dan Standar Nasional Pendidikan sebagai yang dimaksud pada ayat 1 yaitu, standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian. Dalam Pasal 4 tentang Tugas dan Fungsi adalah dalam melakukan tugas yang dimaksud dalam Pasal 3 Kepala Madrasah mempunyai fungsi perencanaan, pengelolaan dan kepemimpinan serta, pengendalian program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah.

Tugas Kepala Madrasah ada 2 macam, yaitu:

- a. Kepala Madrasah sebagai administrator, yaitu membuat perencanaan, menyusun organisasi madrasah, bertindak sebagai koordinator dan pengarah melaksanakan kepegawaian.
- b. Kepala Madrasah sebagai supervisor, supervisor adalah menentukan kondisi atau syarat-syarat esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

- c. Kepala Madrasah sebagai educator, kepala madrasah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.¹²
- d. Kepala Madrasah sebagai manager, kepala madrasah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien.
- e. Kepala Madrasah sebagai leader, kepala madrasah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama.¹³
- f. Kepala Madrasah sebagai inovator yang tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objectif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adabtabel dan fleksibel.
- g. Kepala Madrasah sebagai motivator, kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.

¹² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, h. 98-99

¹³ Ibid, h. 115

- h. Kepala Madrasah sebagai entrepreneur, kepala madrasah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah.

G. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam konteks pendidikan, kepala madrasah merupakan tokoh kunci bagi keberhasilan sebuah sekolah/madrasah. Kepala Madrasah merupakan pemimpin komunitas madrasah yang paling bertanggung jawab mewujudkan cita-cita komunitas tersebut kedepan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas tentang hendak di bawa kemana sekolah atau madrasah yang dipimpinnya.¹⁴

Adapun Kepala Madrasah menurut Soetopo, yaitu:

- a. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dalam kebutuhan murid serta membantu guru dalam menghadapi persoalan.
- b. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran belajar
- c. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi
- d. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar
- e. Membantu guru memperoleh kecakapan belajar
- f. Membantu guru mengerti media pendidikan

¹⁴ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, h. 3-4

- g. Memberi layanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya.¹⁵

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil; untuk kerja. Sementara menurut August W. Smith, performance is output derives from proses, human or thewise, yaitu kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.¹⁶ Kinerja guru yang harus profesional didasari oleh pengetahuan di bidangnya, didalam Al-Qur'an surat al-Isra ayat 36 dijelaskan bahwa:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ
عِنْدَهُ مَسْنُورًا

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu diminta pertanggung jawabnya”. (QS. AL-Isra’ : 36)¹⁷. Selanjutnya kinerja dalam Bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja

¹⁵ Siti Aminah, *Kepala Sekolah sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru*, dalam *Media Sekolah*, Edisi 57 Tahun III, 1-5 April 2010, h. 6

¹⁶ Rusman, *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014, h. 50

¹⁷ Departemen Agama RI, Jakarta: *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 2006, h. 389

(performance) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Menurut Payman J. Simanjuntak kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Prawisentono mengartikan kinerja sebagai hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁸

Pendidikan merupakan usaha sadar dan bertujuan untuk mengembangkan kualitas manusia. Berbicara mengenai pendidikan, maka tidak jauh dari faktor Kuantitas dan Kualitas guru. Menurut Kamus besar Bahasa Indonesia, arti Kualitas yaitu Tingkat baik buruknya sesuatu. Sedangkan Kuantitas yaitu Jumlah. Jadi, Kualitas guru berarti tingkat baik buruknya guru, sedangkan kuantitas guru berarti jumlah guru. Kualitas guru adalah kemampuan yang dimiliki seorang guru untuk diberikan pada anak didiknya. Ada tiga kegiatan penting yang diperlukan oleh guru untuk bisa meningkatkan kualitasnya sehingga bisa terus menanjak pangkatnya sampai jenjang kepangkatan tertinggi.

¹⁸ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep Strategi, Dan Implementasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, h.69

Pertama, para guru harus memperbanyak tukar pikiran tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengalaman mengembangkan materi pelajaran dan berinteraksi dengan peserta didik. Tukar pikiran tersebut bisa dilaksanakan dalam pertemuan guru sejenis di sanggar kerja guru, ataupun dalam seminar-seminar yang berkaitan dengan hal itu. Kegiatan ilmiah ini hendaknya selalu mengangkat topik pembicaraan yang bersifat aplikatif. Artinya, hasil pertemuan bisa digunakan secara langsung untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Hanya perlu dicatat, dalam kegiatan ilmiah semacam itu hendaknya faktor-faktor yang bersifat struktural administrative harus disingkirkan jauh-jauh. Misalnya, tidak perlu yang memimpin pertemuan harus kepala sekolah. Kedua, akan lebih baik kalau apa yang dibicarakan dalam pertemuan-pertemuan ilmiah yang dihadiri para guru adalah merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh para guru sendiri.

Guru merupakan salah satu unsur terpenting dalam pendidikan. Baik buruknya kualitas pendidikan sangat ditentukan oleh standar kualitas guru. Oleh karena itu, guru perlu meningkatkan kompetensinya seperti tercantum dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Ada empat kompetensi yang harus dipenuhi guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan kompetensi sosial. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya manusia Pendidikan Kebudayaan (BPSDMPK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Syahwal Gultom (2013). Uji kompetensi guru dalam tiga tahun terakhir

menunjukkan hasil standarisasi masih perlu untuk ditingkatkan untuk mencapai target standar pelayanan pendidikan untuk kompetensi guru.¹⁹

Tentu harus ada langkah konkrit untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi guru. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyadari hal ini dan mengantisipasinya dengan membuat pemetaan standar kompetensi guru di Indonesia. Berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru sudah dilakukan, termasuk pelatihan mengajar yang disesuaikan dengan perkembangan zaman seperti pemanfaatan teknologi.

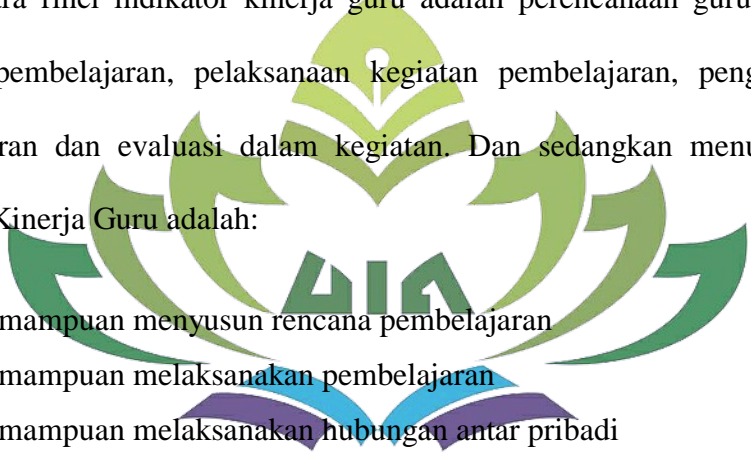
Kompetensi guru merupakan seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Kompetensi guru tersebut meliputi, Pertama, kompetensi intelektual ialah berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru. Kedua, kompetensi fisik yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi. Ketiga, kompetensi pribadi yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri. Keempat, kompetensi sosial yaitu perangkat perilaku yang bagian tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif.

¹⁹ E. Mulyasa, Standar Kompetensi Dan Sertifikasi Guru, Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2008, h. 123

Walaupun guru dan pengajar bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan pendidikan tetapi, pengajaran merupakan titik sentral pendidikan dan kualifikasi, sebagai cermin kualitas, tenaga pengajar memberikan andil sangat besar pada kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Kualitas guru dan pengajar yang rendah juga dipengaruhi oleh masih rendahnya tingkat kesejahteraan guru.

2. Indikator Kinerja Guru

Secara rinci indikator kinerja guru adalah perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, penggunaan metode pembelajaran dan evaluasi dalam kegiatan. Dan sedangkan menurut E. Mulyasa indikator Kinerja Guru adalah:

- 
- a) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran
 - b) Kemampuan melaksanakan pembelajaran
 - c) Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi
 - d) Kemampuan mengevaluasi hasil belajar siswa
 - e) Kemampuan melaksanakan program pengayaan
 - f) Kemampuan melaksanakan program remedial

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang mempengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja guru yang didalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi, internal maupun eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi misalnya sistem kepercayaan menjadi pandangan hidup seseorang guru. Sedangkan

faktor eksternal kinerja guru, M. Arifin dalam Muhaimin mengidentifikasi ke dalam beberapa hal diantaranya adalah:

- a) Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
- b) Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- c) Sikap jujur dan dapat dipercaya.
- d) Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik.
- e) Penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan atau penghargaan terhadap yang berprestasi.

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen lembaga pendidikan, dari lembaga inilah akan diciptakan sumber daya manusia yang siap dan mampu berkompetensi dengan situasi lokal maupun global yaitu melalui pendidikan di dalamnya. Pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala madrasah.

Berikut indikator kepemimpinan kepala madrasah adalah:

1. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
2. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru dan warga sekolah lainnya.

3. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin.
4. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif berkala dan berkesinambungan dengan guru.
5. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan permasalahan kerjanya.
6. Menunjukkan sikap dan prilaku teladan yang dapat menjadi panutan bagi guru, peserta didik dan warga sekolah.

Dengan kepemimpinan kepala madrasah tersebut akan membantu guru untuk terus meningkatkan kinerjanya. Berikut indikator kinerja guru adalah:

- a) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran
- b) Kemampuan melaksanakan pembelajaran
- c) Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi
- d) Kemampuan mengevaluasi hasil belajar siswa
- e) Kemampuan melaksanakan program pengayaan
- f) Kemampuan melaksanakan program remedial.

BAB III

METODE PENELITIAN

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.¹ Metode berasal dari bahasa Yunani: *methodos* yang berarti cara atau jalan. Jadi metode merupakan jalan yang berkaitan dengan cara kerja dalam mencapai sasaran yang diperlukan bagi penggunaannya, sehingga dapat memahami objek yang dikehendaki dalam upaya mencapai sasaran atau tujuan pemecahan permasalahan.²

A. Jenis dan Sifat Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan penelitian ini, jenis penelitian yang dilaksanakan oleh penulis adalah penelitian lapangan (field research) yaitu penelitian yang memiliki fakta-fakta dan permasalahan yang ada di lapangan. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah.³

Jika dilihat dari sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ke 15. (Bandung: Alfabeta. 2012), h. 3

² P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori & Praktik*. Cetakan Keenam. (Jakarta: Rineka Cipta. 2011), h. 1

³ Sugiyono, *Op.Cit.*, h. 15

atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.⁴

B. Metode Penentu Subjek

Metode penentuan subjek merupakan cara yang dipakai untuk prosedur yang ditempuh dalam menentukan jumlah atau banyaknya subjek penelitian. Subyek penelitian adalah orang atau apa saja yang menjadi sumber data dalam penelitian.⁵ Dalam penelitian ini ada beberapa subyek penelitian yang dijadikan sebagai narasumber untuk memperoleh informasi guna mengumpulkan data dilapangan, yaitu:

1. Kepala MAN 2 Bandar Lampung
2. Guru di MAN 2 Bandar Lampung

Penelitian ini yang menjadi informan kunci adalah kepala madrasah dan guru. Hal ini karena guru sebagai orang yang di pimpin kepala madrasah merupakan orang yang memimpin madrasah tersebut. Sedangkan objek yang diteliti yaitu : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung.

C. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan penulis, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*. (Bandung: Alfabeta. 2011), h. 11

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 144

1. Metode Interview (wawancara)

Salah satu metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, yaitu suatu kegiatan dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada para responden. Wawancara bermakna berhadapan langsung antara interviewer dengan responden dan kegiatannya dilakukan secara lisan.⁶

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur.

- a) Wawancara terstruktur, digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.
- b) Wawancara tidak terstruktur, adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara

⁶P. Joko Subagyo, *Op.Cit.*, h. 39

sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.⁷

Wawancara adalah metode dalam penelitian ini, metode wawancara dilakukan oleh kepala madrasah dan guru yang dianggap mampu memberikan informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Bandar Lampung. Dan dari jenis interview di atas, penulis menggunakan fokus wawancara tidak terstruktur dimana pewawancara memberikan kebebasan kepada kepala madrasah dan guru untuk memberikan tanggapan atau jawaban sendiri untuk mendapat informasi mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Bandar Lampung

2. Metode Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan.⁸ Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dari segi proses pelaksanaan

⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Op.Cit.* h. 194-197

⁸P. Joko Subagyo, *Op.Cit.*, h. 62

pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation* (tidak berperan serta)⁹

Dalam penelitian ini, penulis akan mengamati tentang bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan penulis juga menggunakan observasi non participant observation di mana peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat independen.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.¹⁰

Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data profile sekolah, keadaan guru, keadaan tu, struktur organisasi, letak geografis, sejarah berdirinya serta keadaan sarana dan prasarana di MAN 2 Bandar Lampung.

D. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan

⁹ Sugiyono, *Op.Cit.* h. 203

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* h. 191

pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles and Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Huberman (1984) menyatakan "*The most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative tex*". Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.¹¹

Setelah data diolah maka langkah selanjutnya adalah dianalisis dengan menggunakan langkah metode berfikir induktif yaitu proses yang dilakukan untuk mendapat keputusan yang bersifat umum dan diharapkan mendapatkan hasil suatu kesimpulan yang objektif sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu penulis akan merinci bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Tanjung Karang.

¹¹ Sugiyono, *Op.Cit.* h. 337-345

BAB IV

PENYAJIAN DATA LAPANGAN DAN ANALISIS DATA

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Berdirinya MAN 2 Bandar Lampung

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tanjungkarang berdiri pada tanggal 25 April 1990, merupakan alih fungsi dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Tanjungkarang berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 64 Tahun 1990 Tentang Alih Fungsi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) tanggal 25 April 1990. PGAN Tanjungkarang mulai beroperasi tahun 1965 dan menyelenggarakan pendidikan untuk 6 Tahun (PGAN 6 Tahun) berlokasi di Pahoman (PGAN Lama-MTsN 1 Tanjungkarang). Seiring kebijakan pemerintah pada kurun waktu tahun 1969-1970 proses pembangunan gedung RKB dan lain lain diarahkan di sekitar daerah Garuntang. Dan pada tahun 1971 PGAN 6 Tahun pindah ke Jalan Gatot Subroto Nomor 30 Garuntang Bandar Lampung. Sehingga mulai Tahun Pelajaran 1971/1972 siswa/siswi PGAN 6 Tahun belajar di alamat tersebut.

MAN 2 Tanjungkarang menerima siswa baru Angkatan Pertama pada Tahun Ajaran 1990/1991. Sesuai kebijakan pemerintah, mulai Tahun Pelajaran 1977/1978, PGAN 6 Tahun berubah menjadi MTsN 2 Tanjungkarang (untuk siswa/siswi kelas 1-3) dan PGAN Tanjungkarang (untuk siswa/siswi kelas 4 -

6), sesuai Keputusan Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978 Tanggal 16 Maret 1978 Tentang Restrukturisasi Sekolah/Madrasah di Lingkungan Departemen Agama. Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) kemudian beralih fungsi menjadi MAN 2 Tanjungkarang dan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 157 Tanggal 17 September 2014 berubah menjadi MAN 2 Bandar Lampung.

Tabel 1. Nama Kepala MAN 2 Bandar Lampung

NO	NAMA	PERIODE KEPEMIMPINAN
1.	KH Ahmad Shobir / Sutomo	Masa PGAN 6 Tahun
2.	Drs. Dzikrullah	1965 s.d. 1967
3.	Muchammad Rusjdi	1967 s.d. 1968
4.	Drs. H. Harun Al-Rasyid	1968 s.d. 1974
5.	Muchtar Abdullah, BA	1974 s.d. 1983 (Masa PGAN)
6.	Drs. H. Anang Anshori	1981 s.d. 1983
7.	Drs. H. Ngatio Haryanto	1983 s.d. 1990
		1990 s.d. 1992 (Masa MAN 2 T.Karang)
8.	Drs. H. Machrudi Umar	01 Mei 1990 – 30 April 1995
9.	Drs. M. Nadjmi	01 – 05 – 1995 s.d. 01 – 01 – 2001
10.	Drs. H.M. Yusuf, M.M.	01 – 01 – 2001 s.d. 31 – 07 – 2003
11.	Drs. M. Iqbal	01 – 08 – 2003 s.d. 28 – 12 – 2011

12.	Samsurizal, S. Pd. M.Si	29 – 12 – 2011 s.d.04 – 02 – 2016 Mulai 04 – 02 – 2016. Sampai Sekarang
-----	--------------------------------	--

Tabel 2. Nama Kepala Urusan Tata Usaha MAN 2 Bandar Lampung

NO	NAMA	PERIODE KEPEMIMPINAN
1.	A. Hadi	1984 s.d. 1988 (PGAN)
2.	Drs. Saidin Hasan	01 – 05 – 1988 s.d. 28 – 02 – 1997
3.	Drs. Saiful Haq	01 – 03 – 1997 s.d. 01 – 03 – 1999
4.	Drs. Saiful Haq	01 – 05 – 999 s.d. 30 – 11 – 2005
5.	Drs. Zakariya Mat Yusuf	01 – 02 – 2006 s.d. 28 – 04 – 2010
6.	H.M. Tajir	01 – 07 – 2010 s.d. 2016.
7.	Marzuki, S.Ag. Hendrawan, S.Sos.	Mulai 2016. Sampai sekarang

Adapun identitas sekolah sebagai berikut:

Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung

(KMA No. 157 Tahun 2014 Tgl 17 September 2014)

Alamat : Jalan Gatot Subroto No. 30Kelurahan Bumi Raya

Kecamatan Bumi WarasKota Bandar Lampung.

Kode Pos 35228Telp (0721) 484735.

NPSN : 10648367

(Diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Lampung)

NSM : 131.1.18.71.0002

(Diterbitkan oleh Kemenag Provinsi Lampung)

Akreditasi : A (89)

(Diterbitkan oleh BANS/M Nomor 139/BAP-SM/12-LPG/RKO/2015 Provinsi Lampung Tanggal 17 Oktober 2015.

NPWP : 00.040.257.8.324.000

Luas Lahan : Tanah 19.876 m² dan Bangunan 5.637 m²

Status Tanah : Sertifikat Nomor: 8184303 tanggal 15 Pebruari 1983, milik Pemerintah (Kementerian Agama).

2. Visi, Misi, dan Tujuan MAN 2 Bandar Lampung:

VISI MAN 2 Bandar Lampung

**Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung
Sebagai Lembaga Pendidikan Islam yang Unggul dan Berkualitas
di Provinsi Lampung**

Misi Madrasah

Misi MAN 2 Bandar Lampung sebagai berikut:

- a. Meningkatkan budaya Madrasah sebagai pusat pendidikan Islam.
- b. Meningkatkan pemberdayaan guru dan semua komponen madrasah sebagai pemeran utama dalam menjadikan Madrasah sebagai pusat pendidikan berbasis Islami;
- c. Mengoptimalkan karakter kepribadian peserta didik yang unggul dalam penerapan IMTAQ dan IPTEK.
- d. Menyelenggarakan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) secara mandiri

Tujuan Madrasah

Tujuan MAN 2 Bandar Lampung adalah

- a. Menjadikan madrasah sebagai pusat pemberdayaan dan pembudayaan peserta didik untukmampumelaksanakan kaidah–kaidah Islam di lingkungan madrasah, masyarakat dan keluarganya.
- b. Menjadikan semua komponen madrasah sebagai pemeran utama dalam menjadikan madrasah sebagai pusat pendidikan Islam;
- c. Menyiapkan peserta didik/lulusan yang taqwa, cerdas, dan terampil.

1. KONDISI MADRASAH

Data Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK)

Tabel 3

1. Data Status Kepegawaian (ASN)

STATUS ASN	GURU			TENDIK			JUMLAH		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
PNS	15	38	53	3	3	6	18	41	59

HONORER	7	11	18	5	4	9	12	15	27
JUMLAH	22	49	71	8	7	15	30	56	86

2. Data Kualifikasi Pendidikan

JENJANG PENDIDIKA N	GURU			TENDIK			JUMLAH		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
S.2	7	6	13	1	-	1	8	6	14
S.1/D.IV	14	44	58	3	-	1	17	44	61
D.I – D.III				3	2	5	3	2	5
SMA/MA				3	3	6	3	3	6
JUMLAH	21	50	71	10	5	15	31	55	86

3. Data Sertifikat Pendidikan

SERTIFIKAT	GURU			TENDIK			JUMLAH		
	L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
Sudah Bersertifikat	15	42	57				15	42	57
Belum Bersertifikat	7	7	14				7	7	14
JUMLAH	22	49	71				22	49	71

Tabel 4. Keadaan Peserta Didik

1. Data Peserta Didik Tahun Pelajaran 2017/2018

KELAS	BANYAKROMBEL	MIPA			IPS			JUMLAH		
		L	P	L+P	L	P	L+P	L	P	L+P
X	4+5	52	95	147	108	95	203	160	190	350
XI	4+3	51	103	154	64	59	123	115	162	277
XII	5+4	68	125	193	83	85	168	151	210	361
JUMLAH	13+12	171	323	494	255	239	494	426	562	988

Tabel 5.

Keadaan Sarana dan Prasarana

No	JENIS FASILITAS	Luas (m ²)	KONDISI		
			Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat.
1	Ruang Belajar Siswa	1.284	25 RKB	-	-
2	Ruang Kantor	120	1 unit	-	-
3	Ruang Guru	120	2 unit	-	-
4	Ruang Perpustakaan	128	1 unit	-	-
5	Ruang Lab. IPA	90	1 unit	-	-
6	Ruang Lab. Bahasa	90	1 unit	-	-
7	Ruang Lab. Komputer	120	1 unit	-	-
8	Aula	520	1 unit	1 unit	-
9	WC. Guru / Pegawai	45	6 unit	-	-

10	WC. Siswa	60	10 unit	-	-
11	Tempat Ibadah / Masjid	1200	1 unit	-	-
12	Lapangan Olah Raga	1400	1unit	-	-
13	GedungWorkshop Ketrampilan	360	3 unit	-	-
14	Kantin Sekolah	100	6 unit	-	-
15	Area Parkir	900	2 unit	-	-

Bandarlampung,2 Januari 2018



KEPALA

SAMSURIZAL, S.Pd., M.Si.

NIP 196811071997031003

B. PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data penelitian kualitatif, pada tahap ini penulis akan melakukan pengolahan data dan analisis data yang telah diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang penulis dapatkan selama penelitian dilapangan. Dalam melakukan analisis data penulis menggunakan reduction data, data display, conclusion drawing. Dalam proses analisis data ini, terlebih dahulu penulis harus memilah dan memilih data yang menjadi data pokok sehingga dalam penelitian ini akan menghasilkan gambaran data yang lebih jelas lagi dan mempermudah penulis untuk melakukan tahap selanjutnya. Pada tahap selanjutnya, penulis telah dapat melakukan penyajian data dari hasil pemilihan data pokok sebelumnya, dengan adanya penyajian data artinya akan mempermudah penulis untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi, dan tentu saja mempermudah penulis untuk merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Pada tahap selanjutnya atau tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, berdasarkan data-data yang ada dan telah melewati pengolahan data maka akan ditarik kesimpulan dengan cara berfikir induktif, yaitu berangkat dari kesimpulan-kesimpulan yang khusus dan kemudian ditarik suatu kesimpulan yang bersifat umum.

Sehingga dengan beberapa tahap dalam pengolahan data, akan menghindari kesalahan-kesalahan dalam pengambilan keputusan yang akan

dijadikan fakta tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Bandar Lampung.

Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 Bandar Lampung dan apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaannya, berikut hasil penelitian yang penulis lakukan mulai tanggal 02 Agustus 2018 baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi kepada kepala sekolah dan para guru MAN 2 Bandar Lampung sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru oleh Kepala Sekolah

Berbicara mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru tidak lepas dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah itu sendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Adapun indikator-indikator tentang kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, sebagai berikut:

- 1) Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif.
- 2) Menyediakan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru.
- 3) Membimbing dan mengarahkan dalam memecahkan masalah-masalah.
- 4) Melakukan kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.

- 5) Memberi dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.¹

Adapun upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu:

- 1) Pembinaan Kinerja Guru.
- 2) Pengawasan terhadap Kinerja Guru.
- 3) Pemberian Motivasi.
- 4) Melakukan Evaluasi Pembelajaran dan Kinerja Guru.²

1. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam pendekatan kepemimpinan partisipatif kepala madrasah harus melibatkan anggota tim (para guru) dalam mengambil keputusan yg bersifat presidential. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung Samsurizal, S.Pd., Msi saat wawancara sebagai berikut:

Apakah kepala madrasah menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan?

“dalam pengambilan keputusan, kita lalui dengan musyawarah ebrtujuan untuk mendapatkan informasi berkenaan dengan hal yang akan diputuskan. Setelah mendapatkan masukan-masukan barulah kepala madrasah memutuskan dari hasil informasi yang disampaikan oleh para guru. Jadi ada

¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)

² Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat* (Riau : Zarafa, 2012) Hal. 110 Et Seqq.

beberapa hal keputusan yang dapat dilakukan melalui musyawarah ada yang tidak harus melalui musyawarah. Nah yang melalui musyawarah itu kan bersifat partisipatif dari beberapa komponen, dari manajemen dan guru barulah diambil keputusan. Nah jadi keputusan itulah penyelesaian masalahnya”.³

Hasil wawancara dengan kepala madrasah ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru Bahasa Inggris Yeni Wilianti, S.Pd sebagai berikut:

”iya, pernah dilakukan dalam rapat. Tetapi sejauh ini beliau memang kalau ada rapat suatu wacana yang diusulkan, dia pernah meminta anggota guru mengusulkan pendapat kita. Tetapi, kesimpulan akhirnya tetap pendapat awal dari beliau (kepala madrasah)”.⁴

Berdasarkan hasil wawancara diatas yaitu pendekatan kepemimpinan partisipatif yang saya teliti terhadap kepala madrasah dan guru, ada sedikit perbedaan dari hasil wawancara antara kepala madrasah dan guru bahasa inggris ini. Bahwasannya dari pihak kepala madrasah sendiri mengatakan selalu dilakukan pendekatan ini selalu diberikan kesimpulan dari para guru dan diputuskan bersama, tetapi dilain pihak guru beliau mengatakan eman selalu dilakukan pendekatan ini hanya saja kesimpulan akhir selalu balik ke awal pendapat dari kepala madrasah nya.

³ Hasil wawancara dengan Bapak Samsurizal, S.Pd., M.Si selaku Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung, 14 Agustus 2018

⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Yeni Wiliati, S.Pd selaku Guru Bahasa Inggris MAN 2 Bandar Lampung, 10 Agustus 2018

2. Pembinaan Kinerja Guru

Didalam pembinaan kinerja guru kepala sekolah mengikutsertakan semua guru-guru yang ada di MAN 2 Bandar Lampung dalam mengikuti seminar maupun pelatihan yang diprogramkan oleh pemerintah. Hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah MAN 2 Bandar Lampung Samsurizal, S.Pd., M.Si saat wawancara sebagai berikut:

Apakah kepala sekolah mengirimkan guru untuk mengikuti pelatihan, seminar atau diklat bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru?

"Ya seminar dan pelatihan itu kan tidak lepas dari anggaran, jadi selama itu kita buat programnya anggaran muncul pasti kita adakan tapi tidak selalu kita lakukan karna keterbatasan pembelanjaan. Pernah beberapa waktu, para guru yang ada disini kita ikutsertakan dalam seminar dan pelatihan dalam rangka pembinaan guru, tapi hanya beberapa guru saja tergantung materi pembelajarannya. Dan yang memang sekolah mengadakan, tiap tahun kita mengadakan paling tidak satu kali dalam setahun dilain nya melalui rapat pembinaan. Rapat pembinaan itukan dilakukan selama satu atau dua bulan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja juga mengingatkan bagi yang sudah sedikit alfa dengan disiplin,

mengajar dan sebagainya. Mungkin akan direncanakan mengadakan seminar disekolah dengan menghadirkan narasumber dari luar”.⁵

Hasil wawancara dengan kepala madrasah ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru Bahasa Inggris Yeni Wilianti, S.Pd sebagai berikut:

”iya selalu diadakan tiap tahunnya, para guru mengikuti seminar atau pelatihan di sini di MAN 2 Bandar Lampung. Adapun beberapa guru diikutsertakan diluar sekolah juga”.⁶

Berdasarkan hasil wawancara diatas untu cara pertama yaitu pembinaan kinerja guru oleh kepala madrasah telah diterapkan atau dijalankan walaupun hanya beberapa guru saja, tetaapi untuk program yang diadakan oleh sekolah sendiri memang sudah dilakukan setiap satu tahun sekali.

3. Pengawasan Terhadap Kinerja Guru

Dalam pengawasan terhadap kinerja guru kepala madrasah melakukan kunjungan kelas dan pengawasan disaat proses kegiatan belajar mengajar berlangsung. Dengan melakukan kunjungan kelas kepala sekolah dapat mengawasi dan menilai secara langsung jalannya kegiatan belajar mengajar

⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Samsurizal, S.Pd., M.Si selaku Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung, 14 Agustus 2018

⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Yeni Wiliati, S.Pd selaku Guru Bahasa Inggris MAN 2 Bandar Lampung, 10 Agustus 2018

dan kinerja guru. Hasil tersebut berdasarkan pernyataan dari Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung sebagai berikut:

Bagaimana cara bapak membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan permasalahan kerjanya? Dan apakah kepala madrasah sering melakukan pengawasan terhadap kinerja guru di lapangan?

“Untuk pengawasan biasanya saya melakukan kunjungan ke kelas-kelas saat proses kegiatan belajar mengajar sedang berlangsung, jadi saya bisa melihat dan menilai bagaimana kinerja guru tersebut tetapi tidak rutin. Intinya saya ya keliling, adapun sikap tindak laku sebisa mungkin paling tidak saya bisa mencerminkan contoh baik melalui teladan yang saya lakukan. Saya sendiri jarang bisa keras. Yang penting kita mencontohkan diimbangi dengan perilaku juga jangan hanya sebatas omongan”.⁷

Hasil wawancara dengan kepala madrasah ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru Matematika Rosa Fitriani, S.Si dan guru Bahasa Inggris Yuniati Fuadi, S.Pd sebagai berikut:

“iya beliau orang yang bijaksana dalam memberikan arahan, pernah sesekali melakukan kunjungan ke kelas untuk mencontohkan bagaimana cara yang dilakukan dalam mengatasi kelas yang kurang kondusif. Dan beliau

⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Samsurizal, S.Pd., M.Si selaku Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung, 14 Agustus 2018

selalu membimbing dan mengarahkan. Tetapi selagi dia berada disekolah kalau dia sedang ada diluar ya kita pecahkan masalahnya sendiri dibantu para guru lain”.⁸

4. Pemberian Motivasi

Tujuan memberikan motivasi yang dilakukan kepala sekolah kepada guru-guru yaitu untuk meningkatkan semangat dan kinerja guru, biasanya kepala sekolah memberikan masukan-masukan mengenai kedisiplinan, strategi belajar, dan meningkatkan kinerja guru. hal tersebut berdasarkan pernyataan kepala madrasah MAN 2 Bandar Lampung, sebagai berikut:

Apakah kepala sekolah sering memberikan motivasi kepada guru?

“Untuk pemberian motivasi biasanya saya mengajak ngobrol guru, saat jam istirahat ataupun saat rapat rutin, dengan cara memberikan motivasi tentang kedisiplinan, kinerja guru, dan strategi belajar. Kadang-kadang saat menutup rapat saya akan memberikan motivasi kepada guru-guru”.⁹

Pernyataan kepala madrasah diperkuat dengan pernyataan hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung, sebagai berikut :

⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Rosa Fitriani, S.Si selaku Guru Matematika dan Ibu Yuniati Fuadi, S.Pd selaku Guru Bahasa Inggris di MAN 2 Bandar Lampung, 10 Agustus 2018

⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Samsurizal, S.Pd., M.Si selaku Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung, 14 Agustus 2018

“iya benar, kepala sekolah biasanya memberika motivasi saat akhir-akhir rapat tapi tidak sering, kadang-kadang saja. Dan biasanya juga kepala sekolah sambil mengajak ngobrol di ruang guru saat jam istirahat, biasanya kepala sekolah memebrikan motivasi untuk meningkatkan semangat, cara mengajar yang baik, tentang kedisiplinan”.¹⁰

Dari hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa kepala sekolah telah membeikan motivasi kepada guru-guru, dengan harapan bahwasanya agar kinerja guru semakin baik. Akan tetapi kegiatan pemberian motivasi ini tidak sering dilakukan. Jika dilihat dari fungsinya kegiatan pemberian motivasi ini sangat dibutuhkan oleh guru-guru untuk membangun semangat dan kedisiplinan. Tetapi walaupun begitu sudah sedikit membuat para guru dapat mencontohkan perilaku kedisiplinan.

2. Melakukan Evaluasi Pembelajaran dan Kinerja Guru

Kegiatan mengevaluasi pembelajaran dan kinerja guru adalah kegiatan untuk menilai keberhasilan atau tingkat penguasaan yang ditunjukkan oleh siswa dalam proses belajar, yang diwujudkan dengan angka atau nilai. Keberhasilan kinerja guru ditunjukkan dengan keberhasilan siswa dalam menerima materi yang disampaikan oleh guru.

¹⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Ida Yuliati, S.Pd selaku Guru Bahasa Arab di MAN 2 Bandar Lampung, 10 Agustus 2018

Seperti apa yang dikatakan oleh Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung saat wawancara sebagai berikut:

“kami kepala sekolah dan para guru biasanya melakukan evaluasi pembelajaran dan kinerja guru saat akhir tahun ajaran sekolah saat rapat, maka kami akan tau bagaimana keberhasilan siswa dan guru dalam kegiatan pembelajaran. Tapi biasanya saya lakukan di awal semester sebelumnya kita adakan rapat pembuatan perencanaan pembelajaran dan saya kasih sedikit kurangnya waktu selama 2minggu untuk menyelesaikan tugas itu. Dan hasilnya mereka harus mengumpulkan, dan diketahui waka kurikulum”.¹¹

Dan hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung sama dengan pernyataan yang diberikan Kepala Sekolah, sebagai berikut:

“iya beliau selalu membantu kita dalam peningkatan kinerja guru dalam pembuatan perencanaan pembelajaran. Waktu kegiatan rapat awal semester dan akhir tahun selalu mengevaluasi keberhasilan siswa dalam kegiatan pembelajaran dan mengevaluasi kinerja guru”.¹²

Dan berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah telah melakukan evaluasi pembelajaran dan kinerja guru, diawal semester dan akhir tahun ajaran. Hal ini bertujuan untuk mengetahui

¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Samsurizal, S.Pd., M.Si selaku Kepala Madrasah MAN 2 Bandar Lampung, 14 Agustus 2018

¹² Hasil wawancara dengan Ibu Faidrina, S.Pd, M.M selaku Guru Geografi di MAN 2 Bandar Lampung, 10 Agustus 2018

seberapa baik peningkatan kinerja guru yang dilakukan terhadap kepemimpinan kepala madrasah.

Selanjutnya, penulis mengadakan observasi untuk memperkuat data hasil wawancara yang dimulai pada tanggal 02 Agustus 2018 sampai tanggal 14 Agustus 2018 terkait Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung dapat dilihat dari tabel berikut :

Data Observasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung.

No.	Kepemimpinan Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Guru		Pelaksanaan		
	Indikator	Sub Indikator	Sangat baik	Baik	Kurang baik
1.	Pembinaan kinerja guru.	a. Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran atau pelatihan. b. Membimbing guru-guru untuk disiplin waktu datang tepat waktu, menggunakan waktu belajar secara efektif disekolah.	✓		

2.	Pengawasan terhadap kinerja guru.	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan observasi ke tiap-tiap kelas. b. Melakakukan pengawasan terhadap kinerja guru saat kegiatan belajar 		<p style="text-align: center;">✓</p> <p style="text-align: center;">✓</p>	
3.	Pemberian motivasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Motivasi dalam bentuk masukan untuk meningkatkan kinerja guru. 	✓		
4.	Melakukan evaluasi kegiatan belajar dan kinerja guru.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengadakan rapat-rapat dewan guru. b. Melakukan evaluasi secara kontinyu tentang kemajuan program 		✓	

		pendidikan.		✓	
5.	Kemampuan melaksanakan program remedial.	a. Selalu melakukan program remedial disetiap kegiatan ujian tengah semester/ akhir semester.	✓		

Sumber: Hasil Observasi di MAN 2 Bandar Lampung.¹³

Dari data observasi diatas mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung yang telah penulis lakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja guru yaitu dengan mengikut sertakan guru dalam kegiatan seminar, pelatihan, dan diklat. Melakukan pengawasan kinerja guru dengan kunjungan ke kelas-kelas saat proses belajar berlangsung. Dalam memberikan motivasi kepada guru kepala sekolah sudah sangat baik dengan memberikan motivasi secara personal maupun saat rapat. Dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran dan kinerja guru kepala sekolah mengadakan rapat setiap akhir tahun ajaran dengan semua guru untuk mengetahui bagaimana kinerja guru dan menilai seberapa mampu siswa dalam menguasai materi pelajaran. Dan dalam program remedial pun dilakukan

¹³ Hasil Observasi di MAN 2 Bandar Lampung, 2018.

dengan baik. Berkaitan dengan ini penulis juga melakukan dokumentasi untuk memperkuat hasil data observasi yang dapat dilihat di lampiran dokumentasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN.

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Bandar Lampung, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Dalam melakukan pengawasan kepala sekolah melakukannya dengan pengawasan ke kelas-kelas saat kegiatan belajar berlangsung. Pengawasan dilakukan kepada semua guru untuk menilai kinerja guru.

Kepala sekolah juga sudah memberikan motivasi dengan baik, motivasi diberikan secara pribadi maupun saat rapat kepada guru-guru untuk memberikan semangat kepada para guru.

Evaluasi kegiatan belajar dan kinerja guru dilakukan kepala sekolah setiap akhir tahun ajaran untuk mengetahui seberapa besar keberhasilan siswa dalam menerima pelajaran dan mengetahui apakah kinerja guru semakin baik dalam melaksanakan tugasnya.

Adapun upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MAN 2 Bandar Lampung adalah:

- a) Kepala madrasah selalu memberikan motivasi dan pengawasan terkait dengan tugas dan tanggung jawab guru. Tentunya tanggung jawab guru yang dimaksud disini adalah tanggung jawab sesuai dengan Permenag No 16 tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan agama pada sekolah.

- b) Kepala madrasah berupaya memberikan dukungan, pandangan, dan arah untuk mencapai sasaran kinerja Guru.
- c) Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta memberikan pengawasan (supervisi) kepada guru-guru terkait dengan perangkat pembelajaran.



B. SARAN.

Berdasarkan analisis dan kesimpulan yang disajikan, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pembinaan Kinerja Guru.

Kepala sekolah sebaiknya meneruskan kegiatan yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah sebelumnya yaitu dengan mengadakan pelatihan, seminar, atau diklat yang mendatangkan narasumber dari luar kesekolah. Dengan harapan semakin banyaknya guru yang mendapatkan pelatihan maka semakin baik juga kinerja guru-guru yang ada di MAN 2 Bandar Lampung.

2. Pengawasan Terhadap Kinerja Guru.

Dalam pengawasan sebenarnya kepala sekolah sudah melaksanakannya, hanya saja waktu pengawasan yang dilakukan kepala sekolah masih sangat jarang. Seharusnya kepala sekolah lebih sering melakukan kunjungan ke kelas-kelas agar kinerja guru tetap terpantau dengan baik.

3. Pemberian Motivasi.

Dalam memberikan motivasi kepala sekolah sudah sangat baik dengan cara menyampaikan yang tidak menegangkan, sebaiknya kepala sekolah selalu konsisten lagi dalam memberikan motivasi agar guru lebih semangat dan disiplin.

4. Evaluasi Pembelajaran dan Kinerja Guru.

Dalam melakukan evaluasi pembelajaran dan kinerja guru sudah sangat baik, akan tetapi sebaiknya evaluasi dilakukan persemester agar dapat lebih maksimal mengetahui bagaimana hasil pembelajaran siswa dan kinerja guru.

5. Kemampuan Melaksanakan Program Remedial

Dalam melakukan program remedial sudah sangat baik melaksanakannya.

Demikian saran yang dapat penulis berikan semoga dapat bermanfaat bagi semua pihak.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Gozali dan Syamsudin, *Administrasi Sekolah*. 2006. Jakarta.
- Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi dan Implementasi*. 2016. Jakarta: Prenada Media.
- As-Suadah, *Memproduksi Pemimpin Hebat*. 2009. Surabaya: Pustaka Yasin.
- Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. 2003. Jakarta: Balai Pustaka.
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahan*. 2006. Jakarta.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 2006. Jakarta.
- E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 2012. Jakarta: Bumi Aksara.
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. 2007. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. 2008. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , *Menjadi Guru Profesional*, 2005, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset*. 2010. Jakarta: Bumi Aksara.
- H.M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. 2011. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. 2009. Jakarta: Raja Grafindo
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. 2006. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malthis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2001, Jakarta: Buku kedua.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. 2010. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. 2011. Jakarta: Rineka Cipta.

- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. 2010. Purwokerto: STAIN
- Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. 2014. Jakarta: Rajawali Pers.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*. 2002. Jakarta: Raja Grafindo.
- Siti Aminah, *Kepala Sekolah sebagai Supervisor Terhadap Kinerja Guru*. 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*. 2011. Bandung: Alfabeta.
- , *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. 2012. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. 2000. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulistiyorini, *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. 2010. Jakarta: Media Ilmu
- S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. 2007. Jakarta: Rineka Cipta
- Tholib Kasan, *Teori dan Aplikasi Administrasi Pendidikan*. 2009. Jakarta: Studio Pers.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. 2011. Bandung: Alfabeta.
- Wahdjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. 2010. Jakarta: Raja Grafindo.