

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a) Pengertian Kinerja Guru

Kata kinerja berasal dari kata “*Job Performance*” atau “*Actual Performance*” (prestasi kerja/prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Anwar mengemukakan “Kinerja adalah hasil prestasi kerja atau output baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugasnya sesuai kerjanya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.<sup>1</sup> Lain halnya dengan Mulyasa, “Kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja”.<sup>2</sup> Jadi kesimpulannya dari definisi kinerja adalah pelaksanaan kerja, dan prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Sedangkan definisi guru menurut Uzer menyatakan “Guru adalah salah satu komponen manusia dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial dibidang pembangunan”.<sup>3</sup> Sedangkan Roestiyah menyampaikan “Guru adalah seorang pendidik profesional adalah seorang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap

---

<sup>1</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, 2012, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama, hlm. 9

<sup>2</sup> E. Mulyasa, 2015, *Implementasi Kurikulum*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 136

<sup>3</sup> Usman Moch Uzer, 2011, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : PT. Remaja, hlm. 1

professional yang mampu dan setia mengembangkan profesinya, menjadi anggota organisasi professional pendidikan memegang teguh kode etik profesinya, ikut serta didalam mengomunikasikan usaha pengembangan profesi bekerja sama dengan profesi yang lain.”<sup>4</sup> Sedangkan guru sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya tanggal 1 Desember 2010, 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. Dari penjelasan di atas bisa disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

b) Tujuan peningkatan kinerja guru

Hampir semua lembaga pendidikan menginginkan lembaga tersebut berkualitas, dengan lembaga yang berkualitas akan

---

<sup>4</sup> Roestiyah, 2012, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 175

menghasilkan keluaran lulusan yang berkualitas pula, apabila sebuah lembaga berkualitas, maka tenaga pendidik, tenaga kependidikan, sarana prasarana dan juga standar mutu pendidikan yang lain juga berkualitas, maka tujuan peningkatan kinerja guru adalah agar lembaga pendidikan menjadi berkualitas, dan akan menghasilkan lulusan yang handal, mampu bersaing.

Kinerja guru merupakan hasil, kemajuan dan prestasi kerja guru dalam melaksanakan pembelajaran, baik dalam merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan latihan terhadap peserta didik, serta komitmennya dalam melaksanakan tugas. Baik tidaknya kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh guru disamping memiliki kualifikasi akademik. Peningkatan kinerja guru terus dilakukan oleh pemerintah dengan berbagai upaya, baik melalui program sertifikasi guru, melakukan pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. kinerja guru yang berkualitas akan berpengaruh pada mutu pembelajaran, mutu lulusan, mutu pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan.<sup>5</sup>

c) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

---

<sup>5</sup> Lailatus saadah, 2015, *Intelektualita, upaya peningkatan kinerja guru*, Jurnal tarbiyah, Volume 3, Nomor 1

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru seseorang dapat berasal dari dalam individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Ada juga faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan lain sebagainya<sup>6</sup> Faktor-faktor lingkungan yang dapat memengaruhi kinerja guru banyak, tiga di antaranya sebagai berikut.

### 1) Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah usaha seorang individu yang dipercaya sebagai seorang pemimpin organisasi di sekolah yang memengaruhi anggotanya meliputi guru, staf/karyawan, murid, dan komite sekolah untuk mewujudkan suatu tujuan pendidikan.

### 2) Motivasi Kepala Sekolah

Motivasi kepala sekolah adalah suatu dorongan yang diberikan kepala sekolah terhadap guru agar lebih giat dalam menjalankan kinerja guru yang meliputi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi.

### 3) Iklim yang Kondusif

Pengolahan kelas yang baik, mampu dalam pengaturan fasilitas dan sarana prasarana yang baik, serta hubungan antara guru, siswa, karyawan, dan kepala

---

<sup>6</sup> Asf Jasmani & Syaiful Mustofa, 2013, *Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, hlm. 36

sekolah yang dapat membuat suasana sekolah menyenangkan. Hal ini dapat membuat perasaan senang dan semangat bagi guru yang sedang melaksanakan tugasnya.

Menurut Martinis<sup>7</sup>, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut: (1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan (kompetensi), kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru. (2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada guru. (3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim. (4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah), dan kultur kerja dalam 13 organisasi (sekolah). Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi guru).

Indra fachrudi<sup>8</sup> membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni faktor internal dan faktor eksternal. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari

---

<sup>7</sup> Martinis Yamin, 2013, *Strategi dan Metode dalam Model Pembelajaran*, Jakarta: Referensi (GP Press Group), hlm. 129

<sup>8</sup>Indrafachrudi, 2010, *Metode Penilaian Kinerja Serta Faktor yang Mempengaruhinya*, Bandung: Galia Indah, hlm. 52

luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain; lingkungan fisik, sarana dan prasarana, imbalan, suasana, kebijakan dan sistem administrasi”. Dari penjelasan faktor kinerja guru di atas, bisa disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah: (1) Faktor internal yang meliputi faktor personal atau individual, motivasi guru (2) faktor Eksternal yang meliputi faktor kepemimpinan, faktor tim faktor sistem, sertifikasi guru.

#### d) Indikator Kinerja guru

Indikator kinerja guru bisa diukur dengan cara melaksanakan tugas dan fungsi guru, tugas dan fungsi guru telah banyak dijelaskan oleh pakar ilmu pendidikan serta UU yang berlaku, adapun tugas guru dijelaskan dalam Bab XI Pasal 39 Ayat (2) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional<sup>9</sup>, Pasal 20 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Pasal 52 Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, dari UU tersebut penulis bisa merangkumnya sebagai berikut:

- 1) Merencanakan pembelajaran;
- 2) Melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu;
- 3) Menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- 4) Membimbing dan melatih peserta didik / siswa;
- 5) Melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;

---

<sup>9</sup> Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

- 6) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok yang sesuai; dan
- 7) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, tugas guru secara lebih terperinci dijelaskan dalam Permendiknas No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya<sup>10</sup>, di antaranya:

- 1) Menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan;
- 2) Menyusun silabus pembelajaran;
- 3) Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP);
- 4) Melaksanakan kegiatan pembelajaran;
- 5) Menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran;
- 6) Menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya;
- 7) Menganalisis hasil penilaian pembelajaran;
- 8) Melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi;
- 9) Melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggungjawabnya (khusus guru kelas);

---

<sup>10</sup> Permendiknas No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

- 10) Menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah/ madrasah dan nasional;
- 11) Membimbing guru pemula dalam program induksi;
- 12) Membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran;
- 13) Melaksanakan pengembangan diri
- 14) Melaksanakan publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif; dan
- 15) Melakukan presentasi ilmiah.

Sedangkan fungsi guru yang dimaksudkan disini juga sudah termasuk dalam tugas guru yang telah dijabarkan diatas, namun terdapat beberapa fungsi lain yang terkandung dalam poin d dan e Pasal 20 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen<sup>11</sup> serta poin a, b dan c Pasal 40 Ayat (2) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional<sup>12</sup>, yakni :

- 1) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa;
- 2) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika;
- 3) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis;

---

<sup>11</sup> Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

<sup>12</sup> Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional



- 4) Memelihara komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
- 5) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

## 2. Manajemen Kepala Madrasah

### a) Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan.<sup>13</sup>

Dilihat dari segi terminology, banyak pakar manajemen yang mendefinikan, pertama, menurut George R. Terry, mendefinisikan bahwa manajemen adalah sebagai suatu proses yang berbeda yang di dalamnya terdiri dari proses *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Menurut James H. Donnelly sebagaimana dikutip oleh Ahmad Khoiri, manajemen adalah sebagai sebuah proses yang dilakukan satu orang atau lebih untuk mengatur kegiatan-kegiatan melalui orang lain

---

<sup>13</sup> Samsudin Sadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 6.

demi mencapai tujuan yang tidak mungkin tujuan itu tercapai bila dilaksanakan satu orang saja.<sup>14</sup>

Sedangkan menurut Sergiovani dkk., sebagaimana dikutip oleh Ibrahim bafadhal, mengatakan bahwa Manajemen sebagai *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*. Manajemen sebagai proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.<sup>15</sup>

Menurut Handoko, manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>16</sup>

Menurut Samsudin, manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Ahmad Khoiri, *Manajemen Pesantren Sebagai Khazanah Tonggak Keberhasilan Pendidikan Islam*, Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2, Nomor 1 Mei 2017, hlm. 132.

<sup>15</sup> Ibrahim Bafadhal, 2006, *Dasar-Dasar Manajemen and Servei taman kanak-kanak*, Jakarta: Bumi Akasara, hlm. 4.

<sup>16</sup> T. Hani Handoko, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF, hlm. 8.

<sup>17</sup> Sadili Samsudin, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 30.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Adapun langkah-langkah yang harus dilalui oleh seorang kepala madrasah sekaligus sebagai manajer lembaga pendidikan adalah membuat perencanaan, pengorganisasiannya, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya.

*Pertama*, fungsi perencanaan merupakan kegiatan menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Kedua*, fungsi pengorganisasian adalah aktivitas melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menyusun kelompok orang-orang yang tepat untuk melakukan kegiatan dengan adanya pembagian kekuasaan, wewenang dan peranan diantara orang yang tergabung dalam organisasi tersebut. Tujuan perencanaan adalah mempersiapkan sebuah arah yang komprehensif berdasarkan fakta kesamaan madrasah, dan persamaan dalam sifat tuntunan pengajaran di madrasah.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Kartini Kartono, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cet. VII, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 51.

*Kedua*, pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.<sup>19</sup> Kepala Sekolah harus mengkoordinir semua bawahannya, setelah mengetahui tugas masing-masing waka, guru, staf, kepala sekolah memberikan tugas bagi mereka sesuai tugas masing-masing.

*Ketiga*, Pelaksanaan atau Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut *The Liang Gie* merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerja sama yang efektif antara kepala madrasah dan seluruh stafnya. Dengan demikian, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dan menjadi kunci atas keberhasilan terhadap madrasah yang dipimpinnya.<sup>20</sup>

*Keempat*, Membuat Pengawasan dan evaluasi, Pengawasan merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar

---

<sup>19</sup>Syaiful Sagala, 2009, *Kemampuan Profesional Pendidikan Tenaga Kependidikan, Pemberdayaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Cet. I Bandung: Alfabeta, hlm. 61.

<sup>20</sup>Kartini Kartono, 1994, *Pemimpindan Kepemimpinan*, Cet. VII Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hlm. 64.

pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya madrasah dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan madrasah. Menurut Otong Sutisno, mengawasi adalah proses melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya. Sedangkan evaluasi adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.

Sedangkan definisi dari Kepala Madrasah, penulis mengutip dari peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, mendefinisikan Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK),

sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.

Berikut lampiran peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007<sup>21</sup>

### **KUALIFIKASI**

Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus.

1) Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

- (a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- (b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggitingginya 56 tahun;
- (c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

---

<sup>21</sup> Lampiran peraturan Menteri Pendidikan nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang standar kepala Sekolah/madrasah.

2) Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah meliputi:

(a) Kepala Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA)

adalah sebagai berikut:

- (1) Berstatus sebagai guru TK/RA;
- (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA; dan
- (3) Memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah. .

(b). Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:

- (1) Berstatus sebagai guru SD/MI;
- (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan
- (3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

(c) Kepala Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) adalah sebagai berikut:

- (1) Berstatus sebagai guru SMP/MTs;
- (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs; dan
- (3) Memiliki sertifikat kepala SMP/MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

(d) Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut:

- (1) Berstatus sebagai guru SMA/MA;
- (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan

- (3) Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- (e) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:
- (1) Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
  - (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK;
- dan
- (3) Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- (d) Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB) adalah sebagai berikut:
- (1) Berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB;
  - (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/SMALB; dan
  - (3) Memiliki sertifikat kepala SLB/SDLB yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- (e) Kepala Sekolah Indonesia Luar Negeri adalah sebagai berikut:
- (1) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah;



- (2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan; dan
- (3) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah atau Madrasah sesuai dengan UU adalah sebagai berikut:

(a) Kepribadian.

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

(b) Manajerial

- (1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

- (2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- (3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- (6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. 2 Manajerial
- (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- (9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

- (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- (12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- (14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

(c) Kewirausahaan

- (1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- (2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- (3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- (4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- (5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

(d) Supervisi

- (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

(e) Sosial

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

b) Prinsip-prinsip Kepala Madrasah

### 1) Peran Kepala Madrasah

Peran kepala madrasah sedemikian penting untuk menjadikan sebuah madrasah pada tingkatan yang efektif. Kemampuan profesional kepala madrasah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya madrasah menjadi jaminan keberhasilan sebuah madrasah.<sup>22</sup> Kepala madrasah memiliki peran sebagai pemimpin, manajer, dan pengajar. Dengan pelaksanaan peran kepemimpinan, manajerial, dan pengajaran, kepala sekolah akan menjadi efektif. Efektifitas kepala madrasah akan membawa kepada efektifitas madrasah.<sup>23</sup>

Madrasah yang efektif hanya dapat dicapai bila kepala madrasah merupakan orang yang kompeten dan profesional, karena setiap peran atau tugas harus dipegang oleh orang yang ahli, sebagaimana sabda Rasulullah SAW berikut:

عن أبي هريرة قال: بينما النبي في مجلس يحدث القوم جاءه  
 أعربي فقال: متى الساعة؟ فمضى رسول الله يحدث فقال بعض  
 القوم: سمع ما قال، فكره ما قال، وقال بعضهم: بل لم يسمع، حتى  
 إذا قضى حديثه، قال: أين أراه السائل عن الساعة؟ قال: ها أنا يا  
 رسول الله، قال: فإذا ضيقت الأمانة فانتظر الساعة، قال: كيف  
 إضاعتها؟ إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة.

<sup>22</sup> Ismuha Khairudin dan Djailani AR, "Kompetensi...", hlm. 47

<sup>23</sup> Supardi, 2013, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*, Jakarta: Rajawali Pers, hlm. 27

“Dari Abu Hurairah berkata, di antara kita berdua Rasulullah SAW di dalam suatu majelis bercerita tentang orang Arab yang datang kepadanya, maka dia bertanya: kapan saat kehancuran itu? Maka Rasulullah bercerita, maka berkata sebagian kaum: dia mendengar apa yang telah dikatakan: maka dia membenci apa yang dikatakannya: dan sebagian mereka berkata: tetapi mereka tidak mendengarnya, sampai jika ia telah menceritakannya, berkata: di mana pendapatnya tentang kehancuran? Maka ia berkata: saya Rasulullah, bersabda: “Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya”, (Abu Hurairah) bertanya, “Bagaimana meletakkan amanah itu?” Beliau menjawab, “Apabila suatu perkara diserahkan orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya” (HR. Bukhari).

Dalam kitab *Fathul Bari sarah sohih bukhori* dijelaskan, bahwa arti dari *amanah* lawan dari kata *al-khiyanat*, maksud dari kata hilang amanah adalah tidak ada lagi seseorang yang amanah dalam mengemban tugas, sedangkan arti kata *al-amru* dalam hadis di atas adalah semua jenis perkara yang berhubungan dengan agama, baik kepemimpinan, pemerintahan dan lain-lain.<sup>24</sup>

Dari hadis di atas dapat kita pahami bahwa dalam menjalankan suatu pekerjaan, harus diperankan oleh orang yang ahli atau kompeten, begitupun peran kepala sekolah/ madrasah. Menurut perspektif kebijakan pendidikan nasional (2006) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yakni; edukator, manajer, administrator, supervisor, leader dan pencipta iklim

---

<sup>24</sup> Ibnu Hajar al-Asqalani, *Fathul bari sarah sohih bukhori*, juz 11, Libanon: Darul Kutub al-Ilmiyyah, hlm. 341.

kerja, wirausahawan, serta layanan bimbingan dan konseling.<sup>25</sup> Sedangkan Stoop & Johnson dalam Mulyasa, mengemukakan 14 peranan kepala sekolah yang dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu:

(a) Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, yang terdiri dari peran: (1) business manager, (2) pengelola kantor, (3) administrator, (4) pemimpin profesional, (5) organisator, (6) motivator atau penggerak staf, (7) penguasa sekolah, (8) eksekutif yang baik, (9) petugas hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (10) pemimpin masyarakat.

(b) Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, yang terdiri dari peran; (1) supervisor, (2) konsultan kurikulum, (3) pendidik, (4) psikolog.<sup>26</sup> Mulyasa berpendapat bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu berperan sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).

(c) Kepala madrasah sebagai educator (Pendidik): membimbing guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan

---

<sup>25</sup> Helmawati, 2014, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah melalui Managerial Skill*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 29

<sup>26</sup> E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 12

seluruh warga madrasah, serta menciptakan iklim madrasah yang kondusif.

(d) Kepala madrasah sebagai manajer: menyusun program, menyusun personal dalam organisasi madrasah, menggerakkan staf, guru, dan karyawan serta mengoptimalkan sumber daya.

(e) Kepala madrasah sebagai administrator: mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan dan sarana dan prasarana.

(f) Kepala madrasah sebagai supervisor: menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, dan memanfaatkan hasil supervisi.

(g) Kepala madrasah sebagai leader (pemimpin): memiliki kepribadian kuat, memahami kondisi tenaga kependidikan, memahami visi dan misi sekolah, memiliki kemampuan mengambil keputusan dan berkomunikasi.

(h) Kepala madrasah sebagai innovator (pembaharu): menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, memberi teladan bagi seluruh warga madrasah, mengembangkan model-model pembelajaran.



(i) Kepala madrasah sebagai motivator: mengatur pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penyediaan berbagai sumber belajar, dan juga menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.<sup>27</sup> Pemimpin (Leader) Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator bagi staf.<sup>28</sup> Kepala madrasah berperan memotivasi dan mengajak semua warga sekolah pada semua tingkat/ kelas, baik perorangan maupun kelompok agar bersedia bekerja sama untuk menumbuhkan budaya literasi di madrasahnyanya.

Kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan pada peraturan yang berlaku. Salah satu peran kepala madrasah adalah sebagai manajer. Manajer mempunyai wewenang formal atas satuan organisasinya, dan itu menentukan statusnya. Wewenang dan status kepala madrasah ini menyebabkan ia terlibat dalam pelaksanaan ketiga peranan tersebut. Ketiga peran menurut Mintzberg di atas apabila diintegrasikan ke dalam status formal kepala madrasah sebagai manajer program literasi di madrasah Ibtidaiyah adalah sebagai berikut:

---

<sup>27</sup> E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 98-120

<sup>28</sup> Jejen Musfah, 2015, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana, hlm. 303

Kepala madrasah juga sebagai penghubung (*Liaison*), kepala madrasah berperan sebagai pengelola hubungan madrasah baik intern maupun ekstern. Ia harus mempelajari kerja sama dengan setiap orang baik di dalam maupun di luar madrasah yaitu mereka yang dapat memenuhi kepentingan madrasah untuk mencapai tujuan, membangun jaringan kerja dan dukungan terhadap kepemimpinannya.<sup>29</sup>

Peran kepala madrasah juga sebagai penyambung Informasi (*Informational Roles*) Peran ini mencakup aktivitas pencarian, penerimaan, pengumpulan dan penyampaian informasi. Seorang manajer berperan menjamin ketersediaan, keakuratan dan ketepatan informasi untuk mencapai tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah lingkungannya.<sup>30</sup>

Kepala madrasah juga berperan sebagai penerus Informasi (*Disseminator*) Kepala madrasah bertanggungjawab menyebarluaskan informasi kepada guru, staf, peserta didik, dan orang tua murid.<sup>31</sup>

Kepala madrasah juga menjadi juru bicara (*Spokesperson*)

Kepala madrasah mentransmisikan atau menyebarkan informasi kepada lingkungan luar yang dianggap perlu, karena ia adalah

---

<sup>29</sup> Husaini Usman, 2006, *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan / oleh Husaini Usman*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 19

<sup>30</sup> Wa Ode Zusnita Muizu & Ernie Tisnawati Sule, 2017, *Manajer dan Perangkat Manajemen Baru*, Pekbis Jurnal, Vol. 9, No. 2, hlm. 153

<sup>31</sup> Wahjosumidjo, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta; PT Raja grafindo, hlm. 91.

wakil resmi madrasah.<sup>32</sup> Sebagai juru bicara, kepala madrasah harus profesional menyampaikan pidatonya di depan pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua murid, anggota komite madrasah, maupun masyarakat dalam rangka membangun citra positif terhadap madrasah.

Kepala madrasah juga berperan sebagai pembuat Keputusan (*Decision Making Roles*) Kepala madrasah berperan dalam memutuskan setiap kebijakan yang berlaku dalam organisasinya. Peran ini mencakup hal-hal yang terkait dengan pengambilan keputusan dan penentuan pilihan. Peran pembuatan keputusan terdiri dari empat peran, antara lain sebagai berikut:

Peran kepala madrasah juga sebagai pengusaha/ Pelopor (*Entrepreneur*) Kepala madrasah harus selalu berusaha memperbaiki penampilan madrasah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru.<sup>33</sup> Kepala madrasah dituntut untuk kreatif dan inovatif dalam mengembangkan madrasah dengan menciptakan produk maupun program pendidikan, serta mampu memasarkan madrasah agar banyak diminati oleh masyarakat, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, serta berani mengambil resiko dengan penuh pertimbangan.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 91

<sup>33</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 92

<sup>34</sup> Husaini Usman, *Manajemen*, hlm. 21

Kepala madrasah juga berperan sebagai pengentas Kendala (*Disturbance Handler*) Salah satu tugas atau peran seorang manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik dalam organisasinya sehingga tidak ada yang merasa dirugikan.<sup>35</sup> Manajer yang baik mampu menangani kompleksitas organisasi, ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur.<sup>36</sup> Kepala madrasah berperan meminimalisir munculnya masalah dan kesulitan yang mungkin terjadi pada program literasi. Misalnya masalah guru, sarana prasarana, lingkungan, dan masalah lain yang mungkin muncul. Kepala madrasah harus selalu siap menghadapi masalah dan mencari solusi.

Kepala madrasah juga berperan sebagai pengalokasi Sumber Daya (*Resources Allocator*) Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatankegiatannya guna mencapai sasaran suatu organisasi.<sup>37</sup> Sumber daya manusia (guru dan staf) harus selalu mendapat perhatian dari kepala madrasah dalam arti selalu diupayakan untuk lebih diberdayakan agar kemampuannya meningkat dari waktu ke waktu. Begitu pula sumber daya yang bukan manusia

---

<sup>35</sup> Wa Ode Zusnita Muizu & Ernie Tisnawati Sule, "Manajer dan Perangkat Manajemen Baru, hlm. 153

<sup>36</sup> Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 303

<sup>37</sup> Wa Ode Zusnita Muizu & Ernie Tisnawati Sule, "*Manajer dan Perangkat Manajemen Baru*, hlm. 153

harus dioptimalkan penggunaannya agar pelaksanaan kegiatan madrasah dapat berjalan efektif dan efisien.<sup>38</sup>

Peran kepala sekolah yang lain adalah sebagai perunding (*Negotiator*) Kepala madrasah harus mampu menjalin hubungan baik dan bermusyawarah dengan pihak luar demi memenuhi kebutuhan madrasah. Kerja sama ini dapat berupa penempatan lulusan, penyesuaian kurikulum, dan sebagainya.<sup>39</sup>

### **Kepala madrasah yang dikagumi**

Dari penelitian marshall Sashkin dan Molly G Sashkin, dalam bukunya yang berjudul *Leadership That Matters* (2003) sebagaimana yang dikutip oleh Eko Maulana menyimpulkan, ada 3 kategori kepemimpinan, yaitu:

*Kategori pertama* adalah pemimpin yang disegani, dikagumi dan diikuti oleh pengikutnya karena memiliki karakteristik personalitas yang menakjubkan, seperti; cerdas, kreatif, jujur, bersahabat, penuh keyakinan, tekun, sabar dan seorang pemimpin yang kuat.

*Kategori kedua* adalah pemimpin yang disenangi, dikagumi dan diikuti oleh pengikutnya karena memiliki perilaku (*behaviors*) yang menyenangkan, seperti pendengar yang baik atau mau mendengar masukan dari manapun, membimbing bertindak secara konsisten, memberikan umpan balik

<sup>38</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan*, hlm. 49-54

<sup>39</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm. 92

memahami perasaan bawahan atau pengikutnya, memberikan dukungan, menghargai prestasi yang dicapai dan mendelegasikan Kewenangan secara jelas.

*Kategori ketiga* adalah pemimpin yang disenangi, dikagumi dan diikuti oleh pengikutnya karena pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya (situational context leadership), seperti selalu melibatkan diri dalam tim atau dekat dengan bawahan atau pengikutnya, memandang kepentingan yang lebih besar (sees the big picture) lihai berpolitik, haus akan informasi, memiliki suatu visi maupun menarik perhatian bawahan atau pengikutnya, teguh pada tujuan dan memahami kondisi lingkungannya.

Sudah menjadi hal yang wajar, bila seseorang ingin dikagumi oleh orang lain, menjadi pemimpin yang berwibawa, menjadi kepala sekolah yang diikuti para staf dan para pendidik di sekolah, dan lain sebagainya. Semua ini ada faktor yang menjadikan pemimpin dikagumi oleh bawahannya.

Faktor utama yang menyebabkan pemimpin dikagumi oleh bawahannya, Eko Maulana Ali mengutip<sup>40</sup> James M. Kouzes dan Barry Z. Posner dalam bukunya yang berjudul *The Leadership Challenge* (2002) , mengemukakan, sekurang-kurangnya ada empat faktor yang dimiliki pemimpin untuk dapat dikagumi

---

<sup>40</sup> Eko Maulana Ali, 2013, *Kepemimpinan integrative dalam konteks good governance*, Jakarta: PT. Multicerdas Publishing, hlm. 6.

pengikutnya, yaitu: kejujuran (honest), pandangan jauh ke depan (forward looking), kompeten (competence), dan mampu menumbuhkan inspirasi (inspiring). Dari hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 1987, 1995, dan 2002, yang melibatkan response dari enam benua (Afrika, Amerika Utara, Amerika selatan, Asia, Eropa, dan Australia) terutama Amerika Serikat, diperoleh data-data sebagaimana berikut ini:

Karakteristik	% Responden yang memilih karakter tersebut		
	Edisi 2002	Edisi 1995	Edisi 1987
Jujur	88 (1)	88 (1)	83 (1)
Visioner	71 (2)	75 (2)	62 (3)
Kompeten	66 (3)	63 (4)	67 (2)
Pemotivasian	65 (4)	68 (3)	58 (4)
Kecerdasan	47 (5)	40 (7)	43 (5)
Pikiran Positif	42 (6)	49 (5)	40 (6)
Pikiran Luas	40 (7)	40 (8)	37 (7)
Supportif	35 (8)	41 (6)	32
Tegas	34 (9)	33 (9)	34 (8)
Luwes	33 (10)	32 (10)	33 (10)
Kooperatif	28	28	25
Tekun	24	17	17

Imajinatif	23	28	34 (9)
Ambisius	21	13	21
Semangat	20	29	27
Perhatian	20	23	26
Dewasa	17	13	23
Loyal	14	11	11
Kontrol Diri	8	5	13
Independen	6	5	10

Dari data di atas, bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dikagumi yang menempati urutan teratas adalah kepemimpinan seseorang yang bersifat jujur.

c) Tipe kepala madrasah

Banyak pakar ilmu manajemen yang membagi tipe-tipe kepemimpinan, sebagaimana yang dijelaskan dengan lengkap oleh Eko Maulana Ali dalam bukunya yang berjudul Eko Maulana Ali, *Kepemimpinan integrative dalam konteks good governace*.<sup>41</sup> dalam buku tersebut mengutip beberapa pakar ahli dalam ilmu kepemimpinan, di antaranya adalah pendapat Rivai,<sup>42</sup> dalam sebuah bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ia menyebutkan, bahwa ada tipe

<sup>41</sup> Eko Maulana Ali, *Kepemimpinan integrative dalam konteks good governace*, hlm. 10.

<sup>42</sup> Rivai Veithzal, 2006, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persadan, hlm. 122.



kepemimpinan yang mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

(1) Gaya kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan.

(2) Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.

(3) Gaya kepemimpinan kendali bebas

Gaya kepemimpinan ini memberika kekuasaan penuh pada bawahannya, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Dari beberapa tipikal kepemimpinan yang telah diuraikan, kepemimpinan yang baik adalah disesuaikan dengan situasi dan kondisi.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan penelitian, sekaligus pengembangan kajian, penulis mempunyai beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar dalam makalah ini, yaitu:

1. Tesis, yang disusun oleh Chairul Azuar, 2017, dengan judul “Manajemen Kepala sekolah dalam Meningkatkan fungsi Guru di

SMA Muhammadiyah 2 Medan, hasil penelitian ini adalah Perumusan Kebijakan Kepala Sekolah dilakukan dengan membuat perencanaan, Implementasi dan evaluasi melalui musyawarah, diskusi dan forum rapat (2) Pengaturan Tata Kerja dilakukan dengan cara membagi tugas sesuai dengan struktur organisasi. (3) Pengawasan Kepala sekolah dilakukan secara langsung dengan memantau semua yang dilakukan siswa maupun guru dan melakukan monitoring ke kelas-kelas. Secara tidak langsung kepala sekolah melakukan pengawasan melalui wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, guru BP dan guru piket (4) Faktor pendukung adalah sarana prasarana dan kerjasama dengan Lembaga Pendidikan. Faktor penghambatnya keterbatasan biaya, waktu dan tenaga, dan dari dalam diri guru itu sendiri yang kurang memahami kebijakan yang dilakukan kepala sekolah dan enggan mengembangkan potensinya.<sup>43</sup>

Penelitian ini akan berbeda dengan penelitian yang akan diteliti di antaranya letak obyek yang akan diteliti, penelitian yang akan dilaksanakan dengan mengambil obyek MA Ki aji Tunggal yang terletak di desa Karangaji.

2. Tesis yang disusun oleh Sandi Aji Wahyu Utama, 2015, dengan tesis yang berjudul Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta, hasil temuan dari penelitian ini adalah mengikutsertakan paara guru

---

<sup>43</sup> <http://repository.uinsu.ac.id/3784/1/TESIS%20CHAIRUL%20AZUAR.pdf>, diakses hari Selasa tanggal 2 Maret 2021 jam 19.15

mengikuti pelatihan/penataran. (2) Melaksanakan model pembelajaran yang menarik, baik variasi metode maupun variasi sumber belajar. (3) Membina mental paraa guru hal-hal berkaitan dengan etos kerja, komitmen, dan tanggung jawab tugas pendidik. (4) Menerapkan waaktu belajar secara efektif dan efesien di sekolah. (5) Melakukan penilaian kinerja guru secara berkala (6) Memberi resard kepada para guru .<sup>44</sup>

Di dalam tesis di atas, tema yang diusung adalah manajemen kepala sekolah, hal ini akan berbeda dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu kalau dalam penelitian di atas lebih ke peningkatan kompetensi guru, akan tetapi penelitian yang akan diteliti mengembangkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji.

3. Tesis yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ma’arif Panaikang Kabupaten Bantaeng*”, yang disusun oleh Muh. Aidil Sudarmono, NIM: 80100213101, Pascasarana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Tahun 2015, dalam tesis tersebut berkesimpulan bahwa pertama, Kepala Madrasah telah berusaha meleksanakan kompetensi yang harus dimilikinya. Adapun kompetensi yang dimaksud disini adalah kompetensi kepala madrasah sesuai dengan Permenag No 29 tahun 2014 tentang kepala madrasah. Selain itu gambaran kepala

---

<sup>44</sup> [http://digilib.uin-suka.ac.id/18851/2/1320412190\\_bab-i\\_iv-atau-v\\_daftar-pustaka.pdf](http://digilib.uin-suka.ac.id/18851/2/1320412190_bab-i_iv-atau-v_daftar-pustaka.pdf), Diakses pada hari selasaa Tanggal 2 maret 2021 jam 04.00 WIB.

madrasah dikategorikan baik karena didukung oleh penilaian kinerja kepala madrasah yang dinilai setiap tahunnya oleh kepala kantor kementerian agama Kabupaten Bantaeng dan juga kepala kantor wilayah kementerian agama Provinsi Sulawesi Selatan yang dinilai telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Kedua, Gambaran kinerja guru Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kabupaten Bantaeng dikategorikan baik, karena mereka telah memperlihatkan kinerja dan berbagai macam usaha yang dilakukan demi tercapainya tujuan pembelajaran. Usaha yang dimaksud adalah usaha melaksanakan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru khususnya guru agama pada Permenag No 16 tahun 2010 tentang pengelolaan pendidikan agama. Selain itu untuk xi kinerja guru agama Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kabupaten Bantaeng dikategorikan baik dapat dilihat dari hasil belajar siswa yang rata-rata memiliki kualifikasi nilai yang tinggi. Disisi lain sisi juga ditunjang bahwa semua guru agama tersebut telah memiliki sertifikat pendidik sebagai guru profesional sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan masing-masing. Ketiga, Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kabupaten Bantaeng 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. Tesis ini akan berbeda dengan tesis yang sedang digarap oleh penulis, yaitu obyek penelitiannya, obyek penelitian yang sedang diteliti adalah MA Ki aji Tunggal Karangaji kecamatan Kedung Kabupaten Jepara.<sup>45</sup>

4. Tesis dengan judul “*Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru terhadap Peningkatan Mutu madrasah pada MI Ma’arif Ngablak I Kec. Srumbung Kab. Magelang Tahun 2015*”, tesis ini disusun oleh Sri Amperawati, kemudian isi tesis ini mempunyai kesimpulan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada ketiga madrasah terjalin sangat baik (setiap awal tahun ada koordinasi dengan para guru dan komite). Dengan bukti bahwa dalam membuat perencanaan semua kegiatan madrasah di awal tahun ajaran melaksanakan rapat bersama dewan guru, komite sekolah dan walimurid. Setiap ada permasalahan di selesaikan dengan musyawarah.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/2057/>, diakses pada hari Rabu, Tanggal 4 Maret tahun 2021 pada pukul 08.49.

<sup>46</sup> [http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/623/1/Sri%20Amperawati\\_MI.12.029.pdf](http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/623/1/Sri%20Amperawati_MI.12.029.pdf), diakses pada hari Rabu Tanggal 3 maret 2021, pada pukul 08.56 WIB.

5. Tesis dengan judul manajemen Peningkatan Kinerja Guru dalam Menciptakan Keunggulan Peserta Didik yang disusun oleh Aminatur Rizqiyah, 2016, hasil penelitian ini adalah (1) Manajemen peningkatan kinerja guru menghasilkan model manajemen berbasis kinerja yakni model campuran dari model peningkatan kinerja deming, Terrington dan Ken Blanchard & Gerry Ridge dengan menyusun desain perencanaan pembelajaran yang disusun dan dirumuskan sebagai harapan kerja, pembinaan secara demokratis dengan bentuk musyawarah dalam forum halaqoh, penugasan, mendataangkan nara sumber, melaksanakan studi lanjut, melaksanakan studi banding dan melaksanakan pengembangan dan pembinaan guru (diklat, pelatihan, workshop) serta adanya evaluasi penilaian kinerja.<sup>47</sup>
6. Jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformational, Authentic, Authoritarian, Transactional Terhadap Kinerja Guru Pesantren di Tangerang” Tahun 2020, yang ditulis oleh Masduki Asbari, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformational, transactional, authentic dan authoritarian terhadap kinerja guru di sebuah Pesantren Aliyah di Tangerang Jawa Tengah. Responden dari penelitian ini adalah 70 orang guru dan metode pengumpulan data dengan mendistribusikan kuesioner elektronik kepada para responden.

---

<sup>47</sup> <http://etheses.uin-malang.ac.id/5570/1/14710031.pdf>, diakses pada hari rabu, Tanggal 3 Maret Tahun 2021, pada pukul 09.07 WIB.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM (Structural Equation Model) program LISREL versi 8.70. Hasil analisis dan pengolahan data penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transactional dan authorian pada berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Guru sedangkan gaya kepemimpinan transformational dan authentic tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.<sup>48</sup>

7. Jurnal dengan judul “Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala sekolah Terhadap Kinerja Guru sekolah dasar” yang ditulis oleh Ideswal dan Hanif Alkadri, Tujuan penelitian ini untuk melihat kontribusi iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN di kota Payakumbuh. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan korelasi. Populasinya adalah guru-guru SDN di kota Payakumbuh sebanyak 229 guru. Data penelitian dikumpulkan melalui melakukan pengamatan terhadap perilaku kepala sekolah terhadap guru. Berdasarkan Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa Terdapat kontribusi antara iklim sekolah dengan kinerja guru di SDN di kota Payakumbuh sebesar 9,0% dan Terdapat kontribusi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SDN di kota Payakumbuh sebesar 8,6%. Dapat disimpulkan bahwa

---

<sup>48</sup> [file:///C:/Users/win%2010%20pro/Downloads/84-Article%20Text-204-1-10-20200315%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/win%2010%20pro/Downloads/84-Article%20Text-204-1-10-20200315%20(1).pdf), diakses pada hari Senin Tanggal 8 Maret Tahun 2021 pada pukul 05.30.

terlihat kontribusi iklim sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SDN di kota Payakumbuh<sup>49</sup>

8. Jurnal dengan judul Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru yang ditulis oleh Yeni Puspitasari, Tobari dan Nila Kesumawati, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen kepala sekolah dan profesionalisme guru terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Populasi penelitian ini sebanyak 309 orang yaitu guru-guru SD Negeri Kecamatan Tanjung Raja. Sampel penelitian sebanyak 76 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumen dan kuesioner. Data dianalisis menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi ganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) manajemen kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Tanjung Raja; (2) profesionalisme guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Tanjung Raja; (3) manajemen sekolah dan profesionalisme guru secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja guru di SD Negeri Tanjung Raja.<sup>50</sup>

Dari beberapa Tesis di atas, kajian yang dibahas dalam penelitiannya berbeda dengan kajian dan obyek penelitian yang ada di kajian serta penelitian ini, contoh Tesis yang berjudul “Manajemen

---

<sup>49</sup> <file:///C:/Users/win%2010%20pro/Downloads/381-1213-2-PB.pdf>, diakses pada hari Senin Tanggal 8 Maret Tahun 2021 pada pukul 06.00 WIB

<sup>50</sup> <file:///C:/Users/win%2010%20pro/Downloads/4036-7727-1-PB.pdf>, diakses pada hari Ahad tanggal 7 Maret pada pukul 15.00 WIB



Kepala sekolah dalam Meningkatkan fungsi Guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan”, yang disusun oleh Chairul Azuar, tesis obyek yang akan diteliti pada tesis ini adalah MA Ki Aji Tunggal Karangaji. Tesis dengan judul “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru dalam Menciptakan Keunggulan Peserta Didik”, tesis ini disusun oleh Aminatur Rizqiyah, Tesis di atas lebih menekankan pada Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, sedangkan penelitian yang ada pada tesis ini tentang manajemen Kepala Madrasah dalam pengembangan kinerja guru di MA Ki Aji Tunggal Karangaji.

### **C. Kerangka Berpikir**

Sebagai Kepala madrasah sudah sepatutnya memiliki kompetensi yang harus dimiliki, kompetensi itu telah diatur dalam UU yang berlaku yaitu: kompetensi kepribadian, yang meliputi: berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Kompetensi kedua manajerial, meliputi: menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi

sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi ke tiga kewirausahaan, meliputi: menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah, memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan

produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.tensi Kompetensi keempat KompeSupervisi, meliputi: merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, Kompetensi kelima Sosial, yang meliputi: bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah , berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kepala madrasah yang memiliki kompetensi di atas akan bisa melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, kepala madrasah sebagai motivator: mengatur pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penyediaan berbagai sumber belajar, dan juga menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.<sup>51</sup> Pemimpin (Leader) Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, dan menjadi katalisator bagi staf.<sup>52</sup> Kepala madrasah berperan memotivasi dan mengajak semua warga sekolah pada semua tingkat/ kelas, baik

---

<sup>51</sup> E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 98-120

<sup>52</sup> Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 303

perorangan maupun kelompok agar bersedia bekerja sama untuk menumbuhkan budaya literasi di madrasahnyanya.<sup>53</sup>

Menurut Martinis<sup>54</sup>, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut: (1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan (kompetensi), kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru. (2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada guru. (3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim. (4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah), dan kultur kerja dalam 13 organisasi (sekolah). (5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi guru). Sedangkan Guru yang motivatori oleh kepala madrasah akan melaksanakan tugas, fungsi dan kinerjanya dengan sungguh-sungguh adapapun Kinerja guru dijelaskan dalam Bab XI Pasal 39 Ayat (2) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional<sup>55</sup>, Pasal 20 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Pasal 52

---

<sup>53</sup> Usaid prioritas, *Pembelajaran Literasi ...*, hlm. 47

<sup>54</sup> Martinis Yamin, 2013, *Strategi dan Metode dalam Model Pembelajaran*, Jakarta: Referensi (GP Press Group), hlm. 129

<sup>55</sup> Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, dari UU tersebut penulis bisa merangkumnya sebagai berikut: Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik / siswa, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok yang sesuai; dan meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan. Lebih lanjut, tugas guru secara lebih terperinci dijelaskan dalam Permendiknas No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya<sup>56</sup>, di antaranya: Menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan, menyusun silabus pembelajaran, menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), melaksanakan kegiatan pembelajaran, menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran, menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran di kelasnya, menganalisis hasil penilaian pembelajaran, melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi, melaksanakan bimbingan dan konseling di kelas yang menjadi tanggungjawabnya (khusus guru kelas), menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah/madrasah dan nasional, membimbing guru pemula dalam program

---

<sup>56</sup> Permendiknas No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

induksi; Membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran, melaksanakan pengembangan diri, melaksanakan publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif dan melakukan presentasi ilmiah.

Dengan kepemimpinan kepala madrasah Aliyah Ki Aji Tunggal Karangaji yang baik akan memotivasi dan mengembangkan kinerja guru yang ada pada naungan madrasah itu.

Kerangka berpikir pada penelitian ini akan digambarkan dalam skema berikut:



