

Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA Februari 2014  
VOL. XIV NO. 2, 320-349

# KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MAN MODEL BANDA ACEH

**Yusnidar**

*Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh*

## **Abstract**

*School head master is one of factors in encouraging the school to reach its vision, mission, aim and target through the planned implemented program. The aim of the study is to know the leadership of the head master of the school in improving the teachers' commitment, work motivation and obstacles experiencing by the school head master in improving the teachers' performance at MAN Model Banda Aceh. The study used descriptive method. The data collection techniques were observations, interviews, and documentations. The subjects of this research were the head master of the school and the teachers of MAN Model Banda Aceh. The data analysis of this qualitative analysis shows that: (1) the leadership of the head master of the school in improving working commitment is through empowerment of the training teacher in accordance with their field, class supervision evaluation and interns routinely madrasah supervision, and give reward to outstanding teacher; (2) the school head master leadership in improving work motivation is through professionalism work guiding, evaluate the teacher learning program, consensus agreement in time discipline, and intern cooperation with the school head master and guiding teachers; (3) the head master leadership in improving discipline is through applying self discipline of school head master in order to be followed by teachers as the discipline being conducted by the school head master in fully self awareness without any coercion; (4) the obstacles faced by the school head master in improving the teacher performance is because of time restriction in carrying out classroom supervision, guiding professional teachers and evaluate the teachers teaching-learning process, as well as restricted fund allocation in MAN Model Banda Aceh.*

## **Abstrak**

*Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru, semangat kerja dan hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subyek penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru pada MAN Model*

*Banda Aceh. Analisis data dilakukan secara kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen kerja melalui pemberdayaan guru binaan sesuai bidangnya, evaluasi supervisi kelas dan pembinaan rutin internal madrasah, dan memberikan reward kepada guru berprestasi; (2) Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pembinaan profesional kerja, mengevaluasi program belajar guru, kesepakatan kerja melalui kedisiplinan waktu, serta kerjasama internal dengan kepala madrasah dan guru binaan; (3) Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru melalui penerapan disiplin diri kepala madrasah sendiri sehingga dengan menerapkan disiplin diharapkan para guru akan mengikuti sebagaimana disiplin yang diterapkan kepala madrasah dengan penuh kesadaran diri dan tanpa adanya paksaan; (4) Hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adanya keterbatasan waktu dalam melaksanakan supervisi kelas, pembinaan profesional guru dan evaluasi PBM guru, serta alokasi dana yang terbatas pada MAN Model Banda Aceh.*

**Kata Kunci:** *kepemimpinan, kepala sekolah, kinerja guru.*

## PENDAHULUAN

Era globalisasi merupakan era kemajuan ilmu kemajuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi. Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional dalam bidangnya masing-masing.

Di Indonesia, sekolah harus dengan kesungguhannya melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya pada Bab II Pasal 3 bahwa: "Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban manusia yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokrasi serta bertanggungjawab".

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan

menyelaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan misi, visi, dan tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program yang dilaksanakan secara terencana.

Pendidikan juga merupakan suatu hal penting bagi manusia dan mutlak diperlukan dalam kehidupan, baik dalam kehidupan seseorang, keluarga maupun bangsa dan negara, karena maju mundurnya suatu bangsa ditentukan oleh maju mundurnya pendidikan bangsa itu. Di zaman modern ini, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang yang menuntut semua masyarakat Indonesia untuk menyiapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang profesional, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi. Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional dalam bidangnya masing-masing.

Menurut Quisumbing sebagaimana dikutip Kunandar, "Pendidikan memiliki peran utama dalam mengembangkan personal dan sosial, mempengaruhi perubahan individu dan sosial, perdamaian, kebebasan dan keadilan".<sup>1</sup> Ini jelas bahwa pendidikan merupakan usaha mengembangkan manusia ke arah yang lebih baik, sehingga untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul yang mampu menjawab berbagai tantangan di abad baru ini adalah pendidikan yang berkualitas.

Sekolah merupakan institusi paling depan dalam menjalankan proses pendidikan. Pendidikan secara makro pada akhirnya akan bermuara pada sekolah melalui pembelajaran. Kepala sekolah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di sekolah sehingga proses belajar mengajar di sekolah itu berjalan dengan baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki misi dan visi dan tujuan yang jelas, memiliki langkah-langkah atau strategi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama tersebut.

Kepala sekolah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum,

---

<sup>1</sup>Kunandar, *Guru Profesional*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hal. 10.

penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya siswa, kerjasama sekolah dan orang tua, serta sosok *outcome* sekolah yang prospektif. Kepala sekolah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Kepala sekolah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggungjawab untuk memimpin sekolah.

Kepala sekolah adalah orang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungan pada situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah adalah orang yang berada di depan guru, karyawan, dan siswa sekolahnya. Kepala sekolah merupakan orang paling utama mempengaruhi para guru serta aktivitas sekolahnya dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menetapkan bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervise dan (5) kompetensi sosial. Berdasarkan ketentuan tersebut diharapkan kepada kepala sekolah mampu mewujudkan kepemimpinan dalam keseluruhan proses pendidikan di sekolah. Keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh kemampuannya mempengaruhi, membimbing, menggerakkan, dan memotivasi individu (guru) yang terlibat dalam tujuan pendidikan yang telah disepakati. Murniati mengemukakan bahwa lemahnya kepemimpinan kepala sekolah disebabkan berbagai faktor seperti kemampuan memimpin kepala sekolah, sistem pengawasan kepala sekolah, dan sistem penyelenggaraan pendidikan secara nasional. Dalam konteks ini, banyak variabel yang berhubungan dengan pengetahuan, mindset dan wawasan, nilai dan sikap termasuk kultur, pola, dan gaya kepemimpinan, serta pembinaan dan penghargaan yang diterapkan Pemerintah terhadap kepala sekolah.<sup>2</sup>

Melalui kepemimpinan kepala sekolah inilah seorang pemimpin akan mampu mentransfer beberapa nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan guru maupun karyawan, toleransi terhadap risiko, kriteria perubahan dan sebagainya pada lain sisi

---

<sup>2</sup>Murniati, *Manajemen Strategik, Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008, hal. 131.

pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada pada organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui kepemimpinan kepala sekolahnya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan kepala sekolah yaitu seorang pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dia pimpin. Untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai manajer pendidikan. Kepala madrasah merupakan orang yang berada pada garis terdepan dalam mengkoordinasikan berbagai usaha dalam meningkatkan kinerja guru yang bermutu.

Dengan menguasai kemampuan manajemen pendidikan, kepala madrasah diharapkan dapat menyusun program madrasah yang efektif dan efisien, menciptakan iklim madrasah yang kondusif dan dapat membangun motivasi kerja personal madrasah, dapat bekerjasama dengan harmonis dengan masyarakat sekitar madrasah, serta dapat membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Kepala madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan untuk membangkitkan kinerja guru. Hal ini akan terwujud apabila kepala madrasah mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang mendukung kinerja guru sehingga guru mampu membawa perubahan sikap, perilaku sesuai dengan tujuan pendidikan. Guru adalah pelaksana pendidikan di madrasah yang langsung berinteraksi dengan peserta didik dan merupakan komponen yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Guru pada dasarnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensinya yang dimiliki. Peningkatan motivasi guru dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui pembinaan berupa tindakan preventif agar guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah tidak mungkin mengabaikan fungsi dan peranan guru sebagai sosok terdepan dalam pendidikan. Untuk melakukan pembinaan terhadap guru, kepala madrasah harus mempunyai kompetensi kepemimpinan yang efektif

dan efisien, sehingga pembinaan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik.

MAN Model Kota Banda Aceh merupakan salah satu sekolah yang termasuk kategori sekolah terbaik di Kota Banda Aceh dan juga merupakan salah satu sekolah yang terkena dampak Gempa dan Tsunami pada tanggal 26 Desember 2004. Dengan adanya bantuan serta sarana dan prasarana penunjang kegiatan belajar mengajar dari Kementerian Agama, maka MAN Model Kota Banda Aceh telah dapat normal kembali melaksanakan proses belajar mengajar.

Pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ditemukan beberapa kenyataan sebagai berikut: 1) Kurangnya pembinaan profesional guru yang dilakukan oleh kepala sekolah; 2) Keterbatasan waktu kepala sekolah yang ditandai dalam melaksanakan evaluasi program belajar mengajar guru. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output) pendidikan. Untuk mengatasi permasalahan ini, dibutuhkan kepala sekolah yang berkompeten dan dengan disertai dengan peningkatan kinerja seluruh komunitas sekolah, terutama peningkatan kinerja guru selaku penanggung jawab proses pembelajaran peserta didik di kelas.

## **PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan adalah bagian penting dan manajemen. Sehingga dalam satu organisasi, peran pemimpin jelas sekali merupakan peran yang paling penting dan semua peran komponen organisasi. Di dalam manajemen, fungsi seorang pemimpin adalah menggugah keinginan seseorang untuk melaksanakan suatu hal yang harus ditempuh dan membina anggota kelompoknya ke arah penyelesaian hasil kerja kelompok tersebut. Sehingga kemampuan pemimpin dalam menggunakan kepemimpinannya sangat penting.

Menurut Usman, "Kepemimpinan mempengaruhi yang dimiliki pemimpin untuk mengerahkan bawahan menjadi taat, hormat, setia, dan mudah

berkerjasama”.<sup>3</sup> Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah selaku pucuk pimpinan organisasi sekolah melalui pemberdayaan bawahannya, tanpa adanya pemberdayaan yang baik dengan pemberian wewenang, pendelegasian tugas tidak akan terjadi kedisiplinan waktu, komitmen kerja, dan motivasi kerja di sekolah.

Sedangkan menurut Indrafachrudi, fungsi kepemimpinan dibagi dua, yaitu:

1. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai, merumuskan tujuan, merumuskan rencana kegiatan, mengumpulkan keterangan, minat kelompok, pemecahan masalah, bertanggung jawab;
2. Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang menyenangkan, memupuk kebersamaan, kerjasama dalam kelompok.<sup>4</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing definisi berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun demikian, ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan, yakni mengandung makna mempengaruhi orang lain untuk berbuat seperti yang pemimpin kehendaki. Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### 1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah pada hakikatnya adalah tenaga fungsional yang diberi tugas untuk memimpin penyelenggaraan sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen pendidikan dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Menurut Harun, “Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah. Kepala sekolah juga disebut pemimpin pendidikan di sekolahnya, walaupun kedua istilah tersebut identik, namun

---

<sup>3</sup>Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, hal. 308.

<sup>4</sup>Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006, hal. 3.

mempunyai perbedaan antara satu dengan yang lainnya”.<sup>5</sup> Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberi tugas tambahan memimpin suatu sekolah. Bukan seorang pejabat struktural yang terdapat di suatu lembaga pendidikan/sekolah. Dalam konteks kepemimpinan kependidikan, pemimpin merupakan semua orang yang bertanggung jawab dalam proses peningkatan kualitas pendidikan yang berada pada setiap jenjang, jenis dan jalur pendidikan.

## 2. *Tugas Kepala Sekolah*

Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Menurut Mulyono kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaharuan.
- b. Kepala sekolah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah.<sup>6</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa tugas kepala sekolah bukan hanya sebagai penanggung jawab pada sekolah, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah.

## 3. *Kompetensi Kepala Sekolah*

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menetapkan bahwa kepala sekolah harus memiliki: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.

---

<sup>5</sup>Cut Zahri Harun, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Yogyakarta: Pena Persada, 2009, hal. 28.

<sup>6</sup> Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 144.



#### 4. Kinerja Kepala Sekolah

Menurut Usman, “Konsep kinerja merupakan perkalian dan kemampuan dan motivasi. Kinerja adalah akumulasi dan tiga elemen yang saling berkaitan satu sama lain yaitu keterampilan, usaha, dan sifat-sifat keadaan secara eksternal”.<sup>7</sup> Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), kecakapan interpersonal (*interpersonal capability*) dan kecakapan teknis (*technical capability*). Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dan seseorang sebagai akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Usaha dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja kepala sekolah menjadi isu yang menarik untuk dibicarakan di tengah kehidupan masyarakat terutama terkait dengan pendidikan, sebab kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah tidak terlepas dan tugas dan tanggung jawab dan seorang kepala sekolah.

#### 5. Penilaian Kinerja Kepala Sekolah

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah upaya untuk memahami bagaimana kondisi kinerja personil dalam organisasi yang amat diperlukan dalam menentukan kebijakan. Menurut Suhardiman bahwa “Penilaian kepala sekolah mengacu pada komponen: “(1) kepribadian dan sosial, (2) kepemimpinan, (3) pengembangan sekolah, (4) pengelolaan sumber daya, (5) kewirausahaan, (6) supervisi pembelajaran dalam peningkatan mutu”.<sup>8</sup> Penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan. Penilaian kerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, evaluasi kinerja menyediakan informasi mengenai kinerja dalam hubungannya terhadap tujuan dan sasaran. Kepala sekolah harus mampu mengakomodasikan keterampilan yang baik, terintegrasi dalam keseluruhan mekanisme kerja administrasi sekolah.

---

<sup>7</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Bandung: Mutiara Ilmu, 2007, hal.74-79.

<sup>8</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, hal. 70.

## 6. Kualifikasi kepala sekolah

Dalam organisasi pendidikan, kepala sekolah memiliki standar/kualifikasi tertentu agar pencapaian umum pendidikan dalam pencapaian sasaran dan kebijakan yang telah ditentukan, dengan harapan kepala sekolah mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu atau menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah menetapkan kualifikasi umum kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi; Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi tingginya 56 tahun;
- b. 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
- c. 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.

Berdasarkan ketetapan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 bahwa kualifikasi kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting, sehingga perlu dipersiapkan dengan baik melalui pendidikan formal yang baik, diseleksi dan ditempatkan dengan tepat di seluruh wilayah Indonesia.

## 7. Peran kepala sekolah

Dalam kehidupan organisasi kependidikan, peran kepemimpinan sebagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah. Peran dan jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagian dan organisasi kependidikan tersebut. Menurut perspektif kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai berikut “(1) *Educator* (pendidik), (2) Manajer, (3) Administrator, (4) Supervisor (penyelia), (5)

*Leader* (pemimpin), (6) Pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan”.<sup>9</sup>

#### **8. Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah**

Peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja merupakan perubahan perilaku individu dari yang baik menjadi lebih baik. Peningkatan kinerja dapat terjadi melalui interaksi dengan lingkungan. Menurut Usman, “Dalam suatu profesi akan menggambarkan bagaimana perilaku yang harus ditampilkan oleh seseorang yang berprofesi dalam melaksanakan tugasnya”.<sup>10</sup> Selanjutnya, strategi kepala sekolah di sebuah institusi pendidikan berkaitan erat dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Menurut Castetter seperti dikutip Mulyasa dua macam strategi untuk peningkatan sumber daya manusia kepala sekolah yaitu:

##### **a. Strategi Umum**

Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas.

##### **b. Strategi Khusus**

Strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan pengelolaan tenaga kependidikan yang lebih efektif.<sup>11</sup>

Secara umum pimpinan di sebuah organisasi khususnya kepala sekolah di sebuah institusi pendidikan harus memperhatikan kebutuhan sekolah terkait dengan sumber daya manusia (guru). Oleh karenanya rekrutmen dan pengembangan guru harus berdasarkan kebutuhan sekolah dan kemampuan guru.

#### **9. Motivasi Kerja Kepala Sekolah**

Setiap sekolah selalu berusaha agar produktivitas kerja kepala sekolah dapat ditingkatkan. Untuk itu kepala sekolah perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan motivasi kerja para guru binaannya. Hal ini penting, sebab motivasi kerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang

---

<sup>9</sup>Depdiknas, 2006.

<sup>10</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Bandung: Mutiara Ilmu, 2007, hal.120.

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007, hal. 128-129.

dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai.

Menurut Wordnet sebagaimana dikutip Danim ada 8 (delapan) kunci yang mampu memfasilitasi motivasi dan semangat kerja, yaitu:

1. Pengetahuan dan keyakinan;
2. Menjadi pembelajar;
3. Menciptakan budaya kerja;
4. Akuntabilitas timbal balik;
5. Membangun kolegalitas;
6. Meniru tindakan pelatih;
7. Keterampilan kepemimpinan;
8. Pengembangan profesionalisme.<sup>12</sup>

Motivasi kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan kepentingan suatu organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan, kerjasama, dan lingkungan sekolah serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

#### **10. Komitmen Kepala Sekolah**

Secara umum, komitmen dapat diartikan menerima tanggung jawab dan keprofesionalannya dalam menjalani tugas yang diembannya. Menurut Mowday seperti dikutip Danim bahwa “komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu faktor organisasi, faktor pribadi, dan pengalaman kerja”.<sup>13</sup> Ini jelas bahwa komitmen merupakan upaya yang dilakukan yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Komitmen dalam menjalankan tugas akan berdampak pada hasil yang maksimal dan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam konteks kepala sekolah, pemimpin yang memiliki komitmen adalah seorang “pelaku” bukan “pemimpi”, sehingga bila tidak memiliki komitmen dia tidak pernah dipatuhi oleh orang yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala

---

<sup>12</sup>Sudarwan Danim, dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hal. 126.

<sup>13</sup>Sudarwan Danim, dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hal. 162.

sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi agar bawahannya dapat mematuhi aturan yang ada.

Komitmen terhadap organisasi pendidikan (sekolah) artinya lebih dan sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai sekolah dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan sekolah demi pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan (dalam hal ini adalah kepala sekolah) adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan.

### Konsep Kinerja Guru

Pengertian kinerja atau performance diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja, Istilah kinerja guru berasal dan kata *job performance/actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi menurut bahasa kinerja bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa “Pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang”.<sup>14</sup> Ini menjelaskan bahwa keberhasilan kinerja juga ditentukan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah kemampuan pimpinan (dalam hal ini kepala sekolah) dalam memimpin mitra kerjanya, baik itu guru maupun pegawai-pegawai lainnya.

Wether dan Davis sebagaimana dikutip Usman menyebutkan bahwa “Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability = knowledge + skill*), dan faktor motivasi (*motivation = attitude + situation*)”.<sup>15</sup> Berdasarkan rumusan tersebut dikatakan bahwa, kinerja adalah unjuk kerja yang

---

<sup>14</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012, hal. 100.

<sup>15</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...*, hal. 74.

ditunjukkan oleh setiap pegawai baik secara kualitas dan kuantitas. Faktor kemampuan sangat membantu hasil perpaduan dan kecakapan dan motivasi, di mana masing-masing variabelnya dihasilkan dan sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya.

Menurut Hasibuan seperti dikutip Suhardiman, “Kinerja suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu”.<sup>16</sup> Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja.

Ketetapan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya Pasal 1 Ayat 2 bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Peraturan tersebut jelas menyebutkan bahwa guru bukan sekedar sebagai orang yang mentransfer ilmu kepada siswa, melainkan juga sebagai pendidik, pengarah, pelatih, penilai, pengajar, dan orang yang mengevaluasi peserta didik di sekolah.

Menurut Sutermaister seperti dikutip Usman “Kinerja merupakan hasil perpaduan dan kecakapan dan motivasi, di mana masing-masing variabelnya dihasilkan dan sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi”.<sup>17</sup> Berdasarkan hal ini dapat dikatakan bahwa, kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan oleh setiap pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diembankan kepadanya. Seorang guru harus memenuhi dua kategori, yaitu memiliki kapabilitas (*capability*) dan loyalitas (*loyalty*). *Capability*, yakni guru harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang

---

<sup>16</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan...*, hal. 126.

<sup>17</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...*, hal.74.

diajarkannya, memiliki kemampuan teoretik tentang mengajar yang baik; mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi. *Loyalty* keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan, tidak semata di dalam kelas, tapi juga di luar kelas.

### Kriteria Kinerja Guru

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah tercapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dan serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, Pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu:

- a. Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.
- c. Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dan masyarakat untuk: (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.
- d. Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata

pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling *well informed* terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan manusia di jagad raya ini.

### **Standarisasi Kinerja Guru**

Peranan guru memiliki kedudukan yang strategis untuk memperbaiki pendidikan dengan inovasi yang kreatif, Standar kinerja guru merupakan secara langsung maupun tidak langsung akan dapat membantu mengendalikan kinerja guru. Menurut Gezels dan Sutisna sebagaimana dikutip Usman dimensi kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dimensi fisiologis, manusia bekerja dengan baik apabila bekerja dalam konfigurasi operasional, yaitu bekerja dengan berbagai ragam tugas dan ritme kecepatan yang sesuai dengan fisiknya.
- b. Dimensi psikologis, dalam hubungan ini, bekerja merupakan ungkapan kepribadian. Seseorang memperoleh kepuasan dan pekerjaannya akan menampilkan kinerja yang lebih baik dan pada mereka yang tidak menyenangkan pekerjaannya.
- c. Dimensi sosial, bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial antara sesama pegawai. Situasi yang menyebabkan perpecahan antar pegawai dapat menurunkan kinerja pegawai, baik secara individu maupun secara kelompok.
- d. Dimensi ekonomi, bekerja adalah kehidupan bagi pegawai, imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat atau memacu pegawai untuk berprestasi.
- e. Dimensi keseimbangan, keseimbangan antara apa yang diperoleh dan pekerjaan



dengan kebutuhan hidup akan memicu seseorang untuk berusaha lebih giat guna mencapai keseimbangan atau sebaliknya.<sup>18</sup>

Dimensi-dimensi kinerja tersebut secara langsung maupun tidak langsung dapat membantu mengendalikan kinerja guru. Standarisasi kinerja guru ditinjau dan beberapa dimensi untuk dapat mencapai keseimbangan dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga pendidik dan kependidikan, maka antara dimensi dengan dimensi lainnya saling berhubungan, menunjang, memicu, memotivasi, menggerakkan, memenuhi kebutuhan, dan menjaga keseimbangan.

Menurut Usman, prestasi yang diperlihatkan dalam kemampuan kerja baru adalah: “Pengetahuan dan penguasaan materi pembelajaran yang akan diajarkan kepada peserta didik, keterampilan perilaku yang berkaitan dengan penguasaan didaktis metodologis yang bersifat pedagogis maupun andragogis, keterampilan untuk melakukan hubungan baik dengan unsur manusia yang terlibat dalam proses pendidikan guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu”.<sup>19</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, kinerja guru merupakan suatu kecakapan dalam menumbuhkan rasa percaya diri untuk tampil dan dapat diakui oleh pihak lainnya. Kemampuan guru yang diperoleh baik aspek kognitif, afektif dan psikomotornya harus dapat dimanfaatkan hasilnya dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di lingkungan sekolah dan di lingkungan yang ditempati. Kemampuan kinerja guru tersebut berperilaku dapat dinilai dan dapat diketahui dan cara berpikir, bertindak, dan memahami sesuatu masalah yang ada.

### **Mengukur Kinerja Guru**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Untuk keperluan penilaian kinerja guru diperlukan adanya informasi yang juga diharapkan berkualitas dan *valid*, artinya mampu menggambarkan kinerja guru secara baik. Di samping itu, diperlukan perencanaan yang lebih mantap untuk karier bagi mereka masing-masing.

---

<sup>18</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...*, hal. 98.

<sup>19</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan...*, hal.hal. 100.

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi pendidikan secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi guru dan aspek kinerja. Dengan demikian, tujuan dan kontribusi dan hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai. Menurut Fattah guru yang bermutu dapat diukur dengan lima faktor utama, yaitu:

1. Kemampuan profesional (*professional capacity*), kemampuan intelegensi, sikap dan prestasi dalam bekerja;
2. Upaya profesional (*professional efforts*), guru mentransformasikan kemampuan profesional ke dalam proses belajar mengajar.
3. Kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional, intensitas waktu seorang guru untuk tugas profesionalnya.
4. Kesesuaian waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*link and match*), guru yang mendukung proses belajar mengajar sampai tuntas dan benar;
5. Kesejahteraan yang memadai.<sup>20</sup>

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara. Bila hal tersebut dapat dilakukan tidak menutup kemungkinan mutu para guru akan meningkat dan profesionalisme guru semakin baik dan lebih mantap.

## PROSEDUR PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Pendekatan ini digunakan untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna secara mendalam tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MAN Model Banda Aceh. Bogdan dan Taylor seperti dikutip Moleong mengatakan bahwa “metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dan orang-orang dan perilaku yang diamati”.<sup>21</sup> Ini jelas bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mengungkapkan fakta-fakta yang terdapat dilapangan. Data fakta tersebut dideskripsikan berupa tulisan dalam tulisan ini secara jelas dan menyeluruh.

Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen kunci. Oleh karena itu, peneliti

<sup>20</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan....*, hal. 105.

<sup>21</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010, hal.

harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas jadi bisa bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian ini lebih menekankan pada makna dan terikat nilai. Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan.

Menurut Lofland seperti dirujuk Moleong, "Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain".<sup>22</sup> Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes dan pengambilan foto atau film.

Pendekatan kualitatif digunakan peneliti berdasarkan pertimbangan. Peneliti akan melihat secara keseluruhan dan potret empirik kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MAN Model Banda Aceh. Peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala, dan peristiwa yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MAN Model Banda Aceh dalam kondisi dan situasi apa adanya. Studi deskriptif diarahkan untuk mengidentifikasi situasi ketika proses penyelidikan dilakukan, menggambarkan variabel atau kondisi lapangan apa adanya dalam situasi apapun. Metode deskriptif bersifat menjabarkan, menguraikan dan menafsirkan kondisi, peristiwa., proses yang sedang terjadi dalam konteks permasalahan.

## **Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1. Lokasi**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di MAN Model Banda Aceh Jalan Pocut Baren No. 116. Kota Banda Aceh Telepon (0651) 23426. Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 13 September 2013 sampai dengan 13 Desember 2013.

### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini berlangsung selama empat bulan terhitung bulan September sampai dengan bulan Desember 2013.

---

<sup>22</sup>Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, hal. 157.

## Subjek Penelitian

Penelitian ini menetapkan subjek penelitian adalah mereka yang dianggap dapat memberikan data dan informasi sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian, yaitu kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Model Banda Aceh. Dengan demikian, subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, adapun subjek lainnya adalah guru dalam wilayah MAN Model Banda Aceh.

## Uji Kredibilitas

Upaya untuk mendapatkan derajat kepercayaan atau kredibilitas data penelitian ini ditempuh peneliti dengan menggunakan beberapa cara dan rancangan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa tahap yang dilalui dalam penelitian ini menggunakan “Tahap orientasi, Tahap eksplorasi dan Tahap *member check*”.

## Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara mendalami dan terjun langsung untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang diperlukan berhubungan dengan kajian penelitian, maka dalam melaksanakan penelitian ini, penulis menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Menurut Sugiyono, “Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden diamati tidak terlalu besar”.<sup>23</sup> Pendapat tersebut jelas bahwa dalam penelitian cocok menggunakan teknik pengumpulan observasi, karena yang diamati merupakan perilaku dan proses kerja kepala madrasah di MAN Model Kota Banda Aceh.

## Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara terus-menerus dan awal hingga akhir, baik di lapangan maupun di luar lapangan. Analisis data di lapangan meliputi pencatatan, pemberian kode, dan penafsiran sementara terhadap

---

<sup>23</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, . 2009, hal. 166.

berbagai informasi yang diperoleh pada setiap langkah kegiatan penelitian, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Reduksi data, yaitu membuat abstraksi-abstraksi dan seluruh data yang diperoleh dan seluruh data catatan lapangan.
- b. Pengorganisasian dan pengolahan data sesuai dengan tujuan penelitian, yakni program peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan kepemimpinan kepala madrasah di MAN Model Banda Aceh, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun hasil.
- c. Penafsiran data sesuai dengan tujuan penelitian, yakni menyusun dan merakit unsur-unsur data penelitian serta memberi makna berdasarkan pandangan peneliti untuk mencapai suatu kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian kepemimpinan kepala madrasah di MAN Model Banda Aceh.

## HASIL DATA PENELITIAN

### 1. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Komitmen Guru Pada MAN Model Banda Aceh*

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru MAN Model Banda Aceh bahwa untuk mencapai komitmen yang efektif, tindakan kepala madrasah terhadap guru binaannya sudah benar dan tepat. Kedisiplinan waktu merupakan salah satu kunci keberhasilan komitmen. Kedisiplinan yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah sangat tepat, dalam meningkatkan kinerja guru faktor utama adalah kedisiplinan yang baik. Kedisiplinan seorang kepala madrasah menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja guru MAN Model Kota Banda Aceh dan di sisi lain akan memberikan contoh dan tauladan bagi peserta didik bahwa kedisiplinan sangat penting bagi siapapun dan dimanapun apabila ingin sukses.

Komitmen kepala madrasah pada MAN Model Banda Aceh dapat dilihat dan beragam perspektif yang ada. Komitmen kepala madrasah dicirikan oleh produktivitas dan penghargaan terhadap guru yang memiliki nilai kedisiplinan dan loyalitas dalam mengajar di MAN Model Banda Aceh. Dalam kenyataannya, komitmen antara kepala madrasah dan guru di MAN Model Banda Aceh dapat dikatakan berbeda dan beragam, mulai dan rendahnya tingkat komitmen dan

tingginya tingkat komitmen.

Kepala madrasah dan guru MAN Model Banda Aceh untuk mencapai tingkat komitmen yang tinggi antara kepala madrasah dan guru, kepala madrasah sudah memiliki program kerja kepala madrasah untuk dijalankan di madrasah tersebut sedangkan guru sudah juga mempersiapkan program pembelajarannya dalam kelas. Kepala madrasah juga memotivasi guru dalam pelaksanaan program-program pembelajaran lainnya, hal ini dapat diamati adanya rencana program pembelajaran yang telah dilakukan oleh guru. Melahirkan komitmen individu terhadap organisasi pendidikan bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

## **2. *Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru pada MAN Model Banda Aceh***

Pada MAN Model Banda Aceh, kepala madrasah memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk meningkatkan kinerja guru. Membangun motivasi dan ambisi kerja pada MAN Model Banda Aceh, kepala madrasah memadukan pendekatan kekeluargaan dan profesionalisme kerja. Konsep tersebut diawali dengan membuka komunikasi dengan seluruh guru, berbagai saran dan keluhan disampaikan secara tertulis atau lisan, dan dapat pula disampaikan di luar lingkungan sekolah maupun di dalam lingkungan sekolah. Langkah ini dimaksudkan untuk memetakan seluruh harapan dan keinginan serta hambatan yang dialami guru dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat disimpulkan bahwa strategi motivasi kerja dan kepala madrasah kepada guru MAN Model Banda Aceh adalah komunikasi dan sifat kekeluargaan yang diciptakan oleh kepala sekolah. Adanya komunikasi dapat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan guru pada MAN Model Banda Aceh. Sifat kekeluargaan yang diciptakan oleh kepala madrasah yang baik akan menumbuhkan iklim kerja yang kondusif serta sekaligus akan meningkatkan produktivitas kerja guru di masa yang akan datang.

Hasil penelitian juga dapat dijelaskan hubungan yang menyenangkan antara kepala madrasah akan memicu motivasi kerja yang menyenangkan, aktif dalam menjalankan proses belajar mengajar di kelas. Berdasarkan pengamatan di lapangan, kepala madrasah sering berada di ruangan guru, pembinaan yang dilakukan oleh

kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru dengan pendekatan sebagai teman kerja, melahirkan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi di MAN Model Banda Aceh, kepala madrasah memperoleh keuntungan dan guru tersebut, hubungan yang menyenangkan antara kepala madrasah dan guru di MAN Model Banda akan memperoleh kepuasan terhadap pekerjaan, seperti minat kerja yang tinggi, peluang untuk maju, dan *prestise* dalam sekolah menjadi lebih baik, hubungan kepuasan pribadi dan rasa bangga atas profesi yang dimiliki baik kepala madrasah dan guru di MAN Model Banda Aceh.

### **3. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Disiplin Guru pada MAN Model Banda Aceh***

Hasil wawancara dengan guru menjelaskan bahwa, salah satu kedisiplinan yang dapat dicontoh dari kepala madrasah adalah selalu hadir tepat waktu sebelum guru-guru dan seluruh personil sekolah hadir di sekolah. Kemudian, kepala madrasah juga menjelaskan bahwa bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan motto: "Datang lebih awal dan pulang terlambat". Ini adalah salah satu komitmennya kepala madrasah dalam mewujudkan kedisiplinan kepada guru-guru di MAN Model Kota Banda Aceh. Dengan menunjukkan kedisiplinan yang tinggi kepada guru binaannya, tentu saja guru tersebut akan datang tepat pada waktunya.

Ada beberapa strategi yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam membina dan meningkatkan motivasi guru, diantaranya mengingatkan dan menerapkan peningkatannya kedisiplinan dalam menjalankan sesuatu pekerjaan, berusaha memberi contoh kepada guru dalam menerapkan kedisiplinan hingga membentuk staf khusus dalam pengawasan kedisiplinan. Tindakan yang dilakukan kepala madrasah terdapat guru yang telah melanggar kedisiplinan menurut kepala madrasah adalah memberikan pembinaan secara teratur demi tegaknya disiplin di sekolah tersebut.

### **4. *Hambatan yang dialami Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh***

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dapat dikatakan bahwa hambatan yang dialami oleh kepala madrasah pada MAN Model Banda Aceh adalah tidak berkemampuan mengembangkannya komitmen dan motivasi kerja guru dikarenakan mengalami pergantian kepala madrasah yang baru di MAN Model Banda Aceh. Akan tetapi kepala madrasah berkomitmen tetap menjalankan

aktivitasnya sebagai kepala madrasah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Menurut pengamatan penulis, pergantian kepala madrasah tidak tepat waktu yang dilakukan oleh Kandepag Kota Banda Aceh. Seharusnya pergantian kepala madrasah dilakukan pada awal tahun ajaran baru. Hal ini akan mempermudah pendataan program-program yang akan dilakukan oleh guru dalam mengembangkan komitmen dan motivasi kerja kepala madrasah dan guru.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kurangnya sarana dan prasarana di kelas dapat mempengaruhi aktivitas pemanfaatan media pembelajaran seperti ruang laboratorium dan ruang komputer. Guru kelas juga mengatakan sewaktu kepala madrasah memberikan bimbingan kepada guru binaannya. Guru tersebut selalu memberikan opininya tentang kurangnya sarana dan prasarana di kelas yang dapat menghambat kinerja guru di kelas.

## ANALISIS DATA PENELITIAN

### 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Komitmen Guru Pada MAN Model Banda Aceh

Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru dewan guru MAN Model Banda Aceh melalui pemberdayaan kegiatan rutin sesuai dengan bidangnya. Pada prinsipnya mengukur tingkat sebuah keberhasilan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru MAN Model Banda Aceh adalah berdasarkan tindakan itu sendiri, sesuai atau tidaknya dengan apa yang telah diucapkan olehnya selama ini. Khususnya selama masa dan diperkuat pula oleh penampilan *track record*nya. Dengan kata lain, satu ucapannya dengan tindakan. Komitmenlah yang membuka pintu menuju keberhasilan prestasi. Dalam waktu tertentu, komitmen merupakan satu-satunya faktor yang mendorong untuk melakukan perbaikan yang pada akhirnya dapat membuahkan prestasi.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikatakan keberhasilan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru MAN Model Banda Aceh merupakan dengan ucapan dan tindakan yang dilakukan dengan guru binaannya, tindakan tersebut dilakukan berdasarkan ketentuan-ketentuan dan peraturan yang berlaku. Kepala madrasah juga dapat menampilkan tipe yang dimilikinya, supaya guru binaannya dapat terpengaruh oleh tipe-tipe komitmen kepala sekolah.



## 2. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilaksanakan pada MAN Model Banda Aceh kepala madrasah melalui pembinaan profesional kerja. Menurut Usman, “Motivasi kerja diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau sikap individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan”.<sup>24</sup> Berdasarkan pendapat di atas, tenaga kerja (guru) dalam bekerja memiliki kesenangan tersendiri dalam mewujudkan kinerjanya dalam suatu organisasi kependidikan dan memiliki konsekuen untuk mewujudkan visi dan misi yang diinginkan dan telah disepakati sebelumnya.

Menurut Tim Dosen Adminitrasi Pendidikan UPI bahwa “kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan mengarahkan untuk membantu tercapainya tujuan”.<sup>25</sup> Ini menggambarkan pemimpin itu harus menetapkan suatu target yang direalisasikan dalam bentuk visi serta mengorganisir dengan bijaksana dalam menghadapi berbagai rintangan yang menghalang.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan pemimpin memiliki motivasi kerja yang mampu mengkomunikasikan dengan bawahannya. Kepala madrasah yang memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena adanya minat terhadap pekerjaan yang sedang dihadapi sedangkan guru binaan kepala madrasah akan berusaha sebaik-baiknya menyelesaikan pekerjaan yang sesuai minatnya sehingga pekerjaan dapat terselesaikan sesuai yang diharapkan. Motivasi kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja.

## 3. Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Meningkatkan Disiplin Guru pada MAN Model Banda Aceh

Langkah-langkah yang ditempuh kepala madrasah dalam membina dan

---

<sup>24</sup>Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik..)*, hal. 8.

<sup>25</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal.125.

meningkatkan disiplin guru, kepala madrasah menyebutkan bahwa dalam setiap kali rapat dan pertemuan, kepala madrasah selalu mengingatkan akan pentingnya kedisiplinan guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru yang telah telah dibuat bersama dalam kegiatan sehari-hari. Sebagai kepala sekolah, saya berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat dicontoh dan diteladani oleh para guru.

Mulyasa (2011:123) menyatakan bahwa ada beberapa hal yang harus diperhatikan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru, yaitu: (1) membantu guru mengembangkan pola perilaku, (2) membantu guru meningkatkan standar perilakunya dan melaksanakan aturan sebagai alat. Lebih lanjut ia mengemukakan bahwa pentingnya disiplin guru untuk menambah: (1) rasa hormat terhadap wewenang, (2) upaya menanam kerjasama, (3) kebutuhan untuk berorganisasi, (4) rasa hormat terhadap orang lain.

#### **4. Hambatan yang dialami Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MAN Model Banda Aceh**

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa banyak faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan kepemimpinan kepala madrasah seperti proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala madrasah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala madrasah yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala madrasah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output).

Kepemimpinan kepala madrasah bertindak sebagai pencipta hubungan yang harmonis di kalangan guru-guru, peserta didik dan lingkungan sekitarnya, pendorong bagi kepribadian guru dan peserta didik sebagai pelaksanaan kegiatan belajar, pelaksanaan dalam pengawasan, dan pelaksanaan dalam penempatan atau pemberian tugas dan tanggung jawab terhadap guru dan peserta didik. Usman menyimpulkan bahwa “Kunci kepemimpinan adalah mempengaruhi, yaitu ada orang/kelompok yang dipengaruhi, ada tindakan yang diharapkan, ada tujuan yang

ingin dicapai, dan ada cara mencapainya yaitu efektif dan efisien”.<sup>26</sup> Dengan demikian dapat dipahami bahwa ada beberapa faktor yang harus diperhatikan bila seorang pemimpin ingin sukses dalam mengelola dan mengorganisir personel di lembaga pendidikan/sekolah. Faktor tersebut misalnya ada tindakan yang diharapkan, ada tujuan, ada teknik tertentu, dan lain sebagainya.

## SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan komitmen guru melalui pemberdayaan kegiatan rutin sesuai dengan bidangnya. Kegiatan rutin kepala sekolah menjadi tuntutan yang sangat penting untuk dimiliki dalam upaya menunjang dan meningkatkan kinerja guru MAN Model Kota Banda Aceh dan di sisi lain akan memberikan teladan bagi para guru binaannya melalui komitmen yang dilakukan oleh kepala sekolah. Melahirkan komitmen individu, kepala sekolah memantapkan dan menyempurnakan program kepala sekolah sebagai salah satu tindakan komitmen kerja dalam menyelesaikan tugas yang diembarkannya secara profesional.
2. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru melalui pembinaan profesional kerja. Strategi kepala sekolah dalam memberi semangat kerja guru melalui hubungan yang menyenangkan antara kepala sekolah memicu semangat kerja yang menyenangkan dan kerjasama internal antara kepala sekolah dan guru binaan. Pembinaan profesional kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sebagai aspek penting semangat kerja kepala sekolah sebagai salah satu bagian keprofesionalan kerja.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru dalam berbagai bidang adalah sesuatu hal yang sangat penting karena disiplin guru merupakan salah satu faktor yang menentukan efektivitas kelancaran pembelajaran di sekolah. Apabila guru telah benar-benar disiplin dalam berbagai hal, maka segala program yang dijalankan akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang ditetapkan.

---

<sup>26</sup>Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan ...*, hal. 282.

Hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru masih ada guru yang kurang disiplin dan keterbatasan waktu yang tidak mencukupi dalam melaksanakan supervisi. Hambatan selanjutnya yang dialami oleh kepala sekolah adanya keterbatasan alokasi dana yang terbatas dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara optimal. Hambatan selanjutnya yang dialami oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah kualifikasi guru binaannya yang masih belum memiliki jenjang pendidikan S-2.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, Ibrahim, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Danim, Sudarwan, dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Fauzan, Ahmad, *Perkembangan Intelegensi*, [online] diakses daeri <http://fauzanalhaz.blogspot.com> tanggal 24 Agustus 2013.
- Harun, Cut Zahri, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, Yogyakarta: Pena Persada, 2009.
- Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Indrafachrudi, Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006.
- Kunandar, *Guru Profesional*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Moleong, Lexy. J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Mulyana, Deddy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mulyasa, E. , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007.
- Murniati, *Manajemen Strategik, Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, *Tentang Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta: BNSP, 2007.
- Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 *Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Pidarta, Made, *Landasan Kependidikan*, Jakarta : Rineka Cipta, 2009.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008.
- \_\_\_\_\_, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009.
- Saud, Udin Saefuddin, *Pengembangn Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sagala, Syaaful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.

- Sudjana, Nana, *Penilaian Hasil Belajar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Suhardiman, Budi, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Uno, Hamzah B., *Teori Motivasi & Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Usman, Nasir, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Bandung: Mutiara Ilmu, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori, dan Model)*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.
- Usman, Husaini, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta, 2009.