

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Peran Kepala Madrasah

1. Pengertian Peran Kepala Madrasah

Pengertian peran yaitu suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa.¹ Peran adalah perangkat tingkah laku yang dimiliki oleh seseorang yang berkedudukan di masyarakat atau lembaga-lembaga tertentu.² Sedangkan menurut Soekanto peranan merupakan aspek dinamis kedudukan atau status apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan.³

Dalam hal ini penulis menyimpulkan bahwa peran adalah seperangkat tindakan baik itu hak maupun kewajiban yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan status kedudukannya.

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor. 0296 Tahun 1996 kepala sekolah adalah seorang guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah. Kepala sekolah selain memimpin penyelenggaraan pendidikan di sekolah, juga berperan/berfungsi sebagai

¹ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), hal. 751.

² Nita Setiani, *Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto Tahun Ajaran 2016/2017*. (Purwokerto: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017), hal. 7.

³ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2006), hal. 212.

pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pembaru dan pembangkit niat.⁴

Hoy dan Miskol mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.⁵ Adapun menurut Wahjosumidjo pengertian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses kegiatan belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru sebagai orang yang memberi pelajaran dan murid sebagai pihak yang menerima pelajaran.⁶

Rahman menyebutkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Menurut Undang-undang kepala sekolah adalah seorang guru yang memiliki kedudukan yang diangkat berdasarkan prosedur dan persyaratan tertentu dalam rangka untuk memimpin sekolah sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang diembankan kepadanya.⁷

Sedangkan menurut Saroni, kepala sekolah adalah sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh banyak orang atau anak buah untuk membawa sekolah ke arah tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan yang diberikan anak buah ini adalah didasarkan pada beberapa aspek yang

⁴ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hal. 110-111.

⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 26.

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007), hal. 83.

⁷ Undang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Desentralisasi Pendidikan*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 55.

dimiliki oleh kepala sekolah dan diharapkan dapat menjadi modal untuk membawa mereka pada keberhasilan bersama. Kepala sekolah juga dianggap mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki oleh semua anak buah, entah dalam satu hal tertentu atau beberapa hal sekaligus.⁸

Sehingga dapat disimpulkan bahwa definisi kepala sekolah/madrasah ialah seorang guru yang diangkat menjadi pemimpin di lembaga pendidikan sekolah, yang diberi kepercayaan dan kewenangan untuk memimpin jalannya pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Dari beberapa definisi di atas mengenai peran dan kepala sekolah/madrasah maka dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah/madrasah yaitu seperangkat tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka memimpin serta meningkatkan mutu pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan yang diselenggarakan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

2. Peran Kepala Madrasah

Kepala sekolah adalah kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah, bagaimana kinerja karyawannya, serta apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah yang dipimpinnya. Salah satu upaya yang dilakukan melalui kelembagaan sekolah adalah optimalisasi peran kepala sekolah.

⁸ Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006), hal. 36.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin karena sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat mereka menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus menunjukkan masih banyaknya kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.⁹

Menurut Depdiknas, kepala sekolah memiliki beberapa peran utama, yaitu; sebagai manajer, pemimpin (*leader*), supervisor, *educator* (pendidik), administrator, pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.¹⁰ Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Berikut penjelasannya :

a. Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 98.

¹⁰ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, Konsep, Strategi dan Implementasinya*. (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), hal. 15-17.

pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, karena sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan.¹¹

Kepala sekolah adalah seorang manajer. Dialah yang mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Posisi sebagai seorang *manager*, kepala sekolah mempunyai kewenangan penuh terhadap arah kebijakan yang ditempuh untuk mencapai visi dan misi sekolah.¹²

Kepala sekolah mengatur segala sesuatu untuk menuju visi dan misi sekolah secara bertanggung jawab. Baik maupun buruknya suatu sekolah bergantung pada bagaimana kepala sekolah mengatur pekerjaan sekolah dengan semua personil yang ada di sekolah.

Selain itu, dalam rangka menjalankan perannya sebagai seorang manajer kepala madrasah juga harus memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang program sekolah.¹³

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala...*, hal. 95-96.

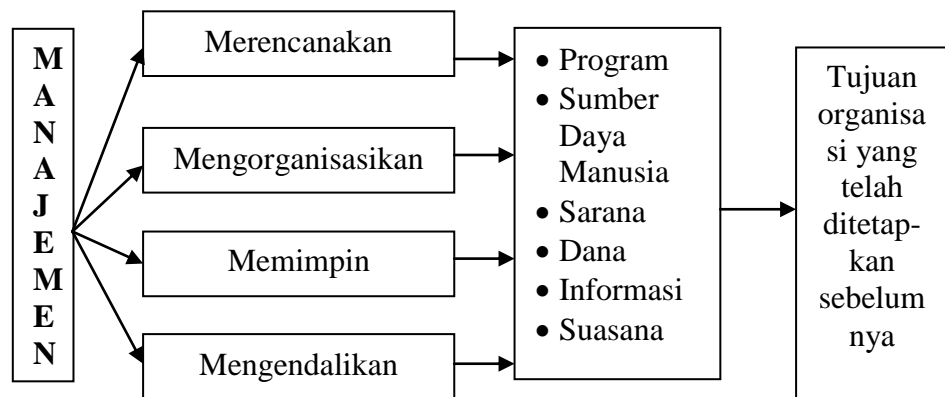
¹² Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah...*, hal. 21.

¹³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 103.

Kemampuan kepala madrasah dalam memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara kondusif, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, pemberian hadiah (*reward*) bagi yang berprestasi, serta pemberian hukuman (*punishment*) bagi mereka yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas. Adapun kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah dapat diwujudkan dalam penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan-kegiatan sekolah, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PPDB), panitia ujian, serta panitia kegiatan peringatan hari-hari besar keagamaan. Sedangkan kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus dilakukan antara lain seperti halnya perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan tentang kinerja tenaga kependidikan, serta berbagai pengembangan program dalam rangka meningkatkan profesionalisme.¹⁴

¹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 106-107.

Berikut adalah bagan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang manajer :



Gambar 2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer¹⁵

Perlu disadari bahwa pengelolaan dana juga memerlukan manajemen, karena berhubungan dengan kewenangan kepala sekolah dalam mememanajementi organisasi sekolah yang dipimpinnya. Masalah pendanaan merupakan hal yang paling rawan dan riskan serta sering kali menjadi sorotan, karena hal ini akan menunjukkan watak seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu menerapkan manajemen yang bersifat transparan. Agar tidak tercipta asumsi yang negatif dan prasangka buruk terhadap pemakaian dana.¹⁶

Menurut Tilaar, di dalam pengelolaan sistem pendidikan diperlukan berbagai penguasaan ilmu serta ketrampilan, yaitu

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 96.

¹⁶ Muhammad Saroni, *Manajemen Sekolah...*, hal. 23-24.

perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi, pengawasan, budget, administrasi pendidikan, pemantauan dan pelaporan, serta evaluasi.¹⁷

Organisasi menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia memerlukan sosok manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran kepala sekolah sebagai manajer pada praktiknya memerlukan adanya komunikasi atau kerjasama yang efektif antara kepala sekolah dengan seluruh staf, termasuk guru.

Dalam mewujudkan tujuan dan sasaran-sasaran pendidikan, kepala sekolah sebagai manajer perlu melibatkan semua *stakeholder*, baik itu pada perencanaan, pengambilan keputusan, melaksanakan, maupun pengawasan. Pengelolaan sekolah harus dilakukan secara transparan dan akuntabel sesuai dengan prinsip-prinsip yang mengedepankan kebersamaan. Dengan demikian, pendidikan atau sekolah yang ingin mewujudkan tujuannya dapat mencapai keberhasilan atau menjadi sekolah efektif.

Menurut J. Sterling Livingstone dalam Stoner, James A.F. dan Wankel Charles, ada tiga karakteristik yang dapat dikaitkan dengan manajer yang berhasil, yaitu harus memiliki :¹⁸

¹⁷ H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hal. 162-163.

¹⁸ Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: PT. Grasindo, 2006), hal. 8-9.

- 1) Kebutuhan untuk mengelola. Artinya, hanya orang-orang yang ingin memengaruhi prestasi orang lain dan merasa puas kalau dapat melakukannya, bisa menjadi manajer yang efektif.
- 2) Kebutuhan terhadap kekuasaan. Manajer yang baik mempunyai kebutuhan untuk memengaruhi orang lain dengan tidak mengandalkan otoritas kedudukannya, tetapi lebih pada pengetahuan dan kemampuannya.
- 3) Kemampuan untuk empati. Manajer yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memahami dan mengatasi reaksi emosional orang lain.

b. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin (*Leader*)

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.¹⁹

Untuk menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, melainkan melalui banyak faktor. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria tertentu, baik itu kepribadiannya, ketrampilan, bakat, sifat-sifatnya, maupun kewenangan yang dimilikinya. Hal ini sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkannya.²⁰

Menurut Hanson, pada dasarnya istilah kepemimpinan itu dipahami sebagai suatu konsep yang mengandung makna bahwa ada

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 115.

²⁰ Prayitno Nur, *Kepemimpinan*. (Yogyakarta: Relasi Inti Media, 2017), hal. 54.

proses kekuatan yang datang dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.²¹ Kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai seorang *leader* antara lain seperti:

- (1) Memiliki kepribadian yang baik sebagai teladan bagi bawahan, hal ini tercermin pada sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan.
- (2) Pengetahuan terhadap tenaga kependidikan yang tercermin dalam kemampuan memahami kondisi tenaga kependidikan, memahami kondisi peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan.
- (3) Pemahaman terhadap visi misi sekolah, tercermin dari kemampuannya untuk mengembangkan visi misi sekolah, melaksanakan program untuk mewujudkan visi misi ke dalam tindakan.
- (4) Kemampuan dalam mengambil keputusan yang tercermin dari kemampuannya mengambil keputusan bersama tenaga

²¹ Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hal. 241.

kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal dan eksternal sekolah.

- (5) Kemampuan berkomunikasi yang tercermin dari kemampuannya untuk berkomunikasi lisan maupun gagasan secara tulisan dengan tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, serta masyarakat.²²

Untuk mendorong anggota kelompok agar mau bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab, seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut. *Pertama*, kemampuan dan kelebihan untuk berfikir dalam mengendalikan organisasi atau kelompok kerja yang dipimpinnya. *Kedua*, kelebihan dalam hal kepribadian yang dimilikinya, khususnya yang berkaitan dengan semangat, keuletan, keberanian, kebijaksanaan, berlaku adil, percaya diri sendiri, ramah tamah, stabil dalam emosi, jujur, rendah hati, sederhana, dan berdisiplin tinggi. *Ketiga*, kelebihan dalam hal pengetahuan terutama dalam merumuskan kebijaksanaan, memahami, dan mengetahui perilaku serta tingkat kepuasan kerja guru atau bawahan yang dipimpinnya.²³

Sebagai pemimpin siswa, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan bimbingan dan pembinaan demi keberhasilan belajar siswa. Sedangkan sebagai pemimpin para guru kepala sekolah diharapkan dapat melakukan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugasnya secara profesional.

²² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 115-116.

²³ Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu...*, hal. 244.

Sementara sebagai pemimpin orang tua dan masyarakat, kepala sekolah diharapkan memberikan informasi tentang berbagai masalah yang dihadapi.²⁴

c. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Guru-guru membutuhkan bantuan orang lain yang mempunyai cukup perlengkapan jabatan profesional. Mereka membutuhkan bantuan dalam mencoba mengerti tujuan-tujuan pendidikan, kurikulum, dan tujuan instruksional. Semuanya membutuhkan bantuan dari seseorang yang mempunyai kelebihan. Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar dan mengajar yang lebih baik, disebut *supervisor*.²⁵

Adapun supervisi adalah mengawasi untuk mengumpulkan berbagai data, kemudian digunakan sebagai bahan pengelolaan untuk menemukan masalah-masalah atau kesulitan-kesulitan yang dapat dipakai sebagai dasar untuk mencari jalan ke arah perbaikan dan peningkatan. Sebagai supervisor dalam pendidikan, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang lebih berat dibanding supervisor bidang lain, seperti direktur pengawas teknik, kepala bagian, dan sebagainya.²⁶

²⁴ Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu...*, hal. 244-245.

²⁵ Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hal. 17.

²⁶ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen...*, hal. 158.

Tujuan supervisi ialah mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha ke arah perbaikan belajar dan mengajar ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal.²⁷ “Peranan utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran”.²⁸ Oleh karena itu, perlunya menciptakan situasi yang memungkinkan peserta didik dapat belajar dengan baik dan para guru dapat membimbing dalam suasana menyenangkan.

Peran seorang *supervisor* ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi serta daya kreasi yang mereka miliki dengan penuh tanggung jawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi jika kepemimpinan dari *supervisor* itu bercorak demokratis, bukan otokratis.²⁹

Kepala sekolah sebagai supervisor dibebani peran dan tanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses pembelajaran di kelas atau di sekolah. Tanggung jawab ini dalam pustaka dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervisi.³⁰

Pada prinsipnya setiap guru disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk

²⁷ Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik...*, hal. 23.

²⁸ *Ibid*, hal. 25.

²⁹ *Ibid*, hal. 32.

³⁰ Prim Masrokan Muthohar, *Manajemen Mutu...*, hal. 246.

membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain :

- (1) Membangkitkan kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya.
- (2) Meningkatnya ketrampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.³¹

Jadi kepala sekolah dalam fungsinya sebagai supervisor memerlukan persyaratan-persyaratan lain di samping keahlian dan ketrampilan teknik pendidikan terutama persyaratan dalam hal kepemimpinan, pengetahuan, dan ketrampilan dalam melaksanakan kepemimpinan.

Adapun beberapa teknik dalam supervisi pendidikan yaitu sebagai berikut:³²

(1) Teknik yang Bersifat Individual

Teknik supervisi pendidikan yang bersifat individual antara lain kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas, dan menilai diri sendiri.

- a. Kunjungan Kelas (*Classroom Visitation*) yaitu seorang pembina atau kepala sekolah datang ke kelas di mana guru sedang mengajar. Mengadakan peninjauan terhadap suasana belajar di kelas itu. Jenis supervisi ini ada 3 yaitu, kunjungan tanpa diberitahukan sebelumnya (*Unannounced Visitation*), kunjungan dengan pemberitahuan (*Announced Visitation*), dan kunjungan atas dasar undangan guru (*Visit Upon Invitation*).

³¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 115.

³² Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik...*, hal. 45-118..

- b. Observasi Kelas (*Classroom Observation*) maksudnya adalah *supervisor* mengadakan observasi untuk meneliti suasana kelas selama pelajaran berlangsung. Jenisnya ada 2, yaitu observasi langsung (*Directed Observation*) dan observasi tidak langsung (*Undirect Observation*).
- c. Percakapan Pribadi (*Individual Conference*) yaitu antara seorang *supervisor* dengan seorang guru tentang usaha-usaha untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh guru.

(2) Teknik yang Bersifat Kelompok

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik-teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh *supervisor* dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik-teknik itu antara lain :

- a. Pertemuan Orientasi bagi Guru Baru (*Orientation Meeting for New Teacher*) yaitu pertemuan yang bertujuan khusus mengantar guru-guru untuk memasuki suasana kerja yang baru.
- b. Rapat Guru yaitu salah satu teknik supervisi untuk memperbaiki situasi belajar dan mengajar.
- c. Lokakarya/Workshop yaitu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari petugas-petugas pendidikan untuk memecahkan problema yang dihadapi.
- d. *Demonstrasi Teaching* yaitu *supervisor* memberi penjelasan-penjelasan kepada guru-guru tentang mengajar yang baik.

e. Perpustakaan Jabatan yaitu suatu ruang yang berisi buku-buku tentang tiap bidang ilmu di mana guru dapat membaca dengan tenang sambil memperdalam pengetahuan tentang bidang studi yang diajarkan.

d. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator* kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.³³

Hasil belajar yang tinggi menjadi cita-cita dan harapan sekolah. Hal ini dapat diwujudkan oleh guru sebagai faktor yang dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya proses pembelajaran. Penggunaan kurikulum yang berkualitas, model, metode, dan cara ajar menjadi suatu hal yang harus diprioritaskan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi dalam mewujudkan hasil belajar yang berkualitas harus memperhatikan kinerja guru.

Di samping itu, kepala sekolah harus mendorong guru-guru untuk menggunakan media belajar yang tepat, yang dapat memudahkan siswa dalam menangkap materi yang disampaikan. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.

³³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 98-99.

Kepala sekolah sebagai pendidik harus mampu menguasai berbagai macam pendekatan, teknik, metode, dan strategi yang ada dalam proses pembelajaran. Selain itu, juga harus mampu menjadi pelopor bagi para guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Kompetensi ini jika bisa diwujudkan dengan baik oleh kepala sekolah, sekolah/madrasah yang dipimpinnya akan bisa meningkatkan mutu pendidikannya dengan baik.³⁴

e. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.³⁵

Kepala sekolah berperan sebagai pengelola keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan memengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu, kepala sekolah seyogyanya

³⁴ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu...*, hal. 248.

³⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 107.

dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.³⁶

Dengan adanya upaya pengembangan profesionalisme guru untuk mengikuti kegiatan dan pelatihan. Kepala sekolah harus menunjangnya dengan mengadministrasikan keuangan untuk mengikuti kegiatan dan pelatihan. Sementara, dalam pembelajaran, kepala sekolah dapat memeriksa kelengkapan administrasi atau perangkat pembelajaran yang dirancang guru. Sehingga, kalau ada yang perlu untuk dilengkapi, maka kepala sekolah berperan untuk memberikan petunjuk dan arahan kepada guru agar dapat melengkapinya sebelum melaksanakan proses pembelajaran.³⁷

f. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai seorang pejabat formal atau sebagai pemimpin formal. Oleh sebab itu kedudukannya yang formal, pengangkatan, pembinaan, serta tanggung jawabnya terikat oleh serangkaian berbagai ketentuan dan prosedur. Demikian pula dalam melaksanakan tugas kekepala sekolah (*the principal ship*) harus memperhatikan berbagai faktor seperti perundang-undangan, kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku.

Menurut Schermerhorn, orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses berarti bahwa untuk mengisi jabatan kepemimpinan formal harus dilaksanakan melalui proses yang

³⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan...*, hal. 16.

³⁷ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hal. 169-170.

didasarkan atas kriteria-kriteria tertentu. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu. Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.³⁸

g. Kepala Sekolah Sebagai Staf

Di samping peranannya sebagai pejabat formal yang mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan dan memberikan instruksi atau perintah, kepala sekolah berperan pula sebagai seorang staf. Sebagai staf karena keberadaannya di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung, yang berperan sebagai atasan dari kepala sekolah. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah juga melakukan tugas-tugas staf.³⁹ Tugas-tugas kepala sekolah sebagai staf hanya dapat berhasil efektif, apabila setiap kepala sekolah menyadari dan memahami peranannya sebagai staf serta mampu mewujudkan dalam perilaku dan perbuatan.

Adapun hakikat pekerjaan staf adalah :⁴⁰

- 1) Merupakan bagian integral dari berbagai kegiatan yang harus terselenggara dilingkungan organisasi

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala...*, hal. 84-85.

³⁹ *Ibid*, hal. 129-130.

⁴⁰ *Ibid*, hal. 130-131.

- 2) Mendukung kegiatan manajemen dan berperan membantu atasan atau pemimpin untuk menjadi lebih efektif
- 3) Meningkatkan kemampuan kerja dan mewujudkan perbaikan-perbaikan yang diperlukan
- 4) Meningkatkan produktivitas organisasi sebagai satu keseluruhan.

B. Tinjauan Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Sebelum membahas tentang pengertian kinerja guru, akan dibahas terlebih dahulu pengertian dari kinerja. Definisi kinerja memiliki pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja dapat disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja, dan berbagai istilah lainnya.

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.⁴¹

⁴¹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional, Instrumen, Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal 11.

Menurut Wahjosumidjo, kinerja adalah prestasi, kontribusi sumbangan, atau hasil kerja yang secara kualitatif maupun kuantitatif harus dapat diukur.⁴²

Menurut Lijan Poltak kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya, sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses di mana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan, sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.⁴³

Menurut Abdullah Munir definisi kinerja adalah hasil kerja berdasarkan penilaian terhadap tugas dan fungsi jabatan yang penilaiannya dilakukan oleh suatu institusi tertentu, baik lembaga internal maupun eksternal.⁴⁴

Sedangkan pengertian guru menurut Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 adalah seorang pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal dan pendidikan menengah.⁴⁵

⁴² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala...*, hal. 430.

⁴³ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. (Jogjakarta: Graha Ilmu, 2012), hal . 5.

⁴⁴ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), hal. 31-32.

⁴⁵ Didi Pianda, *Kinerja Guru, Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Sukabumi: CV. Jejak, 2018), hal. 13.

Dari segi bahasa guru diartikan sebagai *teacher*, *tutor* dalam bahasa Inggris. Sedangkan dalam bahasa Arab misalnya dijumpai kata *ustadz*, *mudarris*, *mu'allim*, dan *muaddib*.⁴⁶

Guru dikenal dengan *al-mu'alim* atau *al-ustadz* dalam bahasa Arab, yang bertugas memberikan ilmu dalam majelis taklim. Artinya, guru adalah seseorang yang memberikan ilmu. Pendapat klasik mengatakan bahwa guru adalah orang yang pekerjaannya mengajar. Namun, pada dinamika selanjutnya definisi guru berkembang secara luas. Guru merupakan pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus. Pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan pekerjaan sebagai guru. Profesi ini juga perlu pembinaan dan pengembangan melalui pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.⁴⁷

Menurut Jamil Suprihatiningrum disebut guru karena memiliki kemampuan merancang program pembelajaran dan mampu menata atau mengelola kelas agar siswa dapat belajar dalam rangka dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir dari proses pendidikan.⁴⁸ Guru sebagai tenaga kependidikan perlu memiliki standar kinerja yang seharusnya tampak saat yang bersangkutan menunaikan tugasnya. Hal inilah yang akan dinilai sebagai bahan evaluasi atau perbaikan.

Menurut Barnawi dan Arifin, pengertian kinerja guru adalah :

⁴⁶ Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*. (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005), hal. 113.

⁴⁷ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru*. (Jogjakarta: A-Ruzz Media, 2014), hal. 23-24.

⁴⁸ *Ibid*, hal. 24.

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.⁴⁹

Menurut Didi Pianda “kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran, yang dilihat dari penampilannya dalam melakukan proses belajar mengajar”.⁵⁰

Sehingga dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja guru adalah pencapaian hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama periode tertentu sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebagai tenaga kependidikan.

Berkaitan dengan kinerja, guru adalah faktor yang paling menentukan kualitas pembelajaran. Hal ini karena guru sebagai ujung tombak dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas, sehingga memegang peranan yang sangat menentukan keberhasilan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajarannya.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin sekolah harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Sehingga, kinerja mereka akan menjadi lebih baik. Selain itu, juga harus memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan agar lebih

⁴⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin , *Kinerja Guru...*, hal. 14.

⁵⁰ Didi Pianda, *Kinerja Guru...*, hal. 16.

terkoordinasi dan terbuka sehingga tercipta suasana kebersamaan dan motivasi/semangat kerja.

Pembelajaran yang berkualitas hanya dapat diwujudkan oleh guru yang memiliki kemampuan unggul dan motivasi yang tinggi dalam melaksanakan kewajibannya. Melalui pembelajaran yang berkualitas akan menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Demikian pula sebaliknya, jika pembelajaran yang dikelola guru tidak berkualitas, hal tersebut akan berdampak pada kemampuan lulusan.⁵¹

Pengelolaan kelas akan menjadi sederhana untuk dilakukan apabila guru memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sehingga dalam hal ini, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh guru juga harus beriringan dengan motivasi kerja guru. Karena kemampuan dan pengetahuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, demikian juga sebaliknya motivasi tinggi yang dimiliki seorang pegawai tanpa kemampuan dan pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Kinerja = Kemampuan X Motivasi

Gambar 2.2 Rumus Kinerja⁵²

Jika semua teori tentang kinerja dikaji, maka di dalamnya melibatkan dua komponen utama yakni *ability* dan motivasi. Sehingga, kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan. Orang yang tinggi *ability*-nya tetapi rendah motivasinya, akan

⁵¹ Barnawi dan Mohammad Arifin , *Kinerja Guru...*, hal. 14.

⁵² Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai...*, hal . 9.

menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula sebaliknya, apabila seseorang rendah *ability*-nya tetapi tinggi motivasinya, maka tetap saja akan menghasilkan kinerja yang rendah pula.⁵³

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Berbicara tentang kinerja tenaga kependidikan erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlunya ditetapkan standar kinerja atau *standart performance*.⁵⁴

Kualitas kinerja guru perlu mendapat perhatian utama. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai manager, leader, dan supervisor diharuskan mampu menggerakkan dan memberdayakan guru agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan indikator keberhasilan dalam peningkatan kualitas kinerja guru diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru dengan cara memberikan motivasi yang mampu mempengaruhi kinerja mereka.

⁵³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, hal. 137.

⁵⁴ *Ibid*, hal. 137.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kualitas kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang cukup kompleks dan menunjukkan apakah pembinaan dan pengembangan profesional dalam suatu pekerjaan berhasil atau gagal. Begitu pula kinerja guru yang tidak bisa terwujud dengan begitu saja. Tetapi, dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat menentukan bagaimana hasil kerjanya.

Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kerjanya, contohnya ialah kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor eksternalnya yaitu faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kerjanya, contohnya ialah gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan.⁵⁵

Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan karena pengaruhnya cukup kuat terhadap guru. Faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi guru sehingga akan lebih dominan untuk menentukan seberapa baik kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Berikut penjelasannya :

- a. Faktor Internal, yaitu beberapa faktor yang datang dari dalam diri guru itu sendiri yang dapat mempengaruhi kerjanya. Di antaranya adalah :
 - 1) Faktor Kemampuan dan Minat

⁵⁵ Barnawi dan Mohammad Arifin , *Kinerja Guru...*, hal. 43.

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya, seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.⁵⁶

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat tinggi juga menunjang pekerjaan yang telah ditekuni. Karena, apabila seseorang bekerja tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki serta minat yang tinggi, maka hal tersebut akan berdampak pada produktivitas/hasil dari pekerjaan tersebut.

2) Faktor Kepribadian

Istilah kepribadian berasal dari bahasa Latin yaitu *persona* yang berarti topeng atau kedok yaitu tutup muka yang sering dipakai oleh pemain-pemain panggung yang maksudnya untuk menggambarkan perilaku, watak, atau pribadi seseorang.

⁵⁶ Didi Pianda, *Kinerja Guru...*, hal. 22.

Sedangkan bagi bangsa Yunani *persona* berarti bagaimana seseorang tampak pada orang lain. Jadi, konsep awal dan pengertian kepribadian adalah tingkah laku yang ditempatkan di lingkungan sosial. Kesan mengenai diri yang diinginkan agar ditangkap oleh lingkungan sosial.⁵⁷

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan berinteraksi dengan rekan kerjanya.

3) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang secara terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan ketekunan, keyakinan, dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat, maka guru akan dapat mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kinerjanya, meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.⁵⁸

4) Faktor Kecerdasan

Kecerdasan merupakan salah satu anugerah besar dari Allah SWT. kepada manusia dan menjadikannya sebagai salah satu kelebihan manusia dibandingkan dengan makhluk lainnya. Melalui

⁵⁷ Alwisol, *Psikologi Kepribadian*. (Malang: Penerbit Muhammadiyah, 2005), hal. 8

⁵⁸ Didi Pianda, *Kinerja Guru...*, hal. 28.

kecerdasannya manusia dapat terus-menerus mempertahankan dan meningkatkan kualitas hidupnya yang semakin kompleks.⁵⁹

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit dan sulit tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Bahkan, seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton akan terasa lenih jenuh dan berakibat pada penurunan kinerjanya.

- b. Faktor Eksternal, yaitu beberapa faktor yang datang dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Antara lain :⁶⁰

1) Gaji

Dalam UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen mendefinisikan gaji guru sebagai hak yang diterima oleh guru atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Menurut Tjutju dan Suwatno, besar kecilnya kompensasi menggambarkan tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi dan besar kecilnya kompensasi juga menggambarkan besar kecilnya tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi.

⁵⁹ Amaliyah, “*Hubungan Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional dengan Prestasi Belajar Siswa SD Muhammadiyah 29 Sungai Deli Serdang*”, dalam Jurnal ANSIRU No.1 Vol. 1 Juni, 2017, hal 70.

⁶⁰ Barnawi dan Mohammad Arifin , *Kinerja Guru...*, hal. 44-68.

Hal ini menunjukkan jika gaji suatu pegawai itu rendah, maka sumbangsuhnya terhadap organisasi juga rendah. Sebaliknya, jika gaji suatu pegawai tinggi, maka sumbangsuhnya terhadap organisasi pun juga tinggi. Sehingga, tingginya gaji berbanding lurus dengan naiknya profesionalitas pekerja.

Inilah salah satu hal yang perlu untuk dilakukan adalah memberikan gaji yang layak sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan dalam rangka untuk mengoptimalkan kinerja guru. Selain itu, perlu juga diberikan kompensasi dalam bentuk lain untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya. Walaupun, program pendidikan telah dibuat sebaik mungkin kalau tidak dibarengi dengan peningkatan gaji guru mutu pendidikan akan sulit meningkat. Hal tersebut sangat disadari oleh negara-negara maju, sehingga mereka berani membayar gaji guru dengan harga yang tinggi.

2) Sarana dan Prasarana

Pada setiap jenjang pendidikan memiliki standar prasarana yang berbeda. Adapun untuk Sekolah Menengah Atas sekurang-kurangnya memiliki 18 jenis prasarana. Prasarana yang dimaksud meliputi : Ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium biologi, ruang laboratorium fisika, ruang laboratorium kimia, ruang laboratorium komputer, ruang laboratorium bahasa, ruang pimpinan, ruang guru, ruang TU, tempat beribadah, ruang

konseling, ruang UKS, ruang organisasi kesiswaan, jamban, gudang, ruang sirkulasi, dan tempat bermain/olahraga.

3) Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Nitisemito lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Oleh karenanya lingkungan kerja harus ditangani atau didesain agar menjadi kondusif terhadap pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam suasana yang aman dan nyaman.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja fisik, di antaranya adalah pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan, dan keamanan.

4) Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Maka seorang pemimpin harus mahir dalam melaksanakan kepemimpinannya. Salah satu kunci yang menentukan keberhasilan dan kesuksesan suatu sekolah.⁶¹

Termasuk kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin sekolah untuk menggerakkan segala sumber yang ada

⁶¹ Hary Susanto, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan*, dalam jurnal SMK Negeri 1 Daha Selatan, Kab. Hulu Sungai Selatan Kal-Sel, hal. 5.

di sekolah, sehingga dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶²

Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja pegawai. Baik buruknya pegawai selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Oleh karena itu, mengusahakan kepemimpinan kepala madrasah yang baik adalah sebuah keharusan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

C. Tugas dan Peran Guru

Guru memiliki banyak tugas baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian. Terdapat tiga jenis tugas guru, yaitu tugas dalam bidang profesi, bidang kemanusiaan, dan bidang kemasyarakatan. Sehingga pekerjaan ini memerlukan keahlian khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kepedidikan, walaupun dalam kenyataannya masih dilakukan orang-orang di luar kependidikan.⁶³ Berikut penjelasan mengenai tugas guru :⁶⁴

1. Tugas Guru Sebagai Profesi

Meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi.

⁶² Yulia Rachmawati, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, dalam Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang, Vol. 1, No. 1, Juni 2013, hal 21.

⁶³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 6-7.

⁶⁴ *Ibid*, hal. 7-8.

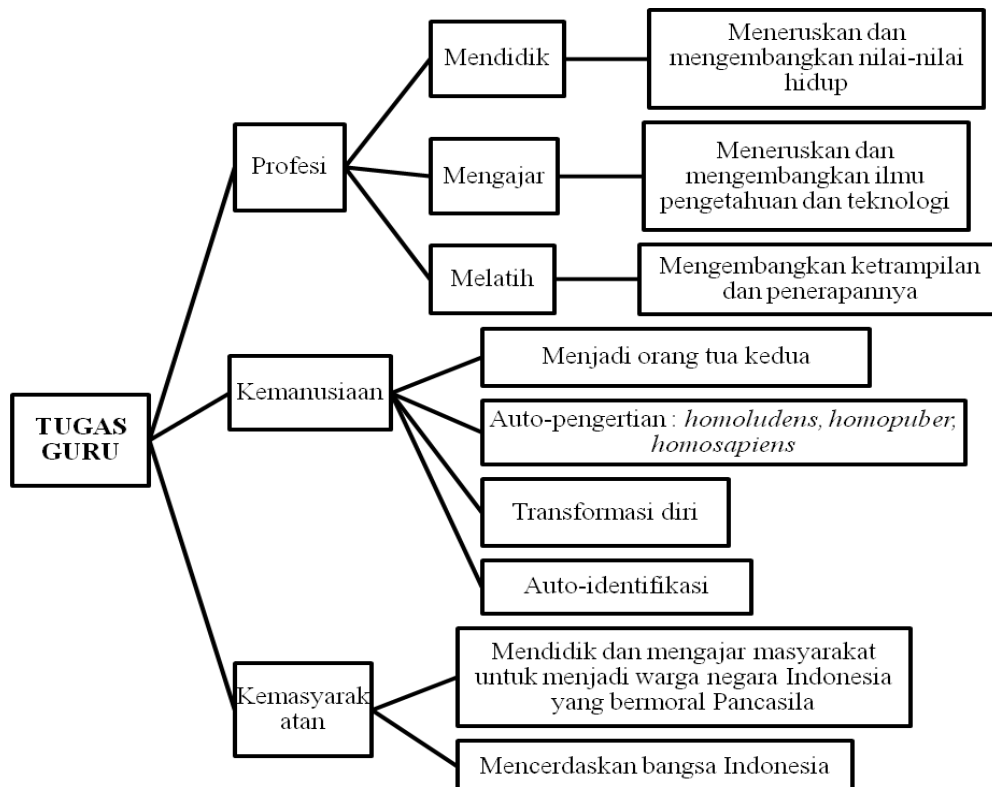
Sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada siswa.

2. Tugas Guru dalam Bidang Kemanusiaan

Di sekolah guru harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Pelajaran apapun yang diberikan hendaknya dapat menjadi motivasi siswanya dalam belajar. Bila seorang guru dalam penampilannya sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama adalah ia tidak akan dapat menanamkan benih pengajarannya kepada para siswanya. Para siswa akan enggan untuk menghadapi guru yang tidak menarik. Pelajaran tidak dapat diserap sehingga setiap lapisan masyarakat (*homoludens, homopuber, homosapiens*) dapat mengerti bila menghadapi guru.

3. Tugas Guru dalam Bidang Kemasyarakatan

Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.



Gambar 2.3 Tugas Guru⁶⁵

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, dilihat dari beberapa tugas dan tanggung jawabnya membawa konsekuensi terhadap guru untuk meningkatkan peranan dan kompetensinya karena proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa sebagian besar ditentukan oleh peranan dan kompetensi guru. Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat optimal. Peranan dan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar meliputi banyak hal. Berikut peranan yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut :⁶⁶

⁶⁵ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru...*, hal. 8.

⁶⁶ *Ibid*, hal. .9-11.

1. Peran Guru Sebagai Demonstrator

Indikator guru sebagai demonstrator, *lecturer* atau pengajar, di antaranya menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh guru bahwa ia sendiri adalah pelajar. Ini berarti bahwa guru harus belajar terus-menerus. Dengan cara demikian ia akan memperkaya dirinya dengan ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam melaksanakan tugasnya sebagai demonstrator, sehingga mampu memperagakan apa yang diajarkannya secara didaktis. Maksudnya, agar apa yang disampaikan itu betul-betul dimiliki oleh peserta didik.

2. Peran Guru Sebagai Pengelola Kelas

Dalam peranannya sebagai pengelola kelas (*learning manager*), guru harus memiliki indikator berikut, yaitu kemampuan mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi. Lingkungan ini diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan pendidikan. Karena lingkungan mengajar turut menentukan sejauh mana lingkungan tersebut menjadi lingkungan belajar yang baik. Yaitu lingkungan yang mendukung dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman serta kepuasan dalam mencapai tujuan.

3. Peran Guru Sebagai Mediator dan Fasilitator

Indikator guru sebagai seorang mediator yaitu memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup tentang media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Dengan demikian, merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi serta menjadi bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Sedangkan sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik berupa narasumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

4. Peran Guru Sebagai Evaluator

Suatu proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi evaluator yang baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu sudah tercapai atau belum dan apakah materi yang diajarkan sudah cukup tepat. Semua pertanyaan tersebut akan dijawab melalui kegiatan evaluasi atau penilaian.

Indikator guru dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar siswa, hendaknya terus-menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh siswa dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui kegiatan evaluasi ini merupakan umpan balik (*feed back*) terhadap proses belajar mengajar. Umpan balik ini akan dijadikan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar selanjutnya. Sehingga, proses

belajar mengajar akan terus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

D. Kompetensi Guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi adalah kewenangan, kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. Adapun kompetensi dalam Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁶⁷

Para pakar memiliki pengertian yang berbeda-beda, mengenai konsep kompetensi. E. Mulyasa berpendapat bahwa kompetensi merupakan perpaduan pengetahuan, ketrampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.⁶⁸

Jansen Sinamo mengatakan bahwa kompetensi yaitu “*having the necessary skill or knowledge to do something successfully*”⁶⁹ Artinya, kompetensi adalah memiliki ketrampilan atau pengetahuan yang diperlukan agar melakukan sesuatu secara berhasil.

Secara sederhana kompetensi guru berarti kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru. Suatu jenis pekerjaan tertentu dapat dilakukan seseorang jika ia memiliki kemampuan. Jika dikaji lebih dalam lagi,

⁶⁷ Rofa'ah, *Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*. (Jogjakarta: Deepublish, 2016), hal. 30-31.

⁶⁸ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 38.

⁶⁹ Jansen Sinamo, *8 Etos Keguruan*. (Bogor: Grafika Mardi Yuana, 2010), hal. 29.

kemampuan atau kompetensi ternyata memiliki arti yang cukup luas. Karena kemampuan bukan semata-mata menunjukkan pada ketrampilan dalam melakukan sesuatu. Lebih dari itu, kemampuan ini dapat diamati melalui pengetahuan, penampilan, atau *performance*, kegiatan yang menggunakan prosedur atau teknik yang jelas serta adanya hasil yang dicapai.⁷⁰

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kompetensi adalah seperangkat ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang pendidik dalam rangka mencapai serta menghasilkan kinerja yang baik.

Terdapat empat dimensi kompetensi guru, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi tersebut harus dimiliki oleh seorang guru. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi seorang guru yang berkenaan dengan pemahaman diri, penerimaan diri, pengarahan diri, dan perwujudan diri. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik serta masyarakat sekitar secara santun.⁷¹

1. Kompetensi Kepribadian

Merupakan sejumlah kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan pribadi dengan segala karakteristik yang mendukung pelaksanaan tugas keguruan. Faktor yang terpenting dari seorang guru

⁷⁰ Sumiati dan Asra, *Metode Pembelajaran*. (Bandung: Wacana Prima, 2008), hal. 242.

⁷¹ Rofa'ah, *Pentingnya Kompetensi...*, hal. 40-41.

adalah kepribadiannya. Karena dengan kepribadiannya itulah seorang guru bisa menjadi seorang pendidik dan pembina bagi anak didiknya.

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi para peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting untuk membentuk kepribadian peserta didik guna menyiapkan dan mengembangkan Sumber Daya Manusia serta mensejahterakan rakyat, kemajuan bangsa dan negara pada umumnya. Dalam hal ini guru tidak hanya dituntut untuk mampu memaknai pembelajaran, tetapi yang paling penting adalah bagaimana ia menjadikan pembelajaran sebagai ajang pembentukan kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik.

Seorang guru harus memiliki kepribadian yang baik dan bisa dijadikan contoh/teladan bagi anak didiknya. Di sinilah peran agama juga dituntut menanamkan nilai-nilai kepribadian, misalnya nilai kejujuran, ketakwaan, dan lain sebagainya. Sehingga guru harus mampu menciptakan generasi masa depan yang bertakwa, berintegritas yang tinggi, daya juang yang kuat, kepribadian yang utuh, berbudi pekerti yang luhur, mandiri, serta memiliki intelektual yang tinggi.⁷²

2. Kompetensi Sosial

Adalah kemampuan kepribadian yang mampu untuk membangun kerjasama dengan orang lain yang mantab, stabil, dan bijaksana ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi

⁷² Aprianti Lusita, *Buku Pintar Menjadi Guru Kreatif, Inspiratif, dan Inovatif*. (Yogyakarta: Araska, 2011), hal. 24.

antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan.⁷³

Dalam proses belajar mengajar guru sebagai makhluk sosial dalam masyarakat sekolah adalah hal yang perlu diperhatikan antara lain : hubungan interpersonal, yaitu kecerdasan guru dalam mengolah sikap sosial guru dengan emosi diri, pengendalian diri dan *performance* guru, dan *inner beauty* yang menjadi cerminan pribadi. Hubungan dengan teman seprofesi, hubungan dengan peserta didik, hubungan dengan orang tua/wali peserta didik, dan hubungan dengan masyarakat sekitar. Seluruhnya memerlukan ketrampilan sosial.

3. Kompetensi Pedagogik

Istilah pedagogik berarti pergaulan dengan anak. Pedagogi merupakan praktek pendidikan anak, maka kemudian muncullah istilah “Pedagogik” yang berarti ilmu mendidik anak.⁷⁴ Pedagogik secara jelas memiliki kegunaan di antaranya bagi pendidik untuk memahami fenomena pendidikan secara sistematis, memberikan petunjuk tentang yang seharusnya dilaksanakan dalam mendidik, menghindari kesalahan-kesalahan dalam praktek mendidik anak juga ajang untuk mengenal diri sendiri dan melakukan koreksi demi perbaikan bagi diri sendiri.

Dalam kompetensi pedagogis, minimal guru harus memiliki delapan kemampuan yaitu ;

- a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan

⁷³ Muhammad Surya, *Percikan Perjuangan Guru Menuju Guru Profesional dan Terlindungi*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006), hal 176.

⁷⁴ Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru*, (Jakarta: Indeks, 2011), hal. 41.

- b) Pemahaman terhadap peserta didik
- c) Pengembangan kurikulum atau silabus
- d) Perancangan pembelajaran
- e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- g) Evaluasi hasil belajar
- h) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁷⁵

4. Kompetensi Profesional

Profesi menurut Sikun Pribadi adalah suatu pernyataan atau suatu janji terbuka, bahwa seseorang akan mengabdikan dirinya kepada suatu jabatan atau pekerjaan dalam arti biasa, karena orang tersebut merasa terpanggil untuk menjabat pekerjaan itu.⁷⁶ Omar Hamalik menjelaskan bahwa kriteria profesional seorang guru setidaknya meliputi :⁷⁷

- a) Fisik yang sehat
- b) Mental/kepribadian yang sempurna
- c) Keilmuan/pengetahuan yang luas
- d) Ketrampilan

Karena pekerjaan guru adalah pekerjaan profesional yang memerlukan berbagai keahlian khusus, maka sebagai salah satu usaha dalam meningkatkan mutu profesional guru sangat diperlukan kesatuan

⁷⁵ Barnawi & Mohammad Arifin, *Etika dan Profesi Kependidikan*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 122.

⁷⁶ Omar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 2.

⁷⁷ *Ibid*, hal. 38.

aspek-aspek ilmu pengetahuan, skill, dan akhlak atau budi pekerti yang dimiliki oleh guru. Ketiganya haruslah bersinergi sehingga mewujudkan dampak perubahan yang positif, baik ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap budi pekerti yang luhur terhadap peserta didik dan seluruh elemen masyarakat yang ada di sekitarnya.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan dan menghindari duplikasi atau pengulangan penulisan skripsi. Selain itu kajian penelitian terdahulu juga mempunyai andil besar dalam rangka mendapatkan informasi sebelumnya untuk mendapatkan landasan teori ilmiah. Adapun kajian penelitian terdahulu dalam skripsi ini yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah :

1. Muhtar Dwi Saktiardi dalam skripsinya yang berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MTsN Pucanglaban Tulungagung” mengajukan fokus penelitian :
 - a. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai evaluator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri Pucanglaban Tulungagung?
 - b. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai edukator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri Pucanglaban Tulungagung?
 - c. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai motivator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri Pucanglaban Tulungagung?⁷⁸

⁷⁸ Muhtar Dwi Saktiardi, *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MTsN Pucanglaban Tulungagung*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018), Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, IAIN Tulungagung, hal. 3.

Berdasarkan paparan data hasil penelitian lapangan, temuan penelitian, dan pembahasan, maka Muhtar Dwi Saktiardi menyampaikan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Peran kepala madrasah sebagai evaluator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri Pucanglaban Tulungagung direalisasikan melalui : agenda supervisi, agenda rapat evaluasi kinerja guru, dan agenda penilaian kinerja guru di akhir tahun pelajaran.⁷⁹
- b. Peran kepala madrasah sebagai evaluator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri Pucanglaban Tulungagung direalisasikan melalui : agenda keteladanan dalam mengelola pembelajaran dengan menerapkan strategi pembelajaran dalam kategori baru, agenda memfasilitasi guru untuk mengikuti workshop, agenda memfasilitasi guru untuk mengikuti pendidikan dan latihan (diklat), agenda memfasilitasi guru untuk mengikuti kegiatan MGMP.
- c. Peran kepala madrasah sebagai evaluator dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Negeri Pucanglaban Tulungagung direalisasikan melalui : agenda rapat guru dengan sosialisasi motivasi kerja Islami dan sosialisasi visi misi madrasah, agenda reward dengan pemberian hak-hak guru semisal penghargaan bagi guru berprestasi, pengusulan kenaikan pangkat/jabatan, pengusulan sertifikasi guru, agenda penambahan fasilitas teknologi pembelajaran, agenda pemberian bimbingan dengan musyawarah *face to face*.⁸⁰

2. Dharisatullatifah Q.A. dalam skripsinya yang berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN Tulungagung 1” mengajukan fokus penelitian :

- a. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 1?
- b. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 1?
- c. Bagaimana peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 1?⁸¹

⁷⁹ Muhtar Dwi Saktiardi, *Peran Kepala...*, hal. 134.

⁸⁰ *Ibid*, hal. 135.

⁸¹ Dharisatullatifah Q.A., *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN Tulungagung 1*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2015), Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, IAIN Tulungagung, hal. 6.

Berdasarkan paparan data hasil penelitian lapangan, temuan penelitian, dan pembahasan, maka Dharisatullatifah Q. A. menyampaikan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Peran kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan profesionalisme guru. Kepala madrasah sebagai manajer hendaknya bisa menjadi teladan bagi anak buahnya dan mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakannya sebagai seorang kepala madrasah di MAN Tulungagung 1 meliputi : pengintensifkan rapat madrasah, pengaktifan guru piket, pengiriman guru untuk mengikuti *workshop*, penataran, atau diklat, dan penanaman sikap disiplin.
 - b. Peran Kepala Madrasah sebagai Administrator dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Kepala madrasah sebagai seorang administrator adalah menjalankan fungsi-fungsi administrasi yang bertujuan mengelola madrasah sehingga profesionalisme guru di madrasah menjadi meningkat. Di MAN Tulungagung 1 meliputi : Pelengkapan administrasi dan memeriksa kelengkapan.
 - c. Peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru. Kepala madrasah sebagai supervisor adalah seseorang yang menjalankan supervisi dan pengawasan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di dalam kelas yang pada akhirnya juga berimbas pada peningkatan profesionalisme guru. Di MAN Tulungagung 1 yaitu : pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pemberian motivasi kepada guru.⁸²
3. Ahmad Budi Cahyono dalam skripsinya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Kota Batu” mengajukan fokus penelitian :
- a. Bagaimanakah tipe kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu?
 - b. Upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu?
 - c. Apa faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu?⁸³

⁸² Dharisatullatifah Q.A., *Peran Kepala Madrasah...*, hal. 84-85..

⁸³ Ahmad Budi Cahyono, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Kota Batu*. (Malang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014), Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, UIN Malang, hal. 26.

Berdasarkan paparan data hasil penelitian lapangan, temuan penelitian, dan pembahasan, maka Ahmad Budi Cahyono menyampaikan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Tipe kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu diwujudkan dengan tipe kharismatik yang dicerminkan dengan sikap : menjadi suri tauladan, menjadi motivator. Tipe kepemimpinan yang demokratis yang dicerminkan dengan sikap : selalu memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab selaku bawahan, sehingga bawahan mengetahui apa yang harus mereka lakukan.
- b. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu diwujudkan dengan : komitmen para pegawai dibangun dengan menumbuhkan motivasi nonmaterial, pekerjaan ditata dengan menggunakan teknik spesialisasi pekerjaan dengan melibatkan semua potensi guru, komunikasi para guru diciptakan melalui pengembangan kemampuan guru secara proporsional, kepemimpinan yang efektif diwujudkan dengan melestarikan berbagai tradisi/kultur keagamaan yang dipadukan dengan sikap proaktif dengan perubahan.
- c. Faktor pendukung : semangat kerja, sarana dan prasarana, kerjasama yang baik, dan komunikasi. Faktor penghambat : kurangnya tenaga pengajar, minimnya dana, dan tidak adanya lapangan olahraga.⁸⁴

4. Fatihatul Hidayah dalam skripsinya yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Assyafi’iyah Gondang” mengajukan fokus penelitian :

- a. Bagaimana kinerja guru di MTs Assyafi’iyah Gondang?
- b. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor di MTs Assyafi’iyah Gondang?
- c. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru di MTs Assyafi’iyah Gondang?⁸⁵

Berdasarkan paparan data hasil penelitian lapangan, temuan penelitian, dan pembahasan, maka Fatihatul Hidayah menyampaikan kesimpulan sebagai berikut :

⁸⁴ Ahmad Budi Cahyono, *Kepemimpinan Kepala...*, hal. 104-106.

⁸⁵ Fatihatul Hidayah, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Assyafi’iyah Gondang*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014), Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, IAIN Tulungagung, hal. 7.

- a. Kinerja guru di MTs Assyafi'iyah Gondang sudah berjalan sebagaimana tugas pokok dan fungsi sebagai pendidik. Dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan, sampai mengukur hasil belajar siswa.
 - b. Pelaksanaan supervisi di MTs Assyafi'iyah Gondang Tulungagung sudah maksimal. Supervisi dilaksanakan secara situasional dalam jangka waktu tiga sampai enam bulan sekali. Teknik yang digunakan yaitu teknik kelompok dan individu, dengan model supervisi bersifat ilmiah.
 - c. Kepala sekolah MTs Assyafi'iyah Gondang sebagai motivator memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi para tenaga kependidikan untuk menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar.⁸⁶
5. Dewi Afidatul Fitria dalam skripsinya yang berjudul “Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung” mengajukan fokus penelitian :
- a. Bagaimana perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung?
 - b. Bagaimana pelaksanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung?
 - c. Bagaimana teknik kontroling terhadap strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung?⁸⁷

Berdasarkan paparan data hasil penelitian lapangan, temuan penelitian, dan pembahasan, maka Dewi Afidatul Fitria menyampaikan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung meliputi : pembinaan kedisiplinan dalam kinerja guru dan disiplin masuk, pemberian motivasi terhadap guru supaya lebih giat dalam kerjanya, untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik, pemberian *reward* (penghargaan) bagi guru yang kerjanya baik dan guru yang

⁸⁶ Fatihatul Hidayah, *Strategi Kepala...*, hal. 122-123.

⁸⁷ Dewi Afidatul Fitria, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011), Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, IAIN Tulungagung, hal. 7-8.

- berprestasi dengan menunjukkan keprofesionalannya dalam mengajar, pembentukan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).
- b. Kinerja guru MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini bisa dilihat sebelum guru melaksanakan proses pembelajarannya di dalam kelas, guru selalu membuat RPP (Rencana Program Pembelajaran) dan menyiapkan perangkat, cara mengajar mereka sangat profesional.⁸⁸

Berikut secara lebih rinci dapat disajikan dalam bentuk tabel seperti di bawah ini :

No.	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Muhtar Dwi Saktiardi (2018)	Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MTsN Pucanglaban Tulungagung	a. Sama-sama membahas peran kepala Madrasah b. Menggunakan pendekatan kualitatif c. Jenis penelitian studi kasus	a. Fokus penelitian Muhtar mencakup peran kepala Madrasah sebagai evaluator, edukator, dan motivator. Sedangkan fokus penelitian skripsi ini mencakup peran kepala Madrasah sebagai manajer, leader, dan supervisor. b. Dalam skripsi Muhtar berorientasi pada peningkatan kompetensi pedagogik guru. Sedangkan dalam skripsi ini berorientasi pada peningkatan kinerja guru
2.	Dharisatul-latifah Q.A. (2015)	Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN Tulungagung 1	a. Sama-sama membahas peran kepala Madrasah b. Menggunakan pendekatan kualitatif c. Jenis	a. Fokus penelitian Dharisatul mencakup peran kepala Madrasah sebagai manajer, administrator, dan supervisor. Sedangkan fokus penelitian dalam skripsi ini mencakup peran kepala Madrasah

⁸⁸ Dewi Afidatul Fitria, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011), Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, IAIN Tulungagung, hal. 99-100.

			penelitian studi kasus	sebagai manajer, leader, dan supervisor. b. Dalam skripsi Dharis berorientasi pada peningkatan profesionalisme guru. Sedangkan skripsi ini berorientasi pada peningkatan kinerja guru.
3.	Achmad Budi Cahyono (2014)	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Kota Batu	a. Sama-sama berorientasi pada peningkatan kinerja guru b. Menggunakan pendekatan kualitatif c. Jenis penelitian studi kasus	a. Dalam skripsi Budi membahas tipe kepemimpinan kepala Madrasah. Sedangkan dalam skripsi ini membahas peran-peran kepala Madrasah.
4.	Fatihatul Hidayah (2014)	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Assyafi'iyah Gondang	a. Sama-sama berorientasi pada peningkatan kinerja guru b. Menggunakan pendekatan kualitatif c. Jenis penelitian studi kasus	a. Skripsi Fatihatul membahas tentang strategi yang digunakan kepala sekolah. Adapun dalam skripsi ini membahas peran-peran kepala Madrasah. b. Dalam skripsi Fatihatul membahas peran kepala sekolah sebagai supervisor dan motivator saja. Sedangkan dalam skripsi ini membahas peran kepala Madrasah sebagai manajer, leader, dan supervisor.
5.	Dewi Afidatul Fitria (2011)	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Aryojeding Rejotangan Tulungagung	a. Sama-sama meningkatkan kinerja guru b. Menggunakan pendekatan kualitatif c. Jenis penelitian studi kasus	a. Dalam skripsi Dewi membahas strategi yang digunakan kepala sekolah dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan teknik kontrolling. Adapun dalam skripsi ini membahas peran kepala Madrasah sebagai manajer, leader, dan supervisor.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

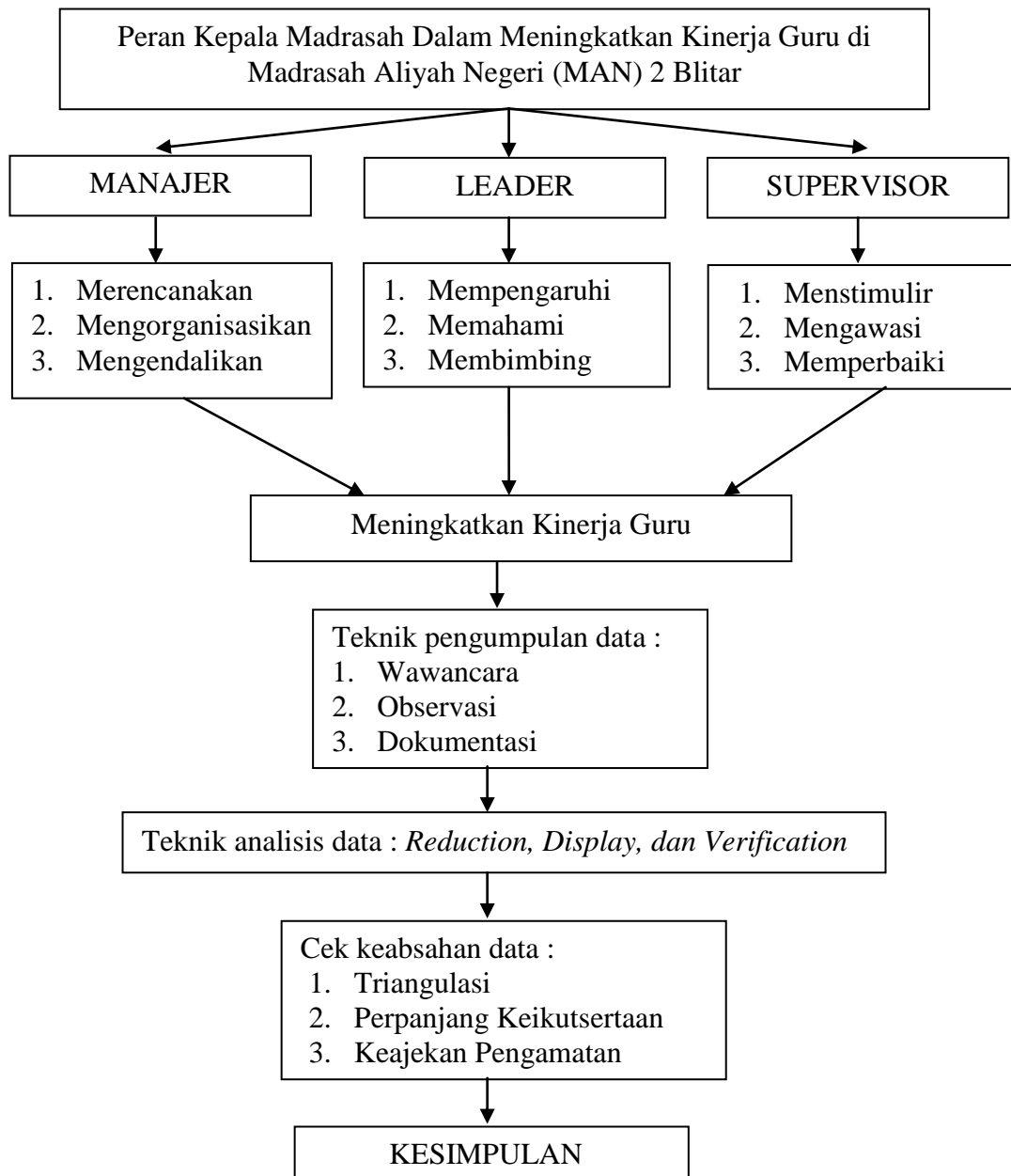
F. Paradigma Penelitian

Secara konsep, paradigma adalah asumsi-asumsi dasar yang diyakini ilmuan dan menentukan cara dia memandang gejala yang ditelaahnya. Baik itu meliputi kode etik, maupun pandangan dunia yang mempengaruhi jalan pikiran dan perilaku ilmuan dalam mengolah ilmu.⁸⁹

Secara teori peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sebagai seorang manajer yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Kemudian sebagai leader yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan memengaruhi, memahami, dan membimbing. Sedangkan sebagai seorang supervisor yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru antara lain menstimulir, mengawasi dan memperbaiki.

Setelah teori tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dipaparkan, selanjutnya adalah pengumpulan data yaitu menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dicek keabsahan datanya dengan Triangulasi. Penelitian ini yaitu menggunakan Triangulasi sumber dan metode. Setelah semua data sudah terkumpul dan dirasa sudah cukup, maka akan dilakukan analisis dari data yang didapat yaitu dengan mereduksi, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Akhirnya, didapatlah kesimpulan tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Blitar.

⁸⁹ Sulaiman, "Paradigma dalam Penelitian Hukum", dalam Jurnal Kanun Vol. 10, No. 2, Agustus 2018, hal. 258.



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian