

**PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *LEADER*  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
MTs SATU ATAP ASSHIDDIQI DI DESA SEPANJANG  
KECAMATAN GLENMOREKABUPATEN BANYUWANGI**

**TESIS**



**Oleh  
AHMAD NADIF  
NIM: 0849115019**

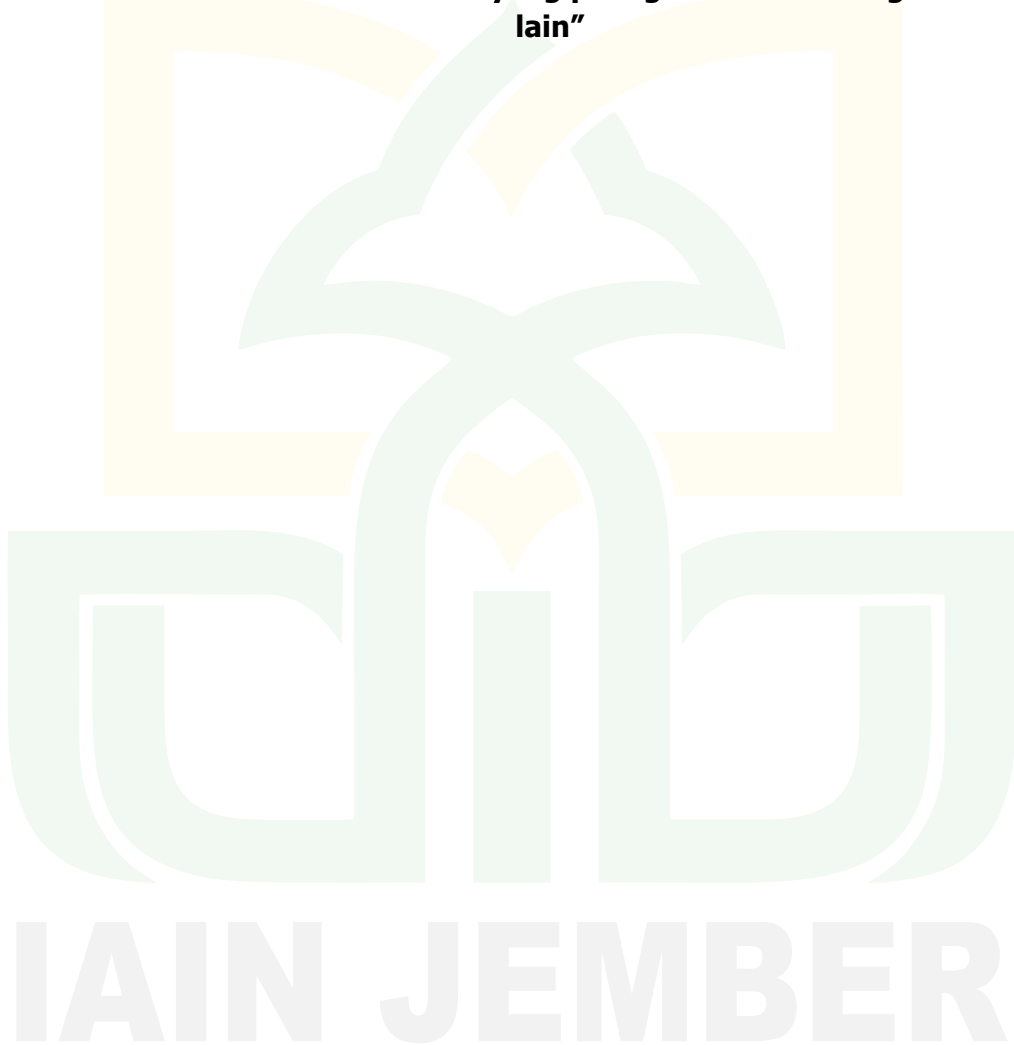
**IAIN JEMBER**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA IAIN JEMBER  
2019**

## MOTO


خير الناس أنفعهم للناس


**"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain"**




## PERSEMBAHAN


**Karya ini saya persembahkan untuk:**

 **Istriku Nur Anim Jauhariyah, S.Pd., M.Si**  
yang penuh cinta dan kesabaran dalam mendampingi dalam bersama-sama  
berjuang dalam menyelesaikan studi ini

 **Anak2ku 1) Ahmad Farhad Labib Shiddiq; 2) Muhammad Ahsan Sabiq  
Fadwa; dan 3) Dhiya Syifa Uyuni yang selalu menjadi spirit dan sumber  
kebahagiaan dalam kehidupanku**

 **Orang Tu Saya: Ummi Hj. Chaulaf Afiyah, Abah H. Abdul Kholiq,  
Ibu Hj. Siti Muntamamah, Bapak H. Nur Salim yang selalu memotivasiku  
untuk tetap melanjutkan studi dan memberikan semangat agar selalu  
optimis dalam menghadapi setiap tantangan**

 **Dosen Pembimbing dan Seluruh Dosen di Program Studi  
Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana IAIN Jember  
yang telah membimbing dan memberikan ilmu yang bermanfaat**

 **Untuk Teman-teman Seperjuangan  
yang selalu membagi ilmu dan support dalam berkarya**

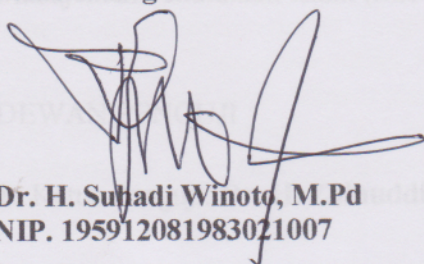
# IAIN JEMBER

## PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTS Satu Atap Asshiddiqi Di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi” yang ditulis oleh Ahmad Nadif ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Jember, 05 September 2019

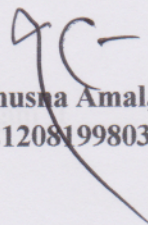
**Pembimbing I**



**Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd**  
NIP. 195912081983021007

Jember, 05 September 2019

**Pembimbing II**



**Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si**  
NIP. 197212081998031001



Jember, 05 September 2019

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,

**Dr. H. Abd. Halim Soebarto, M.A**

NIP. 196101041987031006

## PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTS Satu Atap Asshiddiqi Di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi” yang ditulis oleh Ahmad Nadif ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Jember pada Hari Selasa Tanggal 05 September 2019 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd)

### DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji: **Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc., M.Pd.I** .....

2. Anggota:

a. Penguji Utama : **Prof. Dr. Hj. Titiek Rohana Hidayati** .....

b. Penguji I : **Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd** .....

c. Penguji II : **Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si** .....

Jember, 05 September 2019

Mengesahkan

Pascasarjana IAIN Jember

Direktur,



**Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.**

NIP. 196101041987031006

## ABSTRAK

Nadif, Ahmad, 2019. *Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Satu Atap Asshiddiqi Di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd., Pembimbing II: Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si.

**Kata Kunci:** Peran Kepala Madrasah, *Leader*, Kinerja Guru

Kepala Madrasah sebagai seorang *leader* untuk para guru supaya senantiasa selalu menumbuhkan semangat dan motivasi agar para guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat meningkatkan kualitas kerja sehingga pencapaian kinerja yang semakin baik. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi; 2) Untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi; 3) Untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pengambilan informan menggunakan *snowball*. Analisis data penelitian dengan tiga komponen analisis: data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing* yang saling berinteraksi. Pada proses verifikasi sering melangkah kembali pada tahap reduksi data, sehingga triangulasi selalu inheren dalam proses penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa a. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu 1) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu demokratis, menumbuhkan suasana keterbukaan dalam menjalin komunikasi, memotivasi guru secara individual atau personal, menanamkan rasa tanggung jawab, melakukan inovasi dalam penunjang pembelajaran yang menyenangkan, mengedepankan musyawarah, dan selalu menanamkan niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri dalam menjalankan tugas sebagai panutan siswa di madrasah; 2) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu selalu menghimbau untuk menjaga kekompakan, mencari terobosan atau inovasi positif untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana, pendekatan emosional dan persuasif, mengedepankan musyawarah, memperkuat kerjasama antar guru; 3) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya yaitu membimbing dan terbuka kepada guru dalam penerapan penilaian kinerja pada kepemimpinan kepala madrasah dan kepala madrasah melakukan penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru) untuk mengetahui level penilaian terhadap prestasi guru.

## ABSTRACT

Nadif, Ahmad, 2019. *The Role of Madrasah Heads as Leaders in Improving the Performance of MTs SA Asshiddiqi Teachers in Sepanjang Village, Glenmore District, Banyuwangi Regency*. Thesis. Postgraduate Program in Islamic Education Management at the Institut Agama Islam Negeri Jember. Advisor I: Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd., Advisor II: Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Sc.

**Keywords: Role of Madrasah Heads, Leaders, Teacher Performance**

*The Head of Madrasah as a leader for teachers so that they always grow enthusiasm and motivation so that teachers and other education staff can improve the quality of work so that the achievement of better performance. The purpose of this study is 1) To find out the role of the madrasa head as a leader in providing motivation to improve teacher performance in MTs SA Asshiddiqi; 2) To find out the role of the madrasa head as a leader in solving problems for improving teacher performance in MTs SA Asshiddiqi; 3) To find out the role of the madrasa head as a leader in guiding teachers to improve their performance. This type of research is a qualitative study by taking informants using snowball. Analysis of research data with three components of analysis: data reduction, data display and conclusion drawing that interact with each other. In the verification process often steps back to the data reduction stage, so that triangulation is always inherent in the research process. The results showed that a. The role of the madrasa head as a leader in providing motivation to improve teacher performance in MTs SA Asshiddiqi namely 1) The role of the madrasa head as a leader in providing motivation to improve the performance of teachers in MTs namely democratic, fostering an atmosphere of openness in establishing communication, motivating teachers individually or personal, instill a sense of responsibility, innovate in supporting fun learning, prioritize deliberation, and always instill sincere intentions, responsible, not jealous of each other in carrying out their duties as role models of students in madrasahs; 2) The role of the madrasa head as a leader in solving problems to improve teacher performance in SA Asshiddiqi MTs which is always to urge to maintain cohesiveness, look for breakthroughs or positive innovations to meet the needs of facilities and infrastructure, emotional and persuasive approaches, promote deliberation, strengthen cooperation between teacher; 3) The role of the madrasa head as a leader in guiding teachers to improve their performance is to guide and be open to the teacher in applying the performance appraisal to the madrasa headmaster and madrasa head through the Teacher Performance Assessment to determine the level of assessment of teacher achievement.*

## للمخصص

نديف أ.ح.ذ. ٢٠١٩. دس دسعتسوعاء ومادة فيتح غيد - أداء دسعتت غايت  
 دسعت أسيدشي رات اغمف آخذ في لش غ اتداد طمت غيد س ،  
 بايووانجي سيزغي. أظس حتبش ا دسعت السقتسبية  
 دسعات اعيا شو مية ، يتربش. اغتساش د. ع اد  
 يت ، ذير ع ا ، ا شس اس اناي: د. ح ذ خ ع ا ، ارغيش

اى ات افتاحية: دس سى يظ ا دسعت لى اى ذ ، أداء ا ع

سرى يظ ا س عت هوز عى ع ي ب ح ي ج ي نط ا ا ح ا ط ا فلع ض نيتى  
 ا ع ا ه ل ك ع ي ي الاض ت ح غ ي رة ا ع ب ح ي ج ي ج م  
 أداء فلض . ا ش ض ر ا س ا ع ا ت ح ذ ي ذ د س س ر ي ي ظ ا س ع و ط ا ذ  
 في تفش ا ع ط س ت ح غ ي - أداء ا ع في س عت غ ا ي ت ا ح ع م ف ل ل ذ ي م ي ح ا ي ا :  
 ع ه ي ت د س س ر ي ي س ا د س ع ت و م ا ي ذ في ح ا ت ح غ ي ن ا د ا ا ع في  
 دسعتت غ ا و ية ا ح ذ ع م ف ل ل ذ ي ق ي ؛ ح ا ح : ع ه ي ت د س ر ي ي س ا د س ع ت و م ا ي ت ق ي  
 ت ر ي ا ا ع ي ت ح غ ي ن ا د ا ي . ز ا ا ع ب ح ج د س ع ت ا ع ي ع ط ن ي ك  
 ا خ ز ا ب ش ي ب ع ت خ ذ ا و شة ا خ ذ ت ح ي ل ب ي ا ت ل ب خ ي ت ع ا ت  
 ت ح ي ل : ا ح ذ ل ب ي ا ت ، ع ش ض ل ب ي ا ت س ع ت ف ا ر ا ت ا ت ي ت ف ا ع ع  
 ب ع ض ا ل ب ع ط ف ي ع ي ت ل ك ح ك غ ل ا ا ت ع د خ ط ا ت ا ش ح ت م ي  
 ل ب ي ا ت ب ح ي ج ي ل ك ع ي ج نط ا ا ص ا ا ع ي ت ل ب ح ج . ا ط ش ت ا ت ل ذ ا ا .  
 د س ذ ي ر ا د س ع ت و ط ا ذ في ت ف ي ر ا ل ع ض ت ح غ ي ن ا د ا ا ع في د س ع ت ت غ ا و ية  
 ا ح ذ ع م ف د س ع ت ل ل ذ ي ق ي ه ي ا د س د س ذ ي ر ا D س ع ت و م ا ي ذ في ت ف ي ش  
 ا ل ع ض ت ح غ ي ن ا د ا ا ع ي في م ش ت غ ا و ية ا ح ن س و ع ا د س ع ت ل ل ذ ي ق ي ،  
 د ي ش ا ط ي ت م ع ي ن ر ا ف ت ل ر ف ي ل ا ت ل ك ل ص ت ف ض ي ن ا ع ي ق ش د ي ا  
 ش خ ص ي ا ، ش ط ش ع س ب ا غ و ي ت ، ا ب ت ي ل ر ف ي د ع ل ك ا ش س ، ا ع ط ا  
 ت ذ ا ت ، ش ط ا ا ي ا ا ل ت نط ا ، ا غ و ي ت ، ي ظ ا غ ي شة  
 ب ع ض ا ل ب ع ط ف ي ا م ي ا ب ا و ر د ط ب ف ي ا ن ل ط ح ا ي ا : د س  
 ر ي ي س ا D س ع ت و م ا ي م في ح ا ت ح غ ي ن ا د ا ا ع في د س ع ت ت غ ا و ية .  
 ا ح ذ ا ع ل ل ذ ي ت ا ص ذ ي م ي ا ذ ع ه نط ا ا ل ح ف ا ط ع ل ك ا ع ، ل ب ح ج  
 ع ل ك ش ل ا ت ا ب ل ت و س ا ت ا ي ز ا ب ية ت ل ب ية ا خ ي ا ر ا ت ل ب ي ت ل ك ح ت ية ا ش ل ف ك ،  
 ا ذ ا ع ا ط ف ية ا ع ية ، ا ع ط ا ت ت ذ ا ي ، ع ض ي ز ل ك ا ب ي  
 ا ع ي ي ح ا ح ا ، ي ت ح د س ن ي ش ا S ع ت و م ا ي ت ر ي ا ا ع ي ت ح غ ي  
 ا د ا ي ت ر ي ا ا ع ا ف ت ل س ع ت ط ي ل ك ت م ي م ا ع ذ ي ر a د س ع ت  
 ا ذ ي ر ف ي ر ا ش ا ت م ي م ا د ا ا ع ت ح ذ ي د ع ت م ي م ح ص ي ا ع .



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan-Nya sehingga tesis dengan judul “Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Satu Atap Asshiddiqi Di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring doa *Jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. DR. Abd. Halim Soebahar selaku Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang telah memberikan motivasi sekaligus memberikan banyak ilmu yang bermanfaat.
3. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, bimbingan, dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
4. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sampai penelitian ini selesai.

5. Seluruh Dosen Pascasarjana IAIN Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik, dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.
6. KH. Washiel Hifdzi, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah SA Asshiddiqi Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi yang telah memberikan izin dan membantu dalam pelaksanaan penelitian di lapangan, semoga beliau selalu diberikan kesehatan dan kesuksesan dalam memimpin madrasah tersebut, Aamiin.
7. Bapak dan Ibu Guru Madrasah Tsanawiyah SA Asshiddiqi Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi yang telah membantu dengan semaksimal mungkin dan sebenar-benarnya dalam memberikan keterangan/data di lapangan.
8. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya tesis ini.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, September 2019

Ahmad Nadif

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>MOTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>MALKHAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>TRANSLITERASI ARAB-LATIN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
E. Definisi Istilah.....	10
F. Sistematika Penulisan.....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Kajian Teori.....	18
1. Peran.....	18
2. Peran Kepala Madrasah sebagai <i>Leader</i> .....	20
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	22
4. Kepala Madrasah Sebagai Leader .....	25
5. Teori Motivasi .....	49
6. Kinerja .....	55

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	61
B. Lokasi Penelitian.....	61
C. Kehadiran Peneliti.....	63
D. Subjek Penelitian.....	64
E. Sumber Data.....	65
F. Teknik Pengumpulan Data.....	66
G. Analisis Data.....	67
H. Keabsahan Data.....	68
I. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	69
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>70</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	70
B. Paparan Data dan Analisis.....	71
C. Temuan Penelitian.....	81
<b>BAB V PEMBAHASAN.....</b>	<b>84</b>
<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>92</b>
A. Kesimpulan.....	92
B. Saran.....	93
<b>DAFTAR RUJUKAN.....</b>	<b>94</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....</b>	<b>96</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>97</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>102</b>

**IAIN JEMBER**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara 1.....	97
Lampiran 2. Pedoman Wawancara 2 .....	98
Lampiran 3. Pedoman Wawancara 3 .....	99
Lampiran 4. Pedoman Observasi .....	100
Lampiran 5. Pedoman Dokumentasi .....	101
Lampiran 6. Riwayat Hidup.....	102



## TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Untuk kata yang sudah diserap atau sering digunakan dalam bahasa Indonesia, penulisannya disesuaikan dengan ejaan yang berlaku dalam bahasa Indonesia. Untuk kata yang belum diserap atau jarang digunakan dalam bahasa Indonesia, penulisannya sesuai dengan ketentuan sebagai berikut:

Latin	Arab	Latin	Arab	Latin	Arab
	ا	Z	ص	q	ق
b	ب	s	ط	k	ن
t	ث	sy	ش	l	ي
ts	ث	sh	ص	m	م
j	د	d	ض	n	ن
h	س	t	ط	h	هـ
kh	خ	z	ظ	w	و
d	د	”	ع	’	ء
z	ر	g	غ	Y	ي
r	س	f	ف	-	-

Catatan :

1. Kosonan yang bersyaddah ditulis dengan rangkap misalnya رَّبِّا; ditulis rabbana.
2. Vokal panjang (mad) ; Fathah (baris di atas) di tulis a, kasroh (baris dibawah) di tulis i, serta dammah (baris di depan) di tulis u. Misalnya الْقَارِعَةُ ditulis al-qari‘ah, الْمَسَاكِينِ ditulis al-masakin, أَمْفِيحٌ° ditulis al-muflihun.
3. Kata sandangalif + lam (اي)

Bila di ikuti huruf qamariyah di tulis al, misalnya الكافرون; ditulis al-kafirun. Sedangkan, bila di ikuti oleh huruf syamsiyah, huruf lam diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya الرجال; ditulis ar-rijal.

4. Ta<sup>ʿ</sup> marbutah(ة)

Bila terletak diakhir kalimat, ditulis h, misalnya البقرة; ditulis al-baqarah.

Bila ditengah kalimat ditulis t, misalnya زكاة المال; ditulis zakat al-mal, atau سورة النساء; ditulis surat al-nisa<sup>ʿ</sup>.

5. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya; وهو خير اذقين; ditulis wahu wakhairar-Raziqin.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Islam mengartikan bahwa kepemimpinan identik dengan sebutan *Kholifah* yang memiliki arti wakil atau pengganti. Istilah ini dipergunakan setelah wafatnya Rosulullah SAW, merujuk pada firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا  
مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ  
إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah: 30)*

Kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang bertugas sebagai *leader* merupakan kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan madrasah. Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu dalam memberikan petunjuk untuk



peningkatan kemauan tenaga kependidikan, pengawasan, menjembatani dalam komunikasi dua arah serta keikhlasan dalam pendelegasian tugas.<sup>1</sup>

Kepala madrasah yang memiliki peran dalam pengembangan mutu pendidikan dengan memotivasi guru supaya terus menggerakkan diri dalam upaya peningkatan kinerja guru sehingga terus berkelanjutan, memberikan motivasi siswa dalam peningkatan prestasi di madrasah, dengan melakukan beberapa pengamatan dengan adanya perkembangan semangat kerja, meningkatnya kerjasama yang semakin harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan meningkat dengan suasana tempat kerja yang menyenangkan.

Guru merupakan tolok ukur berhasil atau tidaknya proses pembelajaran, karena pengendalian suasana kelas supaya siswa dapat menyerap ilmu yang diberikan oleh guru tersebut. Keberhasilan dalam melaksanakan pembelajaran sangat ditentukan oleh gaya atau metode pengajaran yang dilaksanakan oleh guru dalam memberikan pelajaran bagi siswa. Apabila guru kurang memiliki kesiapan dalam memberikan materi di kelas dan performa kurang maksimal, maka akan menimbulkan persepsi siswa menjadi rendah terhadap guru dimana bersangkutan. Fenomena masih rendahnya kompetensi guru ditunjukkan dengan guru yang terlambat ke madrasah, guru yang hanya sekedar memberikan catatan pada siswanya, guru dimana menggunakan metode pembelajaran yang monoton tanpa adanya inovasi yang pembelajaran, guru yang belum mempunyai kualifikasi S1 dan masih banyak persoalan lainnya

---

<sup>1</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Teras, 2013), 54.

yang perlu menjadi kajian dalam dunia pendidikan.<sup>2</sup>

Peningkatan mutu guru tidak hanya dalam peningkatan kemampuan guru pada saat proses kegiatan mengajar, namun juga dipengaruhi oleh peningkatan kemampuan guru dalam mengelola keseluruhan proses pendidikan. Dalam proses pendidikan terdapat aktifitas guru dalam mengajar, peran siswa dalam kegiatan proses belajar mengajar, sistem tata kelola administrasi, dan mekanisme kepemimpinan kepala madrasah merupakan satu kesatuan yang harus dioptimalkan fungsinya untuk peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan madrasah sangat bergantung dari kemampuan kepala madrasah dalam mengambil kebijakan selama menjalankan roda kepemimpinannya. Kepala madrasah yang profesional memiliki tugas untuk mengelola madrasah, mengatur, serta mengelola semua sumber organisasi, dan menjalin bekerjasama dengan komite madrasah, masyarakat, lembaga-lembaga lain serta *stakeholder* dalam mengembangkan unit pendidikan yang dipimpin.

Kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan madrasah harus memahami kebutuhan madrasah yang dipimpinnya, termasuk kebutuhan guru, siswa, dan warga madrasah. Kepala madrasah yang profesional akan berupaya untuk selalu memberikan motivasi untuk guru, karyawan, maupun siswa untuk

---

<sup>2</sup>Pahrudin, *Peningkatan Kinerja Dan mengembangkan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan*. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Ekonomi & Bisnis Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta Sabtu, 07 November 2015, menyatakan bahwa Pembelajaran *skill* diperlukan dalam upaya pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru mata pelajaran untuk peningkatan kepribadian dengan kegiatan *research* untuk peningkatan kinerja guru di sekolah.

peningkatan kompetensinya, sehingga kemampuan seluruh warga madrasah dapat meningkat dan berkembang dengan baik dan berkelanjutan. Kepala madrasah dan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya memfokuskan kepada penguasaan keilmuan, kebutuhan sarana prasarana, dan metode yang digunakan dalam proses pengajaran saja, namun juga pada kemampuan kepala madrasah untuk memotivasi siswa supaya mempunyai keterampilan dan wawasan luas terhadap pendidikan.

Setiap pribadi guru memiliki potensi besar pada dirinya masing-masing yang berbeda satu sama lain, namun ada halnya potensi yang dimiliki tersebut belum tercermin pada aktivitas kegiatan mengajar secara maksimal jika belum memperoleh motivasi dari pengawas selaku pimpinan madrasah maupun seniornya di tempat bekerja. Oleh karena itu peran dari kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru, karyawan, dan siswa akan menjadi angin segar bagi atmosfer di madrasah. Karena seorang pemimpin madrasah yang baik akan selalu memberikan rasa nyaman bagi setiap komponen lembaga tersebut dalam menjalankan rutinitas di madrasah tersebut.

Seorang pemimpin indikator dalam pelaksanaan tugasnya harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah antara lain dengan perbaikan dari kinerja guru di madrasah tersebut supaya tercapai peningkatan kualitas pendidikan di lembaga tersebut dengan semaksimal mungkin.<sup>3</sup> Dengan peningkatan kualitas kinerja di

---

<sup>3</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, 2004, menyatakan Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam memberikan pengaruh pada guru tersebut untuk memberi motivasi supaya guru-guru dapat

madrasah tersebut diharapkan kualitas pembelajaran dan pelayanan juga akan meningkat, hal itu sesuai dengan tujuan dan harapan pendiri lembaga supaya keberadaan dari lembaga yang dibangunnya dapat memberikan kebaikan untuk masyarakat sekitarnya. Hal ini sesuai dengan ajaran Agama Islam supaya selalu mengamalkan ilmu pengetahuan dan selalu meningkatkan derajat keilmuan menuju jenjang yang lebih baik.

Motivasi dalam dunia pendidikan penting untuk menjadikan setiap orang terus berusaha untuk meningkatkan hasil kerja yang menjadi tujuan yang ingin dicapai. Kebutuhan akan mendorong munculnya motivasi yang merupakan kebutuhan psikologis dalam memenuhi kepuasan fisik seperti oksigen, makan, minum, dan sebagainya serta kebutuhan sosial psikologis dalam memenuhi kepuasan sosial seperti; rasa aman, penghargaan, pujian, dan sebagainya. Selain itu timbulnya motivasi juga erat dengan pengaruh lingkungan tempat individu tersebut berada. Motivasi akan memberikan arah dan tujuan kepada tingkah laku individu dalam hal positif maupun sebaliknya. Kepala madrasah diharapkan selalalu memberikan motivasi positif untuk seluruh komponen lembaga dengan mengacu pada bagaimana peran yang terbaik dalam peningkatan kinerja yang diselaraskan dengan Al-Qur'an dan Al-Hadits sebagai tolok ukur dalam mengambil keputusan karena dua pedoman tersebut adalah sebaik-baik pegangan dalam hidup.

Peningkatan kinerja guru merupakan salah satu tanggung jawab kepala madrasah. Peningkatan tersebut diwujudkan dengan memberikan adanya

---

bekerja dengan memaksimalkan kemampuannya. Oleh karena itu Kepala Madrasah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan guru sebagai komponen bawahannya

pelayanan, serta bantuan profesional atau bimbingan dimana diberikan oleh supervisor yaitu pengawas dan Kepala Madrasah sebagai *Leader* kepada guru dan staf tata upaya untuk peningkatan kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan harapan kinerja guru akan meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Prestasi siswa yang meningkat sebagai salah satu tolok ukur dan gambaran dari madrasah dalam mendidik dan mencetak generasi yang berprestasi baik dalam ilmu pengetahuan umum maupun ilmu pengetahuan agama. Keterampilan dan sikap juga menjadi pertimbangan dalam melengkapi kemampuan dalam pengetahuan siswa. Dengan menanamkan sikap yang baik dan bekal keterampilan, maka pengetahuan siswa akan lebih lengkap sebagai bekal dalam menjalankan aktivitas di madrasah dan masyarakat.

Kepala Madrasah sebagai seorang pembina dan pembimbing untuk para guru seharusnya senantiasa selalu menumbuhkan semangat dan motivasi agar para guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat selalu berupaya melakukan peningkatan kedisiplinan dan kualitas kerja sehingga pencapaian kinerja yang semakin baik dapat terlaksana. Selain itu seorang kepala madrasah harus mampu memberikan solusi bagi permasalahan guru dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dengan semangat dan motivasi tinggi maka diharapkan guru dapat bekerja secara profesional dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diamanatkan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan harus selalu menimbulkan dorongan kerja atau motivasi kerja yang tinggi kepada guru untuk melaksanakan

tugas-tugasnya. Walaupun motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi antara lain seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, persepsi peranan, pengalaman, dan lingkungan kerja. Dari hal-hal tersebut juga ditentukan oleh bagaimana kepala madrasah dapat mendorong supaya motivasi kerja tersebut mampu berkembang.<sup>4</sup>

Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang yang biasa disebut dengan istilah motivasi *intrinsik*, dan motivasi yang berasal dari luar diri seseorang yang disebut motivasi *ekstrinsik*. Oleh karena itu keberhasilan guru dalam mencapai kinerja yang semakin meningkat tidak luput dari dukungan dan motivasi yang kuat baik yang berasal dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya. Oleh karena itu mengingat pentingnya peran guru, maka kepala madrasah harus selalu mengontrol kinerja guru untuk mengamati seberapa besar peningkatannya kegiatan pembelajaran di madrasah.

MTs SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Bnayuwangi dipimpin oleh kepala madrasah yang merupakan seorang tokoh agama yang menjadi penerus dari Yayasan Asshiddiqi yang telah berdiri dari Tahun 1942 yang lalu. Dalam menjalankan roda kependidikan di madrasah ini, kepala madrasah dibantu oleh guru dan karyawan yang berasal dari sekitar yayasan tersebut. Tidak jarang kepala madrasah mengisi berbagai undangan keagamaan, karena informan kunci dalam penelitian ini memiliki beberapa rutinitas disamping sebagai kepala madrasah.

---

<sup>4</sup>M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010),31

Berdasarkan fenomena di atas yang mendeskripsikan tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru, mengingat pentingnya tugas seorang kepala madrasah sebagai seorang *leader* sehingga mampu peningkatan kinerja guru yang diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah yang diteliti dan diharapkan dengan peningkatan kualitas pendidikan maka akan memberikan dampak juga terhadap tingginya minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut dengan harapan anak-anak yang menjalankan rutinitas pembelajaran di madrasah tersebut dapat menjadi siswa yang memiliki prestasi yang tinggi.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* akan mampu membawa perubahan pada peningkatan kinerja guru di madrasah yang diteliti yaitu di MTs SA Asshiddiqi yang dipimpin oleh seorang kyai yang kegiatannya tidak hanya sebagai kepala madrasah namun juga penceramah. Strategi kepala madrasah dalam memotivasi guru dalam menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas-tugasnya di lembaga madrasah sangat penting dilakukan oleh figure seorang pemimpin. Oleh karena itu penelitian ini mengupas lebih dalam terkait kepemimpinan tersebut dengan segala motivasi yang diberikan dalam penyelesaian masalah serta peningkatan kinerja guru di lembaga tersebut dengan menangkat tema tentang **Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Peningkatan Kinerja Guru MTs SA Asshiddiqi di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi.**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian, maka fokus penelitian ini merupakan:

- 1) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi?
- 2) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi?
- 3) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk peningkatan kinerjanya?

## **C. Tujuan Penelitian**

- 1) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.
- 2) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.
- 3) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk peningkatan kinerjanya.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru ini diharapkan dapat memberikan manfaat:



### 1) Kegunaan Teoritis

- a) Secara teori, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap khasanah keilmuan pada mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan dan Perilaku di Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam.
- b) Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk kepentingan mengembangkan ilmu bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

### 2) Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini memberikan manfaat kepada sebagai berikut:

#### a) Peneliti

Untuk menyelesaikan tugas akademis pada jenjang magister, dalam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.

#### b) Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Kepala Madrasah dalam memimpin madrasah dan pengambilan keputusan.

#### c) MTs SA Asshiddiqi

Penelitian ini diharapkan dapat peningkatan kinerja kepemimpinan baik kepala madrasah maupun guru dan karyawan, sehingga mutu pendidikan yang dilaksanakan di MTs SA Asshiddiqi semakin meningkat.

## **E. Definisi Istilah**

### **1) Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader***

Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam penelitian ini mendiskripsikan tentang tugas kepala madrasah dalam memimpin, memotivasi, memecahkan masalah, pada guru supaya dapat meningkatkan kinerjanya dalam kegiatan pembelajaran di madrasah.

### **2) Kinerja**

Kinerja merupakan tolok ukur dalam pencapaian suatu tugas yang menjadi beban untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan karya atau prestasi yang menjadi tujuan dari pencapaian yang telah ditargetkan sebelumnya. Dalam hal ini kinerja guru sangat ditentukan oleh peran aktif dari kepala madrasah dalam memimpin jalannya roda kepemimpinan di madrasah. Deskripsi dari penilaian kinerja guru akan ditunjukkan dari penilaian kinerja guru (PKG) dan program keprofesian berkelanjutan (PKB).

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam proposal penelitian ini berdasarkan dengan buku panduan penelitian kualitatif dimana telah ditetapkan yaitu diawali dengan Halaman Judul, Halaman Persetujuan, Halaman Pengesahan, Abstrak, Kata Pengantar, Daftar Isi, Daftar Tabel, dan Daftar Gambar.

Bab I Pendahuuan terdiri dari Konteks Penelitian (berisi tentang hal-hal dimana melatar belakangi peneliti dalam melakukan penelitian tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Peningkatan Kinerja Guru MTs SA

Asshiddiqi di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi ), Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian (yaitu manfaat secara teoritis dan praktis), Definisi Istilah, Sistematika Penulisan.

Bab II Kajian Pustaka terdiri dari Penelitian Terdahulu dimana memiliki keterkaitan dengan penelitian dimana akan dilakukan dan berisi tentang kajian teori dimana dijadikan perspektif dalam penelitian.

Bab III Metode Penelitian terdiri dari Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subjek Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Keabsahan Data, Tahapan-Tahapan Penelitian.

Bab IV Paparan Data dan Analisis terdiri dari Paparan Data tentang sejarah berdirinya, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, kondisi tenaga kependidikan, keadaan siswa, sarana dan prasarana madrasah, bab ini juga membahas tentang temuan fakta dan data.

Bab V Pembahasan, bab ini mendiskusikan secara mendalam antara hasil temuan penelitian di lapangan dengan kajian teori, sehingga dapat diketahui penerapannya, faktor-faktor dimana mendukung dan menghambat.

Bab VI Penutup merupakan bab paling akhir dalam penelitian ini yang terdiri dari Kesimpulan dan Saran. Pada bagian akhir terdiri dari Daftar Rujukan, Pernyataan Keaslian Tulisan, Lampiran-Lampiran, dan Riwayat Hidup.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

BAB II berisikan tentang Penelitian Terdahulu sebagai tolok ukur dalam menentukan perbedaan dan persamaan dari penelitian yang dilakukan, selanjutnya disesuaikan dengan Kajian Teori yang mendukung penelitian ini. Adapun secara detailnya sebagai berikut.

#### **A. Penelitian Terdahulu**

1. Suyono. 2014. Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan peran kepala madrasah untuk peningkatan kinerja guru dilaksanakan dengan perannya sebagai supervisor, evaluator, dan educator. Sedangkan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara membangkitkan semangat kinerja para guru dengan menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga, menggiatkan kerjasama dengan lembaga lain dengan mengikutkan pelatihan; meningkatkan kualitas tugas guru, memotivasi guru, melakukan komunikasi persuasif dan memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok, strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur, kepala madrasah mau menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok. Adapun dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan

kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang, adalah Selalu membuat perencanaan pembelajaran dan menggunakan metode pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran di madrasah yang dipimpinnya.<sup>5</sup>

2. Adir, Aunurrahman, dan M. Thamrin. 2018. Judul penelitian Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Guru. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian sesuai dengan data yang telah dipaparkan dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepribadian kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat yaitu menanamkan sifat kejujuran yang selalu diterapkan dalam menjalankan roda kepemimpinan di madrasah tersebut. Kepala madrasah memiliki rasa percaya diri yang tinggi, bertanggung jawab penuh terhadap lembaga yang dipimpin; Kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat mampu memahami keadaan guru dan siswa yang ditunjukkan dengan upaya dalam memperbaiki kesejahteraan guru; Visi kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat adalah dengan membentuk generasi bangsa yang cerdas, berbudi pekerti luhur, dan berakhlak mulia; Kemampuan kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat dalam mengambil keputusan ditunjukkan dengan kemampuan dalam mengambil keputusan bersama warga sekolah; Kemampuan kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat dalam berkomunikasi dinilai sangat baik dengan guru, karyawan, siswa, dan masyarakat sekitar.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Suyono. 2014. Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Tesis: Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/3175/1/10710042.pdf> (diakses 22 Juli 2019).

<sup>6</sup> Adir, Aunurrahman, dan M. Thamrin. 2018. Judul penelitian Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Guru. <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp/article/view/9570/9388> (diakses 22 Juli 2019)

3. Kasidah, Murniati AR, Bahrun. 2017. Judul penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kegiatan peningkatan musyawarah antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru senior untuk penyusunan program sekolah pada awal tahun ajaran baru, pemberdayaan guru dengan disesuaikan minat dan kemampuan guru, menggiatkan kerja sama, memaksimalkan sarana prasarana, serta aktif dalam Kelompok Kerja Guru; Kepemimpinan kepala sekolah di dalam membina, membimbing guru dengan menggunakan gaya instruktif, konsultatif, mengedepankan partisipasi, delegatif dalam memberikan pengarahan dan mampu mempengaruhi guru untuk pencapaian tujuan pendidikan; adapun hambatan dalam peningkatan kinerja guru disebabkan karena program pelatihan belum mengakomodir semua jenis ketunaan yang belum mengimbas kepada kinerja guru-guru.<sup>7</sup>

4. Allan C. Ornstein<sup>8</sup>. 2016 *The Principal — As Leader, Two important characteristics seem to sum up the qualities of the above leader: First, he is viewed as trustworthy and tends to obtain the best work from employees in terms of quantity and quality. When administrators are trusted, workers tend to exhibit more emotional stability, satisfaction in working, improvement in originality, willingness to take risks, and adaptability to change. Second, the leader is more people-oriented than task-oriented. When administrators are concerned about people, people tend to put more*

---

<sup>7</sup> Kasidah, dkk.<sup>7</sup>, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh*. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/8362> (diakses 22 Juni 2019), 2017.

<sup>8</sup>Allan C. Ornstein. *The Principal — As Leader*, Source: American Secondary Education, Vol. 20, No. 2 (1991), pp. 16-21 (online) (Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41063985>, diakses 27 Juli 2018), 2016.

*effort into achieving the goals of the organization. The bottom line is still important, and it improves because people are willing to extend effort and complete tasks, not because they are being directed or coerced. Positive comments, praise when it is honest, and subtle manipulation by the principal are much more effective than merely delegating tasks and expecting them to be completed on time. The latter is representative of a military and machine model that does not work well in a professional organization or a modern era, especially with a tenured staff and the growth in teacher union. When working with teachers, principals must understand the human dimension. Very little change takes place until teachers concerns are discussed. The climate of the school and the people skills of the leader are crucial. Principals can be visionaries, strategists, or risk takers, but unless they can motivate peoples energies toward achieving the organizational goals, and unless they can link the mission to organizational routines, very little will get accomplished that extends beyond minimum acceptable practice.*

Dua karakteristik penting tampaknya merangkum kualitas pemimpin di atas: Pertama, ia dipandang dapat dipercaya dan cenderung mendapatkan karya terbaik dari karyawan dalam hal kuantitas dan kualitas. Ketika administrator dipercaya, pekerja cenderung menunjukkan stabilitas emosi dimana lebih, kepuasan dalam bekerja, peningkatan orisinalitas, kesediaan untuk mengambil risiko, dan kemampuan beradaptasi untuk berubah. Kedua, pemimpin lebih berorientasi pada orang daripada berorientasi pada tugas. Kapan administrator prihatin tentang orang, orang cenderung lebih berusaha mencapai tujuan organisasi. Intinya tetap penting, dan itu meningkat karena orang mau memperluas usaha dan menyelesaikan tugas, bukan karena mereka diarahkan atau dipaksa. Komentar positif, pujian ketika jujur, dan manipulasi halus oleh kepala sekolah jauh lebih efektif daripada hanya mendelegasikan tugas dan mengharapkan mereka menyelesaikan tepat waktu. Terakhir merupakan perwakilan dari model militer dan mesin yang tidak berfungsi dengan baik di organisasi

profesional atau era modern, terutama dengan staf tetap dan pertumbuhan serikat guru. Ketika bekerja dengan guru, kepala sekolah harus memahami dimensi manusia. Sangat sedikit perubahan terjadi sampai mendiskusikan masalah guru. Iklim sekolah dan keterampilan orang-orang pemimpin sangat penting. Kepala sekolah dapat menjadi visioner, ahli strategi, atau pengambil risiko, tetapi kecuali mereka dapat memotivasi energi seseorang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan kecuali mereka dapat menghubungkan misi dengan rutinitas organisasi, sangat sedikit yang akan dicapai yang melampaui praktik yang minimum dapat diterima.

5. Mullican, F. 2014<sup>9</sup>. *'The Principal as Instructional Leader'*, 18(1), pp. 33–38. *The research and opinion reported herein make a strong case for the principalship to include instructional leadership in its role definitions. There are dissenters. If there are supporting arguments for those who would deny the instructional role of the principal, we leave them for others to determine. Those hindrances to the role realization as instructional leader often described as lack of time, diffusion or multiplicity of roles, lack of preparation, and perceived lack of power, are acknowledged; but, we believe that they can be and frequently are overcome. We have observed principals providing instructional leadership within conditions which others might use as excuses for a low level of performance.*

Penelitian dan pendapat bahwa kepala sekolah untuk memasukkan kepemimpinan instruksional dalam definisi perannya. Ada para pengirim.

Jika ada argumen pendukung bagi mereka dimana akan menolak peran instruksional dari prinsip tersebut, peneliti membiarkan mereka untuk menentukan orang lain. Kendala-kendala tersebut terhadap realisasi peran sebagai pemimpin instruksional sering digambarkan sebagai kurangnya

---

<sup>9</sup>Mullican, F. , *The Principal as Instructional Leader* , 18(1), pp. 33–38., Published by: Taylor & Francis, Ltd. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1475085> (diakses 4 September 2018), 2014



waktu, difusi atau multiplisitas peran, kurangnya persiapan, dan kekurangan tenaga yang dirasakan, diakui; tetapi, peneliti percaya bahwa mereka dapat mengatasi permasalahan tersebut. Peneliti telah mengamati para pelaku dimana menyediakan kepemimpinan instruksional dalam kondisi yang orang lain mungkin gunakan sebagai alasan untuk tingkat kinerja yang rendah).

Penelitian yang dilaksanakan ini memiliki persamaan yaitu peran kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru dengan pendekatan kualitatif, sedangkan yang menjadi pembeda penelitian yang dilaksanakan di MTs SA Ashiddiqi lebih memfokuskan kepada peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam upaya memaksimalkan kinerja guru di lembaga madrasah yang dipimpinnya.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Peran**

Menurut Robert Linton (1936), teori peran menggambarkan interaksi sosial dalam terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-apa yang ditetapkan oleh budaya. Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan peran merupakan pemahaman bersama kita untuk menuntun berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai peran tertentu misalnya sebagai kepala madrasah, guru, peserta didik dan lain sebagainya, diharapkan agar seseorang tadi berperilaku sesuai dengan peran tersebut.

Menurut Biddle dan Thomas, menyatakan bahwa peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Peristilahan teori peran dibagi dalam empat golongan yaitu menyangkut: 1. orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial; 2. perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut; 3. kedudukan orang-orang dalam berperilaku; 4. kaitan antar orang dan perilaku. Peran Teori peran (role theory) adalah teori perpaduan berbagai teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Selain dari psikolog, teori peran berawal dari dan masih tetap digunakan dalam sosiologi dan antropologi. Dalam ketiga bidang ilmu tersebut, istilah “peran” diambil dari dunia teater. Dalam teater, seorang aktor harus bercermin sebagai seorang tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu tokoh tersebut diharapkan untuk berperilaku secara tertentu<sup>10</sup>

Teori peran adalah perspektif dalam sosiologi dan psikologi sosial yang menganggap sebagian besar kegiatan sehari-hari menjadi pemeran dalam kategori sosial (misalnya ibu, manajer, guru). Setiap peran sosial adalah seperangkat hak, kewajiban, harapan, norma, dan perilaku seseorang untuk menghadapi dan memenuhi. Model ini didasarkan pada pengamatan bahwa orang berperilaku dengan cara yang diprediksi, dan bahwa perilaku individu adalah konteks tertentu, berdasarkan posisi sosial dan faktor lainnya. Teater adalah metafora sering digunakan menggambarkan teori peran.

---

<sup>10</sup> Sarwono WS. *Psikologi Remaja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013

## 2. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Konsep kepemimpinan akan berkembang seperti yang terlihat, melalui perspektif organisasi teori klasik, teori sistem sosial, dan teori sistem terbuka. Sebuah gambaran singkat dari perspektif akan disajikan. Perspektif teori klasik menemukan pemimpin di hulu hirarki dengan ciri-ciri psikologis alami yang memberinya keuntungan atas sebagian manusia. Dari perspektif teori klasik menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan dan tidak dibuat.

Perspektif sistem sosial melibatkan pandangan situasional kepemimpinan. Sebagai hubungan antara lingkungan, organisasi dan pekerja perubahan, sehingga harus menjadi pemimpin dalam menanggapi situasi baru. Kepemimpinan tidak dilihat tetap pada beberapa sifat psikologis unggul tetapi pada kemampuan untuk mengenali situasi berubah dan menanggapi kebutuhan-kebutuhan baru dengan tepat dari perilaku.

Teori sistem terbuka menunjukkan bahwa pemimpin bekerja untuk membangun yang efektif antara lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dalam konteks sistem terbuka, Crusoe sebagai pemimpin akan mempelajari karakteristik khusus dari lingkungan eksternal dan internal sedemikian rupa, bahwa rencana yang dihasilkan untuk membangun pemimpin efektif yaitu mempelajari keadaan lingkungan organisasi. Akhirnya, Crusoe akan mengajarkan Jumat dan keduanya akan belajar, sehingga kontak manusia dan hubungan kerja lebih efektif akan difasilitasi.

Kemampuan kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) merupakan salah satu kunci keberhasilannya dalam meningkatkan mutu sekolah. Kepala

madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah. Dalam kehidupan sehari-hari kepala madrasah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan peserta didik yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal semacam ini kepala madrasah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan. Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara mereka.

Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara madrasah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi

peserta didik secara optimal. Kepala madrasah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan program pengajaran.

### **3. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Definisi tentang kepemimpinan sangatlah beragam, banyak teori yang memberikan makna dari konsep kepemimpinan yang secara luas meliputi peran-perannya dalam mempengaruhi berbagai macam tujuan dari suatu pendidikan/organisasi, peran dalam memberikan motivasi bawahannya dalam upaya pencapaian tujuan, baik dalam menginterpretasikan hal-hal yang dapat mempengaruhi para pengikutnya yang berkenaan dengan setiap kegiatan yang mewarnai aktivitas guna mengoptimalkan pencapaian dari tujuan dan sasaran yang telah ditargetkan.

Kepemimpinan adalah istilah yang lebih luas daripada pendidikan kepemimpinan, dan yang terakhir sering ditafsirkan sebagai termasuk kepemimpinan instruksional. Pertimbangan definisi dapat ditarik di sepanjang jalan yang sama. Halpin menggambarkan dilema istilah kepemimpinan oleh mengatakan konsep memiliki dua konotasi, satu merujuk pada peran dan perilaku seseorang dalam peran tersebut dan yang lainnya menjadi evaluasi individu kinerja dalam peran. Dia lebih lanjut menunjukkan bahwa perilaku seorang pemimpin dan perilaku anggota kelompok terjalin erat. Konsekuensi dari pernyataan ini untuk perilaku kepala sekolah di sekolah pengaturan agak jelas dan menemukan ekspresi dalam tulisan saat ini tentang kepemimpinan tim.

Terkait dengan beberapa hal di atas, maka dapat diartikan bahwasannya pengertian kepemimpinan tidak lepas dari berbagai komponen yang melingkupi dalamnya, antara lain: terdapat orang yang mempengaruhi, adanya orang yang menjadi sobyek yang dipengaruhi, terdapat tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, ada proses aktivitas, interaksi, kerjasama, dan otoritas.

Suatu organisasi dimanapun pasti memerlukan seseorang yang diangkat menjadi pimpinan atau pemimpin, yang bertugas menggerakkan roda kepemimpinan. Dalam hal ini juga termasuk organisasi pendidikan yang dipimpin oleh yang biasa dikenal dengan sebutan kepala sekolah atau madrasah.

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan Madrasah yang dapat diartikan sebagai berikut: kata Kepala merupakan pemimpin dari lembaga tertentu, sedangkan kata madrasah merupakan sebuah lembaga tempat kegiatan belajar mengajar berlangsung. Kepala madrasah dalam suatu lembaga memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga tersebut. Dengan peningkatan kualitas madrasah maka diharapkan dapat memberikan dampak pada taraf kepercayaan dari masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di lembaga tersebut.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang menjalankan tugas dalam memimpin madrasah tempat penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang di dalamnya terdapat interaksi antara guru dan siswa. Tugas guru sebagai pentransfer

ilmu pengetahuan dan siswa sebagai penerima ilmu pengetahuan tersebut.<sup>11</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kesepakatan para guru, siswa, dan seluruh komponen di madrasah tersebut dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan untuk pengembangan kompetensi yang bertujuan supaya terbentuk profesionalitas dalam memaksimalkan seluruh sumber daya yang terdapat di lembaga tersebut dengan menjunjung kerja sama antar komponen dalam mencapai tujuan pendidikan di lembaga madrasah tersebut. Secara garis besar kepemimpinan Kepala madrasah adalah gambaran dari seseorang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi semua komponen besar di dalam madrasah yang dipimpinnya yaitu para guru, peserta didik, dan tenaga pembantu supaya selalu dapat menerapkan kerja bersama untuk pencapaian visi, misi dan tujuan dari madrasah tersebut.

Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas-tugasnya menurut Wahjosumidjo, antara lain<sup>12</sup>:

- a. Kepala madrasah dapat berperan dengan semaksimal mungkin jika dapat memupuk prinsip saling pengertian terhadap kewajiban yang harus dikerjakan oleh masing-masing sesuai dengan tupoksinya, terbentuknya persatuan serta adanya kerjasama dengan berbagai pihak yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan.
- b. Kepala madrasah merupakan seorang ahli dalam berbagai macam pertemuan kepala madrasah merupakan wakil resmi madrasah yang dipimpinnya. Disini peran kepala madrasah sebagai perwakilan dalam

---

<sup>11</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 83

<sup>12</sup>Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*.--:Ghalia Indonesia, 2002.97

setiap acara yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk kemajuan dari pendidikan di madrasah.

- c. Kepala madrasah dalam tugasnya diharapkan selalu mampu menyelesaikan persoalan yang tergolong sulit yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya tanpa memberikan dampak berarti bagi kelangsungan interaksi di madrasah tersebut. Oleh karena itu dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seorang kepala madrasah harus mampu memahami fungsi dan perannya sebagai pemimpin agar visi, misi, dan tujuan madrasah dapat tercapai secara pasti.

Pemimpin madrasah dalam hal ini adalah kepala madrasah bertugas menentukan program dan kebijakan dalam memperbaharui pendidikan di madrasah dengan menekankan pada perhitungan serta keunggulan atau potensi yang dimiliki di madrasah tersebut. Dengan demikian kebijakan yang dilaksanakan akan sesuai dengan potensi yang ada dan didasarkan pada musyawarah bersama. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu dalam mengamati setiap fenomena yang dapat memberikan dampak untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya.

#### **4. Kepala Madrasah Sebagai Leader**

Hunt dan Osborn (1980) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan kontemporer cenderung memperlakukan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi individu atau kelompok. Mereka berpendapat bahwa peran kepemimpinan membutuhkan perhatian individu dan organisasi. "Pada dasarnya, kesenjangan antara pemimpin dan bawahan terjadi pada keinginan



serta kemampuan bawahan, tujuan organisasi dan kebutuhan orang lain. Intinya, maka ketika terjadi kesenjangan, harus ada kepuasan bawahan pada tingginya kinerja dalam sebuah organisasi.<sup>13</sup>

Cribbin (1981) memperluas tema ini, membedakan antara apa yang dia sebut kepemimpinan yang berhasil dan kepemimpinan yang efektif. "Kepemimpinan yang berhasil adalah kemampuan untuk membuat orang lain berperilaku sebagai manajer yang diinginkan. tetapi mengabaikan pengaruh oranglain. "Kepemimpinan yang efektif yaitu kemampuan untuk membuat orang lain berperilaku sebagai manajer yang diinginkan dan menghasilkan manajer yang menyadari kebutuhan karyawan.<sup>14</sup>

Definisi kepemimpinan berbeda karena perspektif penulis (Mark Handson). Penulis mencoba untuk menelaah fenomena kepemimpinan dan mengartikulasikan esensinya. namun, ada elemen dasar yang ditekankan baik secara tunggal atau kombinasi, yaitu: orang, proses dan sistem. Masing-masing elemen dasar memiliki variasi penting menentukan kepemimpinan, misalnya: 1) orang, adanya sifat psikologis yang unik atau karakteristik perilaku; 2) proses, seni kepatuhan; 3) system, adanya struktur formal, struktur informal situasi masalah diferensial (perbedaan) (misalnya, kompleksitas tugas, kompetensi personel atau lingkungan organisasi eksternal)

Ralph Stogdill (1974) telah mengamati definisi kepemimpinan dapat dikategorikan di bawah ini. Sebuah pemeriksaan dari kategori ini

<sup>13</sup> Hanson, M. E. *Education Administration and Organizational Behavior*. United States: School Mangement and Organization. 1996. 156

<sup>14</sup> *ibid.* 156

mengungkapkan adanya satu atau lebih dari unsur-unsur dasar ada yang diidentifikasi di atas.<sup>15</sup>

- a. Kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok
- b. Kepemimpinan sebagai Kepribadian dan dampaknya
- c. Kepemimpinan sebagai Seni termasuk kepatuhan
- d. Kepemimpinan sebagai Latihan pengaruh
- e. Kepemimpinan sebagai Sebuah tindakan atau perilaku
- f. Kepemimpinan sebagai Suatu bentuk persuasi (ajakan)
- g. Kepemimpinan sebagai Sebuah instrumen pencapaian tujuan
- h. Kepemimpinan sebagai Efek interaksi
- i. Kepemimpinan sebagai Peran diferensial (perbedaan)
- j. Kepemimpinan sebagai Struktur

Semua perspektif organisasi dibahas dalam bab ini berisi tiga elemen dasar yaitu, orang, proses, dan sistem; perbedaannya adalah tingkat penekanan melekat pada setiap elemen. **Teori definisi klasik** kepemimpinan menekankan sifat psikologis (orang), kepatuhan (proses) dan struktur formal (sistem). **Teori definisi sosial politik** kepemimpinan menekankan perilaku karakteristik (orang), termasuk kepatuhan (proses), dan situasi masalah diferensial dan struktur formal dan informal (sistem). Teori **Sistem terbuka** definisi menekankan karakteristik dari dua model lainnya, tetapi hanya yang berkaitan dengan tuntutan situasi tertentu.

---

<sup>15</sup> ibid. 156

Stogdill (1974) menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:<sup>16</sup>

- a. Kapasitas (kecerdasan, kewaspadaan, fasilitas verbal, orisinalitas, penilaian)
- b. Prestasi (beasiswa, pengetahuan, atletik, prestasi)
- c. Tanggung Jawab (dependability, inisiatif, ketekunan, agresivitas, percaya diri, keinginan untuk unggul)
- d. Partisipasi (aktivitas, sosialisasi, kerjasama, kemampuan beradaptasi, humor)
- e. Status (sosial-ekonomi, posisi, popularitas)
- f. Situasi (tingkat mental, status, keterampilan, kebutuhan dan kepentingan pengikut, tujuan yang akan dicapai, dan lain-lain)

Nomor 6 dalam daftar di atas membuatnya sangat jelas bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan kombinasi dari atribut pribadi tertentu memenuhi kebutuhan kepemimpinan yang muncul dalam situasi tertentu. Sebagai Stogdill kemudian menulis. Bukti kuat menunjukkan bahwa keterampilan dan sifat-sifat kepemimpinan yang berbeda diperlukan dalam situasi yang berbeda. Perilaku dan sifat-sifat mafia dengan kriminal yang berbeda, memungkinkan pemimpin mempertahankan keberanian, ketabahan, dan keyakinan untuk berkarakterisasi dengan baik.

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan

---

<sup>16</sup> ibid. 156

pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat- tingkat dari pada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler (1965),<sup>17</sup> seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.

Teori atau model kontingensi (Fiedler) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu atau dapat dikatakan model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau

---

<sup>17</sup> *ibid.* 157

gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya

Karena situasi dapat sangat bervariasi sepanjang dimensi yang berbeda, oleh karenanya hanya masuk akal untuk memperkirakan bahwa tidak ada satu gaya atau pendekatan kepemimpinan yang akan selalu terbaik. Namun, sebagaimana telah kita pahami bahwa strategi yang paling efektif mungkin akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Penerimaan kenyataan dasar ini melandasi teori tentang efektifitas pemimpin yang dikembangkan oleh Fiedler, yang menerangkan teorinya sebagai *Contingency Approach*. Asumsi sentral teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan oleh berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektifitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan.

Teori kontingensi melihat pada aspek situasi dari kepemimpinan (*organization context*). Fiedler mengatakan bahwa ada 2 tipe variabel kepemimpinan: *Leader Orientation* dan *Situation Favorability*.

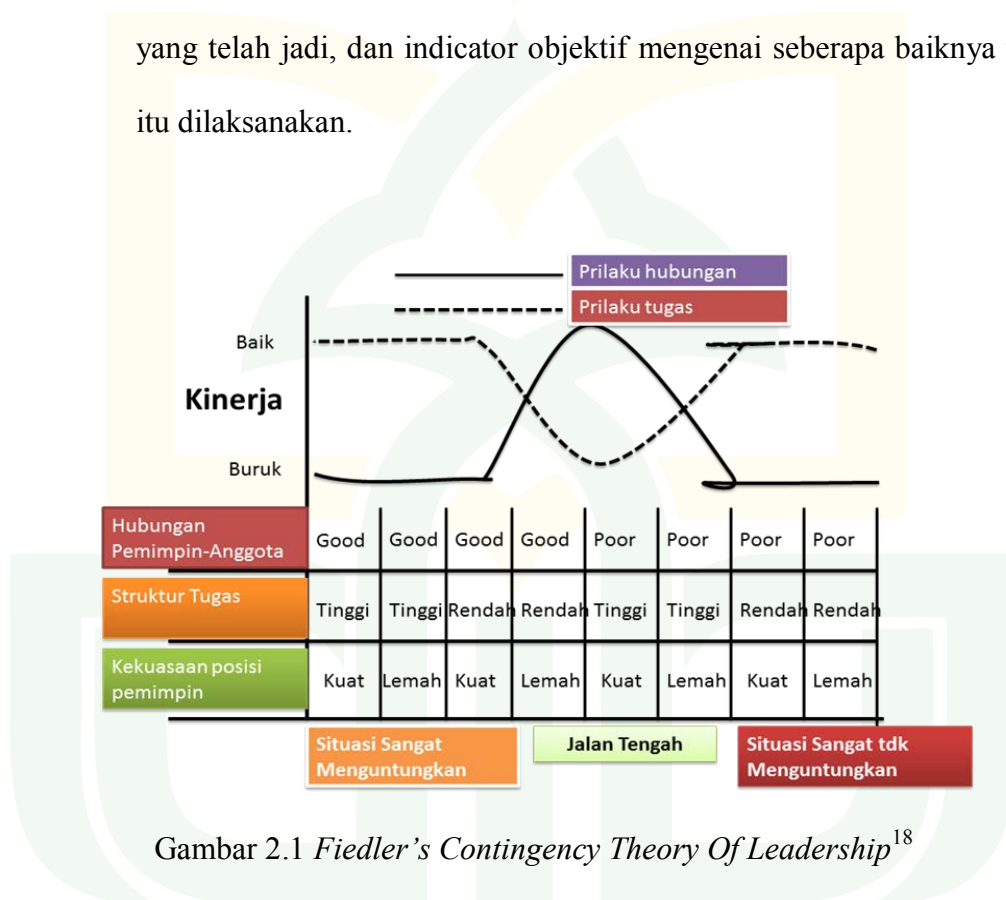
*Leader Orientation* merupakan pilihan yang dilakukan pemimpin pada suatu organisasi berorientasi pada relationship atau berorientasi pada *task*. *Leader Orientation* diketahui dari Skala *semantic differential* dari rekan yang paling tidak disenangi dalam organisasi (*Least preferred coworker = LPC*). LPC tinggi jika pemimpin tidak menyenangi rekan kerja, sedangkan LPC yang rendah menunjukkan pemimpin yang siap

menerima rekan kerja untuk bekerja sama. Skor LPC yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada relationship, sebaliknya skor LPC yang rendah menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada tugas. Fiedler memprediksi bahwa para pemimpin dengan Low LPC yakni mereka yang mengutamakan orientasi pada tugas, akan lebih efektif dibanding para pemimpin yang High LPC, yakni mereka yang mengutamakan orientasi kepada orang atau hubungan baik dengan orang apabila kontrol situasinya sangat rendah ataupun sangat tinggi. Sebaliknya para pemimpin dengan High LPC akan lebih efektif dibanding pemimpin dengan Low LPC apabila kontrol situasinya moderat. Hubungan antara LPC pemimpin dan efektivitas tergantung pada sebuah variabel situasional yang rumit disebut “keuntungan situasional” atau “situational favorability” atau “kendali situasi”. Fiedler mendefinisikan kesukaan sebagai batasan dimana situasi memberikan kendali kepada seorang pemimpin atas para bawahan.

*Situation favorability* adalah tolak ukur sejauh mana pemimpin tersebut dapat mengendailikan suatu situasi, yang ditentukan oleh 3 variabel situasi. Tiga aspek situasi yang dipertimbangkan meliputi :

a. Hubungan pemimpin-anggota: Adalah batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak.

- b. Kekuasaan Posisi : Batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman.
- c. Struktur Tugas: Batasan dimana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.



Berdasarkan ketiga variabel ini Fiedler menyusun delapan macam situasi kelompok yang berbeda derajat keuntungannya bagi pemimpin. Situasi dengan dengan derajat keuntungan yang tinggi misalnya adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota baik, struktur tugas tinggi, dan kekuasaan kedudukan besar. Situasi yang paling tidak menguntungkan

<sup>18</sup> ibid. 170

adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota tidak baik, struktur tugas rendah dan kekuasaan kedudukan sedikit.

Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot dan mengkombinasikan ketiga aspek situasi tersebut. Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin-anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang pada akhirnya adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi.

#### a. Situasi Menguntungkan

Situasi akan menguntungkan bagi pemimpin, jika:

- 1) pemimpinnya secara umum diterima dan dihormati pengikutnya (dimensi tertinggi pertama),
- 2) tugas sangat terstruktur dan semuanya dijelaskan secara gamblang (dimensi kedua tertinggi)
- 3) otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan posisi pemimpin (dimensi ketiga tertinggi).

Jika yang terjadi sebaliknya (ketiga dimensi dalam keadaan rendah), situasi akan sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin.

#### b. Memberi Bobot Situasi

- 1) Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot ketiga aspek situasi
- 2) Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin- anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang

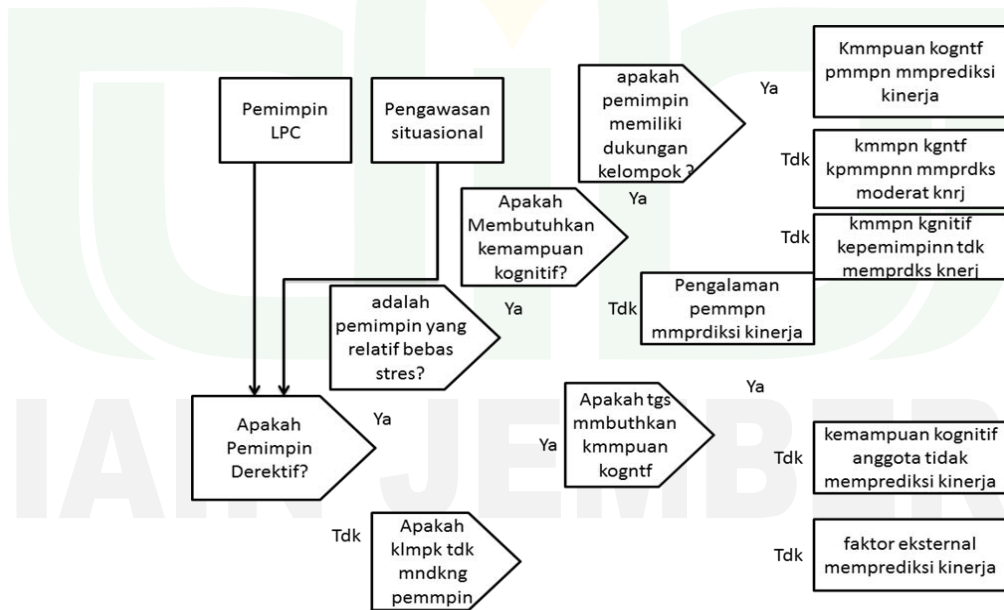


akhirnya struktur tugas adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi

- 3) Kemungkinan kombinasi memberikan delapan tingkatan situasi
- 4) keuntungan, yang disebut “oktan”

c. Kesesuaian Situasi dan Gaya Kepemimpinan

- 1) Fiedler menyatakan bahwa dalam situasi sangat menguntungkan dan sangat tidak menguntungkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah sangat efektif.
- 2) Ketika situasi moderat antara menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan akan sangat efektif.



Gambar 2.2 Schematic representation of the cognitive theory<sup>19</sup>

<sup>19</sup> ibid. 174

Teori *path-goal*<sup>20</sup> adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, tentang kepemimpinan pada *initiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi. Model kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan.

Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. Model *path-goal* juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model *path-goal* sebagai berikut:

---

<sup>20</sup> ibid. 175

a. Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standart kinerja.

b. Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, besikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.

c. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*)

Mendorong para karyawan untuk berpartisipasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

d. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Terdapat dua faktor situasional yang diidentifikasi ke dalam model teori *path-goal*, yaitu: *personal characteristic of subordinate and environmental pressures and demand*.

a. Karakteristik Bawahan

Pada faktor situasional ini, teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Karakteristik bawahan mencakup tiga hal, yakni:

1) Letak Kendali (*Locus of Control*)

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar kontrol pribadi mereka. Orang yang internal cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang *participative*, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan *directive*

2) Kesiediaan untuk Menerima Pengaruh (*Authoritarianism*)

Kesiediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain. Bawahan yang tingkat *authoritarianism* yang tinggi cenderung merespon gaya kepemimpinan yang *directive*, sedangkan bawahan yang

tingkat *authoritarianism* rendah cenderung memilih gaya kepemimpinan partisipatif.

### 3) Kemampuan (*Abilities*)

Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan *achievement oriented*, sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah cenderung memilih pemimpin yang *supportive*.

#### b. Karakteristik Lingkungan

Pada faktor situasional ini *path-goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika:

- 1) Perilaku tersebut akan memuaskan kebutuhan bawahan sehingga akan memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
- 2) Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang dapat berupa pemberian latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi pelaksanaan kerja.

Karakteristik lingkungan terdiri dari tiga hal, yaitu:

1) Struktur Tugas

Struktur kerja yang tinggi akan mengurangi kebutuhan kepemimpinan yang direktif.

2) Sistem otoritas Formal

Kepemimpinan yang direktif akan lebih berhasil dibandingkan dengan partisipasi bagi organisasi dengan struktur otoritas formal yang tinggi.

3) Kelompok Kerja

Kelompok kerja dengan tingkat kerjasama yang tinggi kurang membutuhkan kepemimpinan supportif.

Salah satu tugas dari kepala madrasah adalah perannya sebagai pemimpin atau *leader*. Kepala Madrasah sebagai *leader* dalam kegiatan pendidikan memiliki tanggung jawab dalam menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah untuk membentuk semangat dan motivasi dalam bekerja dalam upaya peningkatan produktivitas sebagai langkah pencapaian tujuan pendidikan di lembaga tersebut. Oleh karena itu peran sebagai *leader* menjadi peran yang penting dalam tumbuh kembangnya suatu lembaga. Karena sosok pemimpin memiliki tugas-tugas penting dalam menentukan langkah mana yang akan ditempuh dalam menjalankan roda kemajuan pendidikan dari lembaga tersebut.

Salah satu tolok ukur dalam penilaian kepala madrasah yaitu dapat diamati dari kepribadian kepala madrasah tersebut. Sebagai seorang *leader*

kepala madrasah yang baik akan memiliki sifat diantaranya tampaknya kejujuran yang selalu menjadi pegangan dalam menjalankan seluruh aktivitasnya, adanya kepercayaan diri di dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan tanggung jawab yang tinggi dalam memimpin lembaga yang diamanatkan untuk dipimpinya, tidak jarang kepala madrasah juga berani dalam mengambil resiko pada saat menentukan suatu keputusan dalam kepemimpinannya, memiliki jiwa besar namun mampu dalam mengontrol emosi, serta mampu memberikan keteladanan bagi seluruh komponen di lembaga yang dipimpinya. Oleh karena itu sosok kepala madrasah harus betul-betul mampu memberikan kepribadian seperti kategori di atas.

Kepala madrasah yang memiliki pengetahuan dalam menjalankan tugasnya terhadap tenaga kependidikan dapat ditunjukkan dengan kemampuan dalam menganalisis serta memahami situasi, kondisi, serta karakteristik peserta didik baik guru maupun karyawan, mampu dalam memahami kondisi dan karakter dari siswa, mampu dalam menjalankan tugas penyusunan program pengembangan tenaga kependidikan, dapat menerima masukan yang bersifat membangun berupa saran dan kritik dari berbagai pihak dengan tujuan untuk peningkatan kualitas atau mutu kepemimpinan di madrasah tersebut.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) pengembangan visi sekolah, kepala madrasah harus mampu dalam mengembangkan visi madrasah yang telah dibentuk; (2) pengembangan misi sekolah, kepala madrasah harus mampu dalam

mengembangkan misionaris madrasah yang telah dibentuk dengan bekerjasama dengan seluruh komponen lembaga; dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Kemampuan kepala madrasah dalam mewujudkan visi dan misi dalam program nyata dapat dilakukan dengan menjadlin kerja sama dengan seluruh komponen baik guru, karyawan, dan siswa untuk mewujudkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah bekerjasama dengan tenaga kependidikan menentukan program dan kebijakan untuk pencapaian tujuan pendidikan pada madrasah yang dipimpinnya; (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal madrasah, kepala madrasah mampu mengambil keputusan yang mendukung kepentingan dalam madrasah tersebut; dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal madrasah.

Kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi dapat diperlihatkan pada kemampuannya diantaranya: (1) Komunikasi dalam berbicara dengan tenaga kependidikan di madrasah, dalam hal ini kepala madrasah memiliki interaksi yang baik dengan guru dan karyawan di madrasah dengan bahasa yang santun yang mampu memberikan kenyamanan bagi siapa saja yang mendengarnya; (2) Penyampaian ide atau gagasan secara langsung maupun dalam catatan, kepala madrasah diharapkan kaya



dengan ide yang cemerlang yang mampu memberikan solusi dalam berbagai masalah yang dihadapi di madrasah dengan secepat mungkin, sehingga masalah tidak akan berlarut-larut; (3) dilihat bagaimana cara berkomunikasi dengan peserta didik, kepala madrasah akan menjadi idola bagi siswa jika memiliki komunikasi yang baik dengan siswa, walaupun tetap sebagai sosok yang dihormati dan disegani, namun dalam memberikan nasehat kepada siswa tetap dengan kata-kata yang santun dan sikap yang terpuji; (4) kelancaran berkomunikasi dengan wali siswa dan masyarakat lingkungan sekitar madrasah, kepala madrasah yang menjadi teladan akan selalu menjaga kelancaran komunikasi dengan wali murid dalam memberikan informasi yang sebaik-baiknya untuk mendukung kelancaran madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan, selain itu komunikasi yang baik juga dilaksanakan dengan masyarakat sekitar madrasah sebagai pendukung tercapainya peningkatan tingkat kepercayaan masyarakat dengan kualitas kinerja dari kepala madrasah.<sup>21</sup>

Marno dan Supriyatno mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki kualifikasi sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah harus memiliki kepribadian kuat dalam menjalankan tugasnya. Seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma-norma agama dengan bertindak dengan objektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar, baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois,

---

<sup>21</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). 115-116

dan mau mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada orang lain.

- 2) Memahami bahwa setiap individu di madrasah memiliki kondisi yang berbeda satu sama lain, begitu juga kondisi siswa di madrasah tersebut. Setiap individu di madrasah akan memiliki persoalan yang berbeda satu sama lain, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memahami kondisi dari guru, karyawan, dan siswa yang ada di madrasah tersebut. Sehingga dapat dalam menyikapi antara satu individu dengan individu lain akan memiliki perbedaan atau tidak bisa disama ratakan.
- 3) Memiliki usaha untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya. Kepala madrasah harus memiliki jiwa kewirausahaan yang mampu membentuk unit usaha yang dapat dijadikan sumber pendapatan bagi guru dan karyawan di madrasah tersebut. Sehingga dengan unit usaha diluar kewajiban sebagai tenaga pendidik, dapat dihasilkan sumber pendapatan melalui usaha yang memiliki prospek bagus dalam peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya.
- 4) Mau mendengar kritik dan saran dari semua pihak terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan, atau siswanya sendiri. Kepala madrasah diharuskan memiliki sikap ikhlas dalam menerima semua kritik dan saran dari guru, karyawan, siswa maupun orang lain di luar lembaga yang dipimpin selama saran dan kritik tersebut bersifat membangun dan berkaitan dengan tugas-tugasnya.

- 5) Memiliki visi dan misi jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinan harus memiliki visi dan misi yang jelas sesuai dengan tujuan pendidikan. Visi dan misi tersebut disampaikan dalam pertemuan secara individu maupun rapat secara bersama-sama di madrasah yang dipimpinnya.
- 6) Kepala madrasah diharapkan memiliki kemampuan dalam berkomunikasi secara baik serta mudah dimengerti, dalam intonasi yang teratur dan sistematis kepada semua pihak di madrasah tersebut.
- 7) Kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinan harus memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan bersama secara musyawarah sehingga dapat dihindari celah pertikaian karena keputusan yang tidak didasarkan oleh musyawarah.
- 8) Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mampu dalam membagi tugas secara merata sehingga dapat diterima oleh semua pihak.<sup>22</sup>

Fungsi dan tugas kepala sekolah menurut Sagala, sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan pendidikan formal sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala sekolah tertentu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Kepala madrasah dalam bertugas harus mampu melaksanakan pendidikan formal sesuai dengan ketentuan yang telah ada.
- 2) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sebagai

---

<sup>22</sup>Marno, dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008),38-39.

strategi pembelajaran dimana mampu memperoleh mutu dimana dipersyaratkan.

- 3) Melakukan bimbingan dan penyuluhan, peningkatan kemajuan belajar peserta didik di sekolah. Kepala madrasah harus berupaya selalu melakukan bimbingan dan penyuluhan dalam peningkatan kemajuan belajar siswa di madrasah dengan cara memberikan kualitas yang terbaik dalam proses pembelajaran.
- 4) Membina organisasi intra sekolah. Kepala madrasah melalui pembinaan organisasi intra madrasah diharapkan dapat memberikan keragaman dalam membina kemampuan siswa dalam organisasi. Tidak hanya belajar saja namun siswa juga diajarkan bagaimana untuk mengasah kemampuan berorganisasi.
- 5) Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah. Kepala madrasah diharapkan mampu melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga di madrasah yang dipimpin sehingga manajemen madrasah dapat berjalan secara maksimal tanpa terkendala oleh kelalaian dalam pengelolaan keuangan dan lain-lain.
- 6) Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat, dan dunia usaha. Kepala madrasah harus mampu dalam membina interaksi dengan wali murid, masyarakat, serta dunia usaha dalam mendukung peningkatan tujuan pendidikan.

7) Bertanggung jawab kepada pemerintah dan masyarakat.<sup>23</sup>

Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab atas ketercapaiannya tujuan pendidikan dengan usaha menggerakkan seluruh komponen di dalam sekolah untuk pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>24</sup> Dengan melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan dan penciptaan iklim sekolah sehingga tercipta sekolah yang kondusif untuk proses belajar mengajar secara efektif, efisien, dan produktif.

Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama dimana efektif antara kepala sekolah dan seluruh staf sekolah. Dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab dimana besar, serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah dimana dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan Davis yang dikutip Sulistiyorini, bahwa *a schooll principal occupies a key position in the schooling system*.<sup>25</sup> Kepala sekolah seharusnya mempunyai kemampuan manajerial dan visioner yang bagus, sehingga mampu mengelola sekolah dengan baik, mempunyai gambaran ke depan (visi) yang jelas, bagi sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai sosok orang pertama di madrasah dalam menjalankan lembaga harus mampu berpikir ke depan melihat jangka waktu yang lama dalam mengatur dan mengelola

---

<sup>23</sup>Sagala,S., *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2009), 94

<sup>24</sup>Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu* ,(Bandung: Alfabeta, 2004), 86

<sup>25</sup> Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* , (Surabaya: eLKAF, 2006), 133

madrasah tersebut supaya mampu bersaing dengan lembaga lain dalam peningkatan kualitas lulusan, sehingga dengan mutu lulusan yang tinggi akan mampu meningkatkan minat untuk siapa saja yang ingin belajar di madrasah tersebut. Hal ini tidak mudah dan membutuhkan perjuangan yang besar dan tidak cukup dilaksanakan sendiri oleh kepala madrasah namun membutuhkan kerjasama dari berbagai pihak seperti guru, karyawan, siswa, wali siswa, dan masyarakat sekitar lembaga tersebut.

Kepala madrasah yang memiliki kemampuan kompetensi diharapkan mampu menciptakan sekolah bermutu dan efektif yang menggambarkan kepala madrasah mempunyai kekuatan dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen dan mampu memanfaatkan potensi sosial madrasah. Dengan memanfaatkan potensi tersebut, Kepala madrasah memaksimalkan upaya dalam menumbuh kembangkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut, sehingga upaya yang dilaksanakan akan lebih efektif.

Meskipun ada kesepakatan yang cukup dalam literatur tentang perlunya meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah, ada ketidaksepakatan yang cukup besar tentang perilaku atau apapraktik-praktik yang harus dilakukan para pelaku - dan untuk apa sejauh mana kepala sekolah harus manajer umum atau pemimpin kurikulum / pengajaran. Menurut seorang peneliti, tujuh kendala membuat peran dan perilaku kepala sekolah tidak jelas: (1) kurangnya definisi kepemimpinan instruksional yang tepat, (2) perbedaan dalam tingkat kompetensi yang diharapkan dari kepala sekolah di antara pelatihan universitas program, (3) berbagai kriteria untuk

perekrutan dan mengevaluasi kepala sekolah, (4) variasi dan fragmentasi pekerjaan, serta tak interupsi terduga, (5) gagasan yang disengketakan tentang apa itu pengajaran yang efektif, (6) hadiah dan insentif yang tidak memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan atau kinerja, dan (7) batasan yang diberlakukan oleh perundingan bersama dan kontrak guru.<sup>26</sup>

Bidang kepemimpinan pendidikan adalah dengan definisi persaingan yang berupaya menghentikan tujuan, fungsi, dan karakteristiknya sebagai seakurat mungkin. Saat ini, gagasan tentang pendidikan memiliki keanggotaan telah diselaraskan dengan erat dengan rancangan sekolah yang efektif. Tugas analisis tersebut telah menghasilkan beberapa perilaku dan kegiatan, berbagai kombinasi yang didukung oleh sekolah yang efektif dan sekolah yang efisien. Penelitian menggunakan kerangka kerja tradisional, empiris, dan positivis, dan beberapa studi sering menawarkan sekolah dan sekolah seperti rekomendasi resep untuk menghasilkan lembaga pendidikan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dari sekolah adalah salah satu dasar konsep sekolah yang efektif. Sementara para pendukungnya Pergerakan pemimpin performa pendidikan tinggi harus bermain di sekolah sorotan mereka, perspektif pesantren mereka benar-benar berkurang utilitas. Resolusi sekolah yang efektif menyatakan resolusi dilema yang dihadapi siswa yang berada di sekolah di sekolah.

---

<sup>26</sup> Allan C. Ornstein. *The Principal — As Leader*, Source: American Secondary Education, Vol. 20, No. 2 (1991), pp. 16-21 (online) (Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41063985>, diakses 27 Juli 2018), 2016

## 5. Teori Motivasi

Salah satu peran kepala madrasah adalah bagaimana peran dalam memberikan motivasi untuk semua warga yang ada dalam lembaga tersebut.

Adapun teori motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” berarti menggerakkan (*to move*).<sup>27</sup>

Menurut Prof. PF. Drucker, dalam (Panji Anoraga, 1998; 38) motivasi berperang sebagai pendorong keamanan dan keinginan seseorang. Dari sinilah motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk berperan dengan baik.

Motivasi terdiri dari berbagai kekuatan yang memulai dan mempertahankan aktivitas sukarela yang dilakukan untuk mencapai tujuan pribadi. Teori kebutuhan Maslow mengemukakan ada lima tingkat kebutuhan hierarkis diantaranya adalah kebutuhan fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri), dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi diaktifkan karena kebutuhan tingkat yang lebih rendah terpenuhi.

Kepala madrasah dalam memimpin harus mengetahui dan semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan sesuai dengan teori yang diungkapkan di atas. Kebutuhan tersebut diantaranya kebutuhan fisiologis yang bersifat kebuthan secara fisik yang harus dipenuhi seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan selanjutnya yaitu kebutuhan akan keamanan yang harus selalu terjaga di lingkungan pendidikan, sehingga dengan keamanan tersebut guru, karyawan, dan siswa akan merasa nyaman dalam menjalankan

---

<sup>27</sup>Hoy, K. Wayne and Miskel, G.Cecil. 1986. *Education Administration Theory, Research, and practice*. Random House: New York. Hal. 207-208



aktivitasnya sehari-hari dalam proses kegiatan pembelajaran. Kebutuhan saling memiliki sebagai upaya dalam menjaga keutuhan dan keasrian dari madrasah tempat kegiatan pendidikan tersebut maka rasa cinta terhadap lembaga akan terlalu terjaga. Kebutuhan akan penghargaan yang diberikan oleh seorang kepala madrasah kepada tenaga pendidik, karyawan, dan siswa akan menambah rasa saling dihargai satu sama lain. Dan kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri untuk memacu setiap komponen di madrasah untuk berkarya menjadi yang terbaik dengan tujuan untuk memajukan kualitas pendidikan di madrasah tersebut.

Kemudian ada penjelasan lebih lanjut yang dikemukakan oleh Campbell et al dalam Gibson et al., (1997), bahwa teori motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori.

#### a. Teori Motivasi Kepuasan

Dasar teori kepuasan (*content theories*) adalah faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitas, bisa dikatakan mengacu kepada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan seseorang maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru, karyawan, dan siswa akan mencari cara-cara tertentu yang dijadikan landasan guna memicu semangat mereka dalam meningkatkan prestasinya.

Teori ini memusatkan perhatian pada factor-faktor dalam diri seseorang yang dapat menguatkan (*energizer*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku seseorang. Kategori kedua, yakni: teori proses (*process theories*) yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku seseorang dapat dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua motivasi ini mempunyai pengaruh penting bagi pimpinan organisasi yang pekerjaannya sangat berhubungan dengan proses motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Teori kepuasan ini yang sangat dikenal antara lain:

#### 1) Teori hirarki kebutuhan

Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi yaitu realisasi diri. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya dan jika memutuskan bahwa upahnya yang diterima dari organisasi sudah cukup tinggi maka uang tersebut tidak mempunyai daya motivasi lagi. Teori Maslow ini didasarkan atas anggapan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju. Asumsi ini kemungkinan benar bagi beberapa karyawan tetapi mungkin tidak bagi karyawan lainnya.

## 2) Teori dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dari Herzberg berisikan tentang pengembangan teori dua-faktor yaitu tentang motivasi kerja tentang faktor-faktor yang membuat orang puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau sering disebut faktor-faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor-faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivator*) atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*) tergantung oleh orang yang membahas teori ini (Gibson et al., 1997).

Penelitian Herzberg melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job content*) yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan, apabila kondisi ini tidak ada.

Sebaliknya jika kondisi ini ada maka hal itu tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi ini merupakan faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau disebut juga factor-faktor kesehatan, karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah, yakni tingkat tidak adanya ketidakpuasan atau terdapat terdapat kepuasan kerja. Menurut Herzberg dalam Gibson et al., (1997) terdapatnya kepuasan kerja jika terpenuhi kebutuhan yakni: 1) Upah atau gaji: kepala madrasah diharuskan berupaya memenuhi upah atau gaji yang layak untuk guru dan karyawan di lembaga yang dipimpinnya; 2) Keamanan kerja: kepala madrasah berupaya menciptakan kondisi yang aman ditempat kerja, supaya seluruh

komponen di madrasah dapat tenang dalam menjalankan aktivitasnya dalam kegiatan pembelajaran, 3) Kondisi kerja yang memadai: kepala madrasah berupaya dalam mewujudkan kondisi kerja dengan sarana dan prasarana yang memadai guna mendukung kelancaran dalam proses belajar mengajar, 4) Status yang dimiliki pegawai: kepala madrasah memberikan status yang jelas kepada guru dan karyawan dalam bekerja, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh tanpa membagi waktunya dengan pekerjaan di instansi lain, 5) Prosedur perusahaan: kepala sekolah mampu membuat standar operasional prosedur dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan tupoksi masing-masing, 6) kualitas dari pimpinan teknis: kepala madrasah berperan sebagai pemimpin yang harus mampu menjalankan tugas secara teknis dengan semaksimal mungkin di madrasah tersebut dengan meminimalkan perwakilan, dan 7) Kualitas hubungan personal: kepala madrasah berupaya selalu mewujudkan kualitas hubungan antara guru, karyawan, dan siswa sehingga keakraban dapat dimaksimalkan dan meminimalkan celah atau perpecahan hubungan antar komponen di madrasah tersebut.

Kepala madrasah dalam mengukur kepuasan dari guru dan karyawan serta siswa dalam menilai kepemimpinannya dapat dilakukan dengan menyebarkan lembar penilaian yang diberikan kepada responden yang berisikan pertanyaan yang diharapkan akan

dijawab dengan sebenar-benarnya. Dengan demikian maka kepala madrasah dapat memperbaiki apa yang menjadi perilaku yang tidak disukai oleh responden, dan berusaha meningkatkan ada yang menjadi kelemahan pada saat kepemimpinannya berlangsung.

Kedua, serangkaian kondisi instrinsik, yaitu kepuasan pekerjaan (*job content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan mengerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *staisfiers* atau *motivators* yang factor-faktornya bisa meliputi, yakni: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Menurut Dunnette et al., dalam Gibson et al., (1997), bahwa kerangka Herzberg terlalu menyederhanakan sifat dari kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa teori dua-faktor dari Herzberg merupakan gambaran kasar yang terlalu menyederhanakan mekanisme kerja yang menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan atau ketidakpuasan dapat terletak dalam kaitan kerja (*job context*), kepuasan kerja (*job content*) atau keduanya secara bersama-sama. Demikian juga dimensi tertentu.

### 3) Teori Kebutuhan Belajar dari McClelland

McClelland mengemukakan bahwa teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar (*learning concepts*). McClelland berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan (McClelland dalam Gibson et al., 1997). Ada tiga dari kebutuhan ini adalah: kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* di singkat N Ach), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* disingkat N Aff)

## 6. Kinerja

Kinerja sangat erat dengan produktivitas dari seseorang, karena dengan indikator kinerja tersebut dapat diketahui bagaimana usaha yang dilaksanakan dalam pencapaian tingkat produktivitasnya. Oleh karena itu penilaian kinerja dalam suatu lembaga atau organisasi sangat penting untuk mengukur seberapa tinggikah tingkat ketercapaian dari target suatu lembaga karena hal itu dapat menentukan tingkat keberhasilan dari lembaga tersebut.

Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: a. *Personal factor*, dipengaruhi oleh tingkat keterampilan kompetensi seperti motivasi, dan komitmen individu; kepala madrasah dalam memupuk keterampilan dalam kompetensi seperti motivasi baik untuk dirinya sendiri atau untuk guru, karyawan, dan siswa harus selalu ditingkatkan motivasi tersebut untuk mempengaruhi peningkatan kinerja di madrasah tersebut b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan *manajer* dan *team leader*;

kepala madrasah dalam hal ini berperan dalam membimbing guru, karyawan dan siswa untuk memicu semangat mereka sehingga kinerja dan prestasi untuk peningkatan tujuan pendidikan dapat segera mungkin dicapai; c. *Team factor*, seperti kualitas dukungan rekan sekerja: kepala madrasah dalam hal ini memicu semangat untuk saling bekerjasama, menghargai karya orang lain, dan saling mengingatkan dalam kebaikan; d. *System factor*, seperti sistem kerja dan fasilitas organisasi: kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja diharapkan berupaya untuk memenuhi sistem kerja dan fasilitas lembaga dengan sebaik-baiknya; e. *Contextual/situational factor*, seperti tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal, dalam hal ini kepala madrasah mengantisipasi hal-hal negative yang berpengaruh dalam penurunan kinerja dengan mengantisipasi berbagai tekanan baik di lingkungan kerja maupun dari lingkungan sekitarnya.

Kinerja merupakan tolok ukur dalam pencapaian suatu tugas yang menjadi beban untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan karya atau prestasi yang menjadi tujuan dari pencapaian yang telah ditargetkan sebelumnya. Dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan sebelumnya dengan menjalankan beban tersebut secara sungguh-sungguh dan semaksimal mungkin, maka seseorang akan mencapai istilah yang dinamakan dengan kinerja. Dalam memaksimalkan kinerja, prestasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya a) minat dalam bekerja karena dengan minat yang dimiliki akan memberikan motivasi bagi seseorang untuk mencapainya, semakin tinggi minat yang

dimiliki seseorang akan memberikan dampak pada waktu dan ketepatan bagi seseorang dalam mencapai tujuan yang akan dicapainya; b) penerimaan delegasi tugas, dalam hal ini seorang bawahan yang harus menjalankan pekerjaan yang telah dibebankan oleh atasannya harus dijalankan dengan sebaik mungkin supaya target yang sudah dicanangkan dapat dicapai guna memaksimalkan hasil dari tugasnya tersebut, dan c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, dalam hal ini setiap pekerja memiliki peran dan motivasi yang berbeda satu sama lain dalam menjalankan aktivitasnya, oleh karena itu evaluasi dalam memantau hasil kerja karyawan/bawahan sering dilakukan dan didorong dengan peraturan yang ada dalam suatu lembaga atau perusahaan supaya selalu dapat dikontrol motivasi dari pekerja tersebut guna menghasilkan karya atau prestasi yang semaksimal mungkin.<sup>28</sup>

Prosedur kerja selalu mengarah pada pencapaian hasil pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan kerjanya. Bila suatu pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prosedurnya, maka akan sampai pada hasil kerja dimana diinginkan dimana merupakan tuntutan pekerjaan tersebut. Tolak ukur dari kinerja merupakan dimana menggambarkan hasil dimana ingin dicapai. Seberapa jauh seseorang mampu melaksanakan pekerjaan dan dibandingkan dengan hasil dimana ingin dicapai dinamakan kinerja seseorang pada pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor dimana mempengaruhi kinerja merupakan sebagai berikut:

---

<sup>28</sup>Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perupayaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006). 64. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.



- (1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian merupakan serangkaian ciri dimana relatif mantap dimana dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.
- (2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, dimana merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas dimana dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi dimana dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
- (3) Tingkat motivasi pekerja, Motivasi merupakan daya energi dimana mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Stephen P. Robbin dalam Hadari Nawawi<sup>29</sup> mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan jawaban atas pertanyaan akan hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu. Stephen P. Robbin menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai dari kerja seorang pegawai. Kinerja ini tidak dilihat dari proses kerja yang telah dilakukan.

Kinerja yang dilakukan secara maksimal, maka suatu perusahaan atau lembaga yang dinaungi akan merasakan dampak yang dirasakan

---

<sup>29</sup>Hadari Nawawi. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri.* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006). 62

dengan peningkatan kualitas dari peningkatan kinerja dari karyawan dalam pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam suatu lembaga seperti madrasah hal ini menjadi pertimbangan dalam mengadakan evaluasi seluruh komponen yang ada di lembaga tersebut supaya kinerja selalu dapat dimotivasi sehingga prestasi yang diraih dapat dilaksanakan secara maksimal.

Intinya merupakan Kinerja merupakan ulasan untuk mendukung pengembangan beberapa guru dan untuk membalikkan kinerja di bawah dimana lainnya, belum terwujud meskipun statusnya wajib di sekolah. Kinerja melibatkan staf dalam menilai kinerja mereka sendiri dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional; (1) memungkinkan guru dan peninjau untuk memperkenalkan pandangan dan informasi tentang topik dimana mereka berdua anggap penting; (2) mendorong guru untuk mengidentifikasi apa dimana dia kuasai dan bidang-bidang dimana dukungan lebih lanjut diperlukan; (3) memberikan kesempatan kepada pengulas/peninjau untuk memperkuat kinerja dimana baik; dan (4) menyiapkan landasan untuk diskusi konstruktif seputar peningkatan bidang-bidang dimana kinerjanya tidak sebaik ini.

Kinerja karyawan termasuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan, memenuhi target waktu, kompetensi karyawan, dan efektivitas serta efisiensi dalam melakukan pekerjaan. Keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya yang telah dibebankan akan menjadi maksimal jika kinerja karyawan dilakukan dengan semaksimal mungkin.

Berbagai organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan dimana kuat dimana merangsang kinerja karyawan. Beberapa organisasi seperti pabrik traktor menghadapi masalah: inovasi dimana buruk, produktivitas rendah, ketidakmampuan untuk memenuhi target kinerja. Masalah ini terjadi karena kurangnya intervensi strategis dari gaya kepemimpinan khusus diprediksi sebagai masalah yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku dimana dirancang sedemikian rupa memberikan pengaruh bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dari suatu usaha atau lembaga akan mempengaruhi prestasi dari karyawan atau bawahannya. Dengan kinerja yang maksimal akan dapat meningkatkan kualitas dari lembaga tersebut.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang mendeskripsikan dan memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian yang digambarkan secara sistematis dan akurat yang berisikan tentang sifat dari populasi yang diteliti.<sup>30</sup>

Jenis pendekatan dalam penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif yang mendeskripsikan secara teliti dari subyek penelitian. Penelitian ini lebih fokus pada peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memotivasi, menyelesaikan masalah, dan membimbing dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshidiqqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MTs SA Asshidiqqi yang merupakan salah satu unit pendidikan di Yayasan Asshiddiqi di Jl. Datuk Ibrahim No. 42 Sepanjang, Glenmore, Banyuwangi. Alasan kenapa ditetapkan MTs SA Asshidiqqi ini menjadi setting/lokasi dalam penelitian adalah: *Pertama*, Madrasah ini merupakan salah satu unit pendidikan di bawah naungan pondok pesantren yayasan Asshiddiqi yang pendirinya adalah Almarhum Kyai Haji Hasan Abdillah yang merupakan sosok kyai yang menjadi tauladan bagi

---

<sup>30</sup> Zuriah, N., *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara,2007). 47

masyarakat di sekitarnya. *Kedua*, Semenjak sepeninggalan pendiri yayasan yang sebelumnya banyak santri yang „mondok“ dan menimba ilmu di pesantren tersebut, namun setelah pendiri tiada pesantren tersebut tinggal dihuni oleh beberapa santri saja, tinggal unit pendidikan umum yang masih *survive* sampai saat ini. *Ketiga*, Madrasah ini dipimpin oleh ahli waris pendiri yayasan yang merupakan anak kelima dari lima bersaudara yang *background* kesehariannya adalah seorang kyai. *Keempat*, Kepala madrasah yang diteliti merupakan pemimpin pertama semenjak MTs SA Ashiddiqi ini berdiri pada Tahun 2009, beliau telah memimpin madrasah selama kurang lebih sepuluh tahun lamanya. *Kelima*, karakteristik guru yang berasal dari Suku Madura dan Jawa. Siswa yang belajar di lokasi penelitian ini berasal dari golongan menengah ke bawah karena mayoritas anak-anak dari perkebunan di sekitar sekolah yang pekerjaan orang tuanya buruh di perkebunan tersebut yang memberikan beberapa problematika dalam masa kepemimpinan kepala madrasah tersebut. *Kelima*, karena kesibukan kepala madrasah selain sebagai kyai juga merupakan sosok ekososial yang memegang peran ganda sebagai ahli waris dalam meneruskan dakwah yang merupakan warisan dari almarhum pendiri yayasan dan kegiatan bisnis yang dikembangkan dengan sang istri kepala madrasah yang juga salah satu guru sertifikasi di MTs SA Ashiddiqi menambah rentetan cerita dalam kepemimpinan yang menarik untuk dikupas yang mewarnai konteks penelitian ini.

Berdasarkan pada beberapa fenomena di atas oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MTs SA Assiddiqi dalam konteks

penelitian tentang peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memotivasi, penyelesaian masalah, dan peningkatan kinerja guru di madrasah yang dipimpinnya mengacu kepada *background* dari kepala madrasah tersebut.

### C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran Peneliti dilaksanakan selama delapan bulan dari 01 Januari – 30 September 2018. Penelitian ini dilakukan dengan terang-terangan. Peneliti melaksanakan perencanaan, pengambilan data, analisis, sampai pelaporan hasil penelitian dilakukan secara terbuka pada subyek penelitian dengan harapan hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan madrasah yang diteliti.

Kehadiran peneliti pada penelitian kualitatif ini dengan cara berusaha berinteraksi dengan subyek penelitiannya secara alamiah, tidak menonjol, dan dengan cara yang tidak memaksa. Peneliti jangan sampai merubah perilaku orang-orang yang diteliti, karena peneliti menjadi instrumen penelitian itu sendiri. Validasi dalam penelitian ini sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif dimana penguasaan wawasan terhadap bidang yang akan diteliti, dan seberapa besar kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya.<sup>31</sup> Oleh karena itu peneliti sendiri merupakan instrumen kunci dengan langsung melakukan wawancara dengan informan dalam penelitian ini yang akan dijadikan kunci untuk menjawab dari tujuan-tujuan dalam penelitian ini.

---

<sup>31</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta 2009), hlm, 305.

Sumber informasi yang menjadi fokus penelitian ini diantaranya bersumber dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah bagian kurikulum, dan beberapa guru yang mempunyai intensitas komunikasi lebih banyak kepada kepala madrasah. Selain itu peneliti juga menghimpun data-data yang terkait dengan data sekunder yang tidak dapat tercover langsung saat wawancara.

#### **D. Subjek Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif merupakan peneliti itu sendiri, karena peneliti berperan sebagai perencana awal penelitian, pelaksana di lapangan, pengumpul dan penghimpun data, petugas yang menganalisis data, menafsir data sekaligus melaporkan hasil penelitian yang dilaksanakan. Oleh karena itu peneliti harus berusaha bersikap sebaik-baiknya dalam melakukan pendekatan terhadap informan, selalu berhati-hati, menerapkan kejujuran, dan bersungguh-sungguh dalam kegiatan penghimpunan data sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan, sehingga data yang telah terkumpul benar-benar relevan serta terjamin keabsahannya.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini tidak bersifat eksternal atau obyektif namun bersifat internal atau subyektif yaitu peneliti menghimpun data di lapangan tanpa menggunakan tes angket atau eksperimen. Kehadiran penulis secara langsung di MTs SA Asshiddiqi untuk memperoleh data yang akurat, peneliti membutuhkan beberapa kali wawancara dengan informan yang telah penulis tentukan yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan Guru di MTS SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi yang memiliki andil dalam menjawab tujuan dalam penelitian ini.

## E. Sumber Data

Sumber data menggunakan teknik penentuan informan dengan *snowball sampling* teknik dilakukan dengan cara berantai yang diawali dengan pengambilan penentuan sampel awal dengan jumlah kecil kemudian dapat membesar seperti bola salju yang sedang mengelinding yang mana semakin jauh akan semakin membesar sampai tujuan penelitian tercapai.<sup>32</sup>

Peneliti mengadakan wawancara dengan informan yang telah ditentukan yang menjadi sumber kunci penelitian ini, oleh karena itu ditentukan satu atau dua orang, jika dengan wawancara tersebut sudah dirasa cukup menjawab tujuan penelitian maka, informan selanjutnya tidak diperlukan, namun ketika hasil wawancara dengan informan pertama data belum lengkap didapatkan atau belum keseluruhan menjawab tujuan penelitian yang diinginkan, maka langkah selanjutnya peneliti mencari informan yang lain yang dirasa lebih kompeten dalam memberikan informasi dalam penelitian ini, dan begitu seterusnya sampai akhirnya terpenuhi data-data yang dibutuhkan.

Adapun informan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Informan atau narasumber, yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan Dewan Guru.
2. Tempat dan peristiwa/aktivitas terdiri dari kegiatan pelaksanaan peran Kepala Sekolah sebagai *leader*.

---

<sup>32</sup>Djam'an Satori, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta 2009), hlm, 48.



## F. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif dan juga jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian adalah:

### 1. Observasi

Observasi merupakan langkah awal yang menjadi sumber informasi dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif observasi p disebut sebagai observasi berperan pasif.<sup>33</sup> Observasi dilaksanakan dengan cara formal dan informal dengan pengamatan pada berbagai kegiatan yang terjadi di madrasah. Teknik ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan beberapa informasi yang mendukung penelitian seperti diantaranya peristiwa, objek, subyek, yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah melalui kegiatan aktivitas kepala madrasah, guru, dan siswa di MTs SA Asshiddiqi.

Peneliti dalam mengobservasi ini tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan sehari-hari obyek yang sedang diamati, namun hanya mengikuti beberapa kegiatan tersebut untuk proses pengamatan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang lebih akurat dan lengkap mengenai peran kepala madrasah sebagai *leader* sebagai upaya dalam peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi. Data yang diDapatkan pada kegiatan observasi langsung ini diantaranya adalah *pertama* letak lokasi penelitian; *kedua* situasi dan kondisi obyek penelitian.

---

<sup>33</sup> Ibid. Hal. 65

## **2. Wawancara Terstruktur**

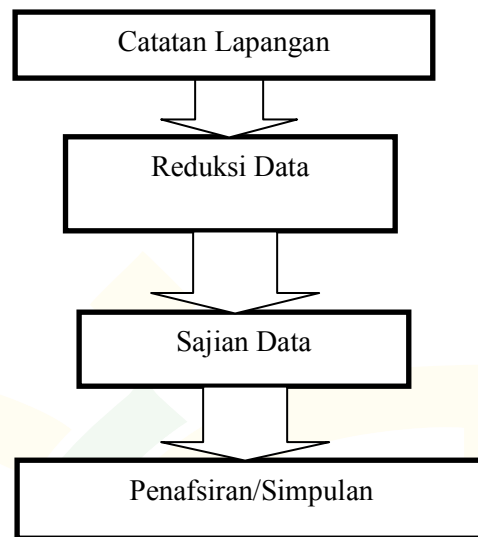
Dalam penelitian kualitatif, pelaksanaan wawancara dilaksanakan dengan bertatap muka langsung antara peneliti dengan informan. Penelitian kualitatif deskriptif, peneliti merupakan instrumen dari penelitian itu sendiri. Untuk format wawancara pada penelitian ini berisikan pertanyaan yang sengaja diajukan yang semakin lama akan semakin terfokus kepada tujuan penelitian sehingga informasi yang dikumpulkan semakin terinci. Wawancara dengan cara ini akan menghindari jawaban yang tidak fokus. Teknik wawancara ini akan dilakukan pada semua informan yang mengetahui tentang sobyek penelitian di MTs SA Asshiddiqi yang dirasa mampu menjawab tujuan dari penelitian ini.

## **3. Mencatat dokumen (content analysis)**

Dokumentasi yang dimaksud disini yaitu peneliti mencari data atau dokumen dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya yang mendukung penelitian berupa dokumen program kerja di madrasah, data dan foto kegiatan siswa. Beberapa informasi dan keterangan yang dapat diperoleh dari dokumentasi adalah sebagai berikut: a) Profil madrasah, data guru, dan data siswa; b) Dokumen aktivitas kegiatan guru dan siswa di MTs SA Asshiddiqi.

## **G. Analisis Data**

Analisis menggunakan teknik analisis interaktif dengan tiga tahap analisis yaitu dengan reduksi data, sajian data, dan simpulan data yang relevan.



**Gambar 3.1 Flow Chart Model Analisis Interaktif (Sugiyono, 2007:94)**

### **1. Penyajian Data**

Dalam kegiatan penyajian data peneliti berusaha untuk memaparkan hasil penelitian dalam bentuk narasi yang sesuai dengan hasil wawancara.

### **2. Pengorganisasian dan Reduksi Data**

Reduksi data dilakukan dengan memilah data dalam sebuah ringkasan-ringkasan

### **3. Kesimpulan/ferivikasi**

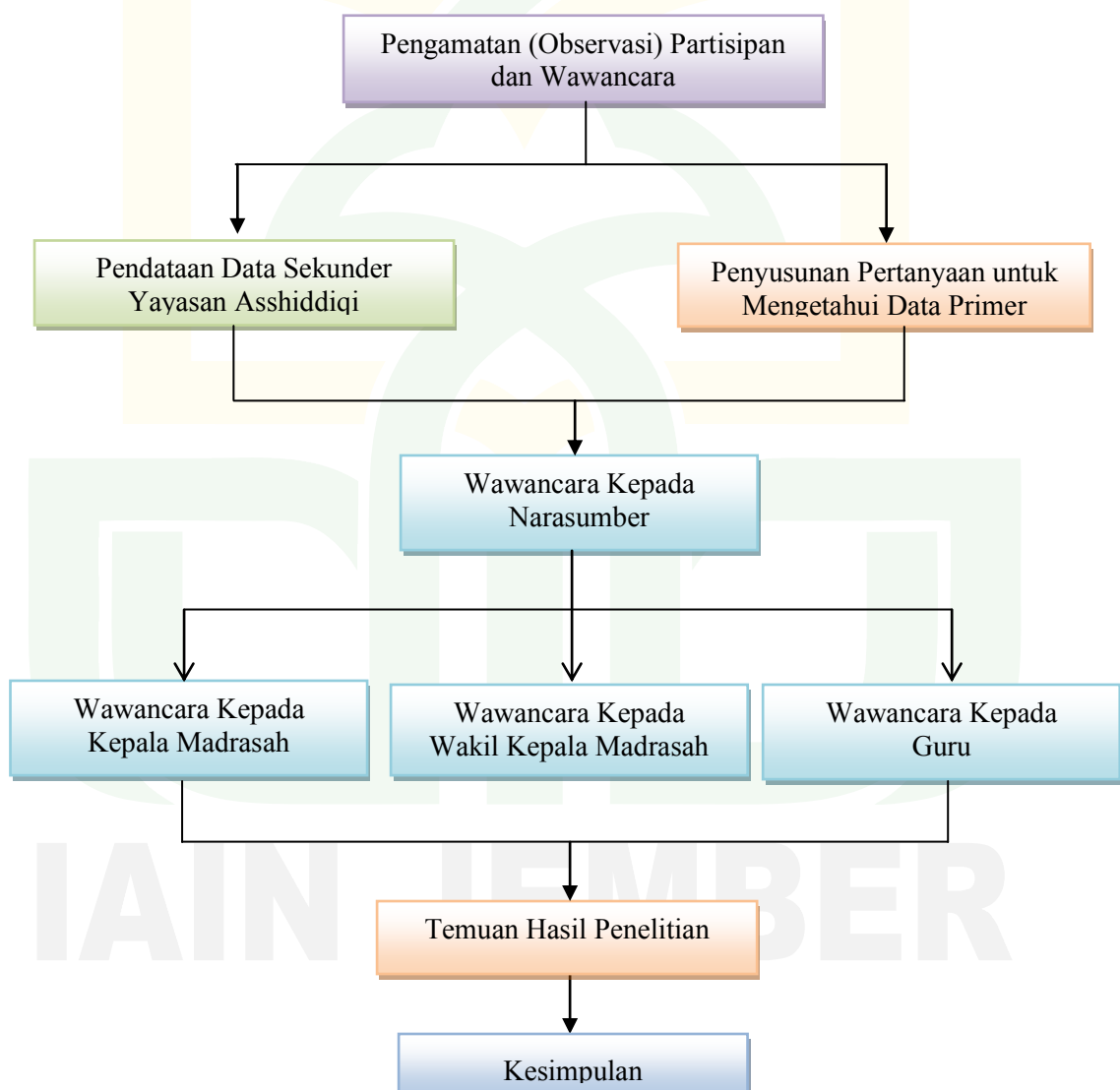
Kesimpulan dilakukan dengan cara menganalisa data penelitian untuk penarikan kesimpulan. Setelah data dianalisis maka penulis menyimpulkan hasil penelitiannya sebagai bahan laporan.

## **H. Keabsahan Data**

Keabsahan data ini digunakan untuk menjamin validasi data. Validitas dalam penelitian kualitatif menggunakan triangulasi. Dari empat macam teknik

trianggulasi yang ada, hanya akan digunakan 2 teknik yaitu<sup>34</sup>: 1) Trianggulasi sumber yaitu pengumpulan data-data yang sejenis dari beberapa sumber data yang berbeda; 2) Trianggulasi metode dilakukan dengan cara melakukan penggalan data yang sama namun metode yang digunakan berbeda.

### I. Tahapan-tahapan Penelitian



**Gambar 3.2 Tahapan-Tahapan Penelitian**

<sup>34</sup> Ibid. Hal 78

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

MTs SA Asshiddiqi beralamatkan di Jalan Diponegoro Sepanjang, Glenmore, Banyuwangi Kode Pos 68466 dengan status Madrasah Tsanawiyah swasta dan nilai akreditasi sekolah B (Baik), didirikan pada Tahun 2009 di bawah naungan Yayasan Asshiddiqi. Kepemimpinan MTs SA Asshiddiqi mulai Tahun 2009-2018 dipimpin oleh DR (HC) H. Washil Hifdzi, S.Pd.I. yang merupakan putra kelima dari pendiri Yayasan Asshiddiqi Almarhum KH. Hasan Abdillah bin Qusyairi yang berdiri pada Tahun 1948.

Unit pendidikan di Yayasan Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi terdiri dari pendidikan formal dan non formal. Pendidikan formal terdiri dari pendidikan Taman Kanak-kanak TK Aisyah berdiri Tahun 2006, Madrasah Ibtidaiyah (MI) Islamiyah berdiri pada Tahun 1948 dan MTs SA Asshiddiqi, sedangkan pendidikan non formal terdiri dari pendidikan TPQ. Pada saat pendiri yayasan masih hidup, pondok pesantren di yayasan Asshiddiqi sempat berkembang pesat dan memiliki santri dari pelosok tanah air, namun pada saat penghimpunan data penelitian ini, pondok pesantren di Yayasan Asshiddiqi hanya memiliki beberapa santri saja. Namun kegiatan rutinitas peninggalan pendiri masih terus dilaksanakan sampai sekarang seperti yang disampaikan oleh ketua yayasan Asshiddiqi KH. Ahyad Syakir Abdillah, beliau mengatakan:

Tradisi pengajian di yayasan seperti acara suwelasan yaitu kegiatan pengajian setelah Isya setiap tanggal 10 Bulan Hijriyah pada setiap bulannya yang dihadiri para jama ah yang selalu mengikuti kegiatan pengajian tersebut. Selain itu acara houl rutin dilakukan seperti Houl Syeh Abdul Kodir Jaelani, houl pendiri yayasan, dan houl lainnya yang selalu dihadiri jama ah hingga sampai ribuan jama ah, selain itu setiap bulan suci Ramadhan selalu diadakan jamaah sholat Lailatul Qadar dimulai pada malam tanggal 17, 21, dan berakhir pada malam tanggal 29 dengan buka bersama dan sahur bersama .

Tradisi yang menjadi warisan pendiri utama yayasan tersebut masih diteruskan oleh generasi penerus yayasan ini, dari memanfaatkan asset pertanian yang digunakan untuk biaya pengeluaran kegiatan rutin yang dilaksanakan.

## **B. Paparan Data dan Analisis**

Hasil Penelitian peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam peningkatan kinerja guru MTS SA Asshiddiqi Di desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya berdasarkan fokus penelitian, maka deskripsi paparan data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

### **1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi dilakukan oleh kepala madrasah dalam setiap semester selalu dilaksanakan himbauan dan penilaian kinerja guru karena peran Guru sangat penting dalam meningkatkan prestasi siswa karena gurulah yang sering turun langsung

berhadapan dengan siswa. Oleh karena itu guru juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu madrasah.

Dengan demikian peranan tenaga pendidik tidak lepas dari tugas yang begitu berat dari seorang pemimpin madrasah sehingga keberhasilan dalam penyelesaian tugas sangat tergantung pada kinerja guru tersebut. Maka dengan itu perlu adanya penggerak untuk meningkatkan kemauan pada tenaga pendidik, agar dapat bekerja dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan dalam upaya meningkatkan atmosfir madrasah yang nyaman untuk di huni, karena harapan kepala madrasah dengan kondisi madrasah yang bersih maka hal tersebut dapat mendukung upaya peningkatan kinerja guru. Kepala madrasah MTs SA Asshidiqi telah melaksanakan berbagai upaya untuk memberikan motivasi kepada Guru, diantaranya dari hasil wawancara tentang motivasi apa saja yang telah diberikan kepala madrasah dapat dikategorikan dalam empat kategori diantaranya sebagai berikut:

Adapun peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi, yaitu:

*Pertama* Kepala madrasah menumbuhkan motivasi kerja guru dengan bersikap demokratis membuka peluang setiap guru untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat. Selain itu menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang kondusif yaitu dengan mengatur lingkungan kerja fisik yang meliputi ukuran ruang kerja yang sesuai dengan kebutuhan, penerangan yang cukup, menjaga kebersihan tempat kerja seperti memberi himbauan yang

melibatkan partisipasi karyawan, guru dan siswa untuk selalu menjaga lingkungan sekolah agar tetap rapi dan bersih. Selain itu setiap pagi sebelum memasuki ruangan kelas dilakukan doa bersama siswa dan seluruh guru untuk menambah tingkat kebersamaan dan keberkahan dalam belajar.<sup>35</sup>

*Kedua*, memotivasi dengan cara persuasif.<sup>36</sup> Kepala madrasah juga menumbuhkan sikap keterbukaan terhadap guru yaitu dengan bersikap ramah tamah terhadap guru, salam dan sapa terhadap guru tanpa pandang pangkat. Kepala madrasah melakukan pendekatan terhadap guru yaitu dengan menumbuhkan rasa kebersamaan, kekompakan, dan kerja sama yang baik terhadap guru dengan rasa kekeluargaan.

*Ketiga*, memotivasi dengan memanggil guru secara preventif (pribadi).<sup>37</sup> Kepala madrasah memotivasi guru secara individual dengan memperhatikan masing-masing guru kemudian memberikan motivasi sesuai kebutuhan. Bila dirasa ada salah satu guru yang mulai menurun kinerjanya. Maka kepala madrasah akan memanggil guru tersebut dan kemudian mengajaknya berdiskusi, menanyakan masalah yang sedang timbul sehingga guru dapat menceritakan keluh kesahnya kepada kepala sekolah dan masalah tersebut diharap dapat diatasi dengan mencari solusi bersama.

---

<sup>35</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak H. Washil Hifdzi, S.Pd.I), Senin, 06 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.30 WIB

<sup>36</sup> Hasil Wawancara dengan Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Drs. Nimo), Senin, 06 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>37</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Wasil Wardana), Selasa, 07 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB



*Keempat*, mengajak untuk bersikap penuh tanggung jawab dalam hal mengajar. <sup>38</sup>Kepala Madrasah selalu menanamkan sikap tanggung jawab dalam menjalankan tugas mendidik siswa supaya ilmu yang telah disampaikan selama kegiatan belajar mengajar dapat berpengaruh pada peningkatan kemampuan siswa di bidang pengetahuan (kognitif), sikap (afektif) dan keterampilan (psikomotorik).

*Kelima*, menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh. <sup>39</sup> Kepala madrasah selalu menghimbau setiap guru untuk datang tepat waktu ketika mengajar dan bekerja sungguh-sungguh dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di madrasah supaya siswa dapat menerima pelajaran dengan semaksimal mungkin.

*Keenam*, motivasi selalu disampaikan oleh kepala madrasah setiap kali rapat rutin dilaksanakan. <sup>40</sup> Kepala madrasah selalu menanamkan sikap semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama.

*Ketujuh*, motivasi yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam menstimulus kinerja. <sup>41</sup> Kepala Madrasah selalu mendorong kepada segenap dewan guru dan karyawan agar selalu melakukan inovasi guna sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh

---

<sup>38</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Ahmad Sauqi Farid), Selasa, 07 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>39</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Deby T), Rabu, 08 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

<sup>40</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Irian Hadiwono), Rabu, 07 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.00 WIB

<sup>41</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Hudaifah Hidayati), Kamis, 09 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

siswa.

*Kedelapan*, memberikan arahan yang membangun.<sup>42</sup> Kepala madrasah selalu memberikan saran dalam upaya peningkatan kinerja sebagai sarana membangun kepercayaan kepada masyarakat dengan mengedepankan kualitas pendidikan di madrasah.

*Kesembilan*, mengatasi permasalahan madrasah secara bersama-sama.<sup>43</sup> Kepala madrasah mengajak semua warga madrasah untuk selalu mengedepankan musyawarah dalam menangani segala permasalahan yang terjadi baik internal maupun eksternal madrasah.

*Kesepuluh*, niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri.<sup>44</sup> Kepala madrasah memberikan dorongan terhadap seluruh tenaga pendidik dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar harus disertai dengan niat yang ikhlas tanpa adanya unsur yang mengurangi keberkahan ilmu yang telah disalurkan kepada siswa, bertanggung jawab dalam segala tindakan yang telah dilakukan selama proses pembelajaran berlangsung, tidak iri hati jika ada perbedaan penerimaan bisyaroh yang diterima setiap bulannya.

## **2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Lama guru dalam mengajar di MTs SA Asshiddiqi antara 2,5-10

Tahun. Alamat guru didominasi sekitar yayasan Asshiddiqi di Kecamatan

---

<sup>42</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Siska Puspita Ningsih), Kamis, 09 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>43</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Hambali), Sabtu, 10 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

<sup>44</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak S. Ali Mahfud), Sabtu, 10 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

Glenmore saja. Selain jadi guru, sebagian besar guru juga memiliki usaha seperti membuka toko sembako, produksi roti kemasan, bertani, dan membuka les privat. Senada dengan kepala madrasah yang merupakan putra kelima dari Almarhum Kyai Haji Hasan Abdillah yang merupakan sosok kyai dan pendiri yayasan Asshiddiqi tersebut, kepala madrasah memiliki talenta warisan dari ayahandanya, beliau selain menjadi kepala madrasah juga sering diundang dalam acara-acara untuk memberikan tausiyah. Selain itu juga kepala madrasah juga mempunyai beberapa santri mukim dan tidak mukim yang kegiatan setiap harinya belajar tentang ilmu agama Islam dan berwirausaha tentang berkebun dan mengelola usaha butik bersama istrinya. Kegiatan disamping perannya sebagai kepala madrasah ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala madrasah dalam membagi waktu, memaksimalkan hasil dari setiap kinerjanya dengan berbagai peran yang harus dilaksanakan.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi sangat penting Karena selain dorongan dari dalam diri guru juga memerlukan dorongan dari luar untuk dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Adapun Masalah yang dihadapi:

*Pertama*, kurang adanya kekompakan.<sup>45</sup> Suatu lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan apabila di dalamnya terdapat persamaan persepsi dalam melangkah. Jika diantara

---

<sup>45</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak KH. Washil Hifdzi, S.Pd.I), Senin, 13 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.30 WIB

para pendidik kurang adanya kekompakan dalam proses pembelajaran yang sedang dilakukan, maka proses pembelajaran tersebut akan mengalami kendala yang berakibat kurang teraturnya waktu pembelajaran yang telah ditentukan oleh pihak lembaga pendidikan. Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang dapat mempengaruhi tercapai tidaknya visi misi dan tujuan lembaga tersebut.

*Kedua*, sarana dan media pembelajaran yang kurang memadai.<sup>46</sup> Kepala madrasah berusaha semaksimal mungkin mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran.

*Ketiga*, seringnya salah paham antar sesama guru.<sup>47</sup> Kesalahpahaman sering terjadi dalam suatu lembaga yang pada akhirnya dapat menimbulkan permasalahan, dalam hal ini kepala madrasah selalu menekankan pada seluruh tenaga pendidik untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga.

*Keempat*, kenakalan siswa.<sup>48</sup> Di era globalisasi dan kecanggihan alat elektronik, banyak kita jumpai dan temukan anak-anak usia sekolah tidak terkontrol dalam tingkah laku dan bahasa kepada sesama teman terutama kepada orang yang lebih tua, hal ini yang sering menyebabkan terjadinya

---

<sup>46</sup> Hasil Wawancara dengan Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Drs. Nimo), Senin, 13 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>47</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Wasil Wardana), Selasa, 14 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>48</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Ahmad Sauqi Farid, Ibu Deby Triyuli, Ibu Hudaifa Hidayati), Selasa, 14 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

kenakalan siswa, dalam hal ini kepala madrasah mengajak seluruh tenaga pendidik untuk melakukan pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa.

*Kelima*, permasalahan internal madrasah.<sup>49</sup> Perbedaan pendapat selalu menjadi salah satu permasalahan internal madrasah, dalam hal ini kepala madrasah sebagai *leader* berusaha untuk memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah.

*Keenam*, motivasi siswa yang masih kurang dalam belajar.<sup>50</sup> Motivasi belajar pada siswa perlu ditingkatkan, karena dengan rendahnya motivasi belajar akan berakibat sebagai penghambat tercapainya tujuan pendidikan. Kepala madrasah dalam mengatasi permasalahan ini memberikan suntikan motivasi kepada siswa dengan berdialog dan memberikan cerita kisah jaman perjuangan masa kepemimpinan Rosululloh, sehingga siswa patut bersyukur telah hidup dalam masa kejayaan Islam, sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam belajar, karena belajar adalah bagian dari ibadah kepada Allah SWT.

*Ketujuh*, kurangnya kerjasama antar guru.<sup>51</sup> Kepala madrasah mengajak seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerjasama, dengan kerjasama akan lebih memudahkan warga madrasah mencapai

---

<sup>49</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Irian Hadiwono), Rabu, 15 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 09.30 WIB

<sup>50</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Siska Puspita Ningsih), Kamis, 16 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>51</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Hambali), Sabtu, 18 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.15 WIB

tujuan pendidikan dan menghilangkan kesenjangan, karena umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin, karena kemiskinan mendekatkan kita kepada kehancuran.

*Kedelapan*, kesulitan mencari anak didik baru.<sup>52</sup> Banyaknya lembaga di tingkat Sekolah Menengah Pertama selain MTs SA Asshiddiqi seperti SMPN 1 Glenmore, SMP 17, Sekolah Menengah Pertama Islam, MTs Negeri Glenmore menjadi kendala sulitnya mencari siswa, dari sekian lembaga pendidikan menengah pertama yang ada, SMPN 1 Glenmore merupakan lembaga yang diidolakan oleh siswa dan wali murid. Selain itu ada sebagian siswa yang lulusan dari MI lebih memilih untuk melanjutkan pendidikan di pondok pesantren yang berada di luar daerah, sehingga inilah yang menjadi kendala bagi dewan guru dalam mencari anak didik baru untuk MTs Asshiddiqi. Dalam menjalankan roda pendidikan di MTs SA Ashiddiqi Glenmore memiliki banyak masalah seperti hasil wawancara dengan Guru di MTs SA Ashiddiqi, ibu Diana Wulandari, SE., mengatakan bahwa.<sup>53</sup>:

Jumlah Siswa MTs SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore pada kelas VII sebanyak 45 siswa dengan jumlah siswa laki-laki 27 orang dan perempuan 18 orang, sedangkan di kelas VIII sebanyak 65 siswa dengan jumlah siswa laki-laki sebanyak 39 orang dan perempuan sebanyak 26 siswa, dan kelas IX sebanyak 63 siswa dengan jumlah siswa laki-laki sebanyak 37 siswa dan perempuan sebanyak 26 siswa. Jumlah siswa mengalami penurunan setiap tahunnya dikarenakan di sekitar madrasah ini terdapat beberapa sekolah dan madrasah lainnya, sehingga perlu perjuangan keras dalam mencari siswa baru, belum lagi ketika beberapa sekolah lain menawarkan beasiswa karena

---

<sup>52</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak S. Ali Mahfud), Sabtu, 18 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.30 WIB

<sup>53</sup> Hasil Wawancara dengan Guru MTs SA Asshiddiqi (Diana Wulandari, SE), Rabu, 08 Agustus 2018, Pukul 12.00 – 13.30 WIB

background dari yayasannya yang sudah kuat maupun karena sekolah tersebut adalah sekolah negeri, maka siswa akan cenderung memilih sekolah yang memiliki keuntungan yang meringankan biayanya selama sekolah, dan hal itu belum dilaksanakan oleh MTs SA Ashiddiqi karena dalam operasionalnya sekolah ini masih sangat bergantung pada dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diberikan oleh pemerintah setiap semesternya, karena kontribusi dari keuangan yayasan yang cenderung minim .

Dalam mengantisipasi permasalahan ini kepala madrasah menjangkau jamaah pengajian yang memiliki anak maupun saudara untuk di sekolahkan ke unit pendidikannya, karena hubungan emosional antara kyai dan jamaah lebih berat dibandingkan dengan hubungan atasan dengan bawahan. Oleh karena itu walaupun MTs SA Asshiddiqi dikepung oleh beberapa unit pendidikan yang selevel namun madrasah ini masih survive dengan segala keterbatasannya. Disamping itu masyarakat luas masih memandang sosok pendiri yayasan yang merupakan sosok yang kharismatik dan banyak dicintai oleh masyarakat tidak hanya di bumi Blambangan namun di berbagai wilayah sekitar. Terlepas dari permasalahan yang dihadapi oleh kepala madrasah dan guru, hasil wawancara dengan kepala madrasah kyai Wasiel mengemukakan bahwasannya: niat yang ikhlas dalam menjalani segala cobaan dari Allah SWT.<sup>54</sup>

### **3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

Peran Guru sangat penting dalam meningkatkan prestasi siswa karena gurulah yang setiap harinya berinteraksi dengan siswa. Oleh karena itu guru

---

<sup>54</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi Jum at, 10 Agustus 2018, Pukul 14.00 – 15.30 WIB

juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu madrasah juga. Dengan demikian peranan tenaga pendidik tidak lepas dari tugas yang begitu berat dari seorang pemimpin madrasah sehingga keberhasilan dalam penyelesaian tugas sangat tergantung pada kinerja guru tersebut. Maka dengan itu perlu adanya penggerak untuk meningkatkan kemauan pada tenaga pendidik, agar dapat bekerja dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan dalam upaya meningkatkan atmosfir madrasah yang nyaman untuk dihuni, karena harapan kepala madrasah dengan sekolah yang bersih maka hal tersebut dapat mendukung upaya peningkatan kinerja guru. kepala madrasah MTs SA Asshiddiqi telah melaksanakan berbagai upaya.

### **C. Temuan Penelitian**

Adapun temuan dalam penelitian ini yang menjadi hasil yang membedakan antara penelitian satu dengan yang lainnya yang menjadi kebaruan dari penelitian ini sebagai berikut.

#### **1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

- a. Bersikap demokratis membuka peluang setiap guru untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat;
- b. Menumbuhkan sikap keterbukaan;
- c. Memotivasi guru secara individual;
- d. Menanamkan sikap tanggung jawab;



- e. Menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh;
- f. Menanamkan sikap semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama;
- g. Melakukan inovasi guna sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh siswa;
- h. Memberikan arahan yang membangun;
- i. Mengedepankan musyawarah;
- j. Niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri.

**2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

- a. Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan;
- b. Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran;
- c. Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga;
- d. Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa;

- e. Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah;
- f. Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh;
- g. Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.

**3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

- a. Menerapkan penilaian kinerja pada kepemimpinan kepala madrasah melalui empat ketegri penilaian yaitu kategori sangat baik, kategori baik, kategori cukup, dan kategori kurang;
- b. Melakukan penilaian dan evaluasi serta dapat mengimplementasikan kurikulum 2013 dalam proses pembelajaran guru pada setiap semester;
- c. Melakukan penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru);
- d. Melakukan penilaian PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan);
- e. Mengikuti ajang kreativitas untuk guru dan siswa.

IAIN JEMBER

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

BAB V Pembahasan berisikan tentang data temuan yang didapatkan dalam penelitian ini yang tertuang di BAB IV kemudian dikaitkan dengan referensi penelitian sebelumnya pada BAB II, maka akan diketahui apakah ada perbedaan dan persamaan dalam hasil penelitian tersebut.

#### **A. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Kepala Madrasah dalam memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dan tenaga pendidik untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya membesarkan nama lembaga dengan meningkatkan kualitas dalam pelayanan dan memberikan pengajaran yang terbaik untuk siswa-siswanya telah dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi dengan berbagai upaya. Karakteristik kepala madrasah dalam penelitian ini yang berperan sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di lokasi penelitian diantaranya yaitu 1) Kepala Madrasah sangat demokratis dalam membuka peluang untuk setiap guru dalam berkreasi dan mengemukakan pendapat baik ketika dalam suasana rapat maupun di luar rapat. Sikap demokratis ini yang membuat guru dan karyawan merasa nyaman dengan kepemimpinan tersebut. Guru dan karyawan tidak jarang menunjukkan sikap yang terbuka jika terjadi permasalahan di madrasah, karena kepala madrasah

selalu dapat memberikan solusi yang terbaik; 2) Kepala madrasah MTs SA menumbuhkan keterbukaan dalam komunikasi untuk menyampaikan kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah dengan cara membuka dialog kepada para guru tentang bagaimana sistem pembelajaran yang telah dilakukan di kelas, dengan mengadakan evaluasi kendala apa yang dihadapi guru tersebut; 3) Kepala madrasah selalu memotivasi guru secara persuasif/individual, karena dengan motivasi tersebut semangat guru dan karyawan akan semakin bangkit. Motivasi ini diberikan dengan takaran yang berbeda pada setiap guru; 4) Kepala madrasah selalu mengajarkan pentingnya tanggung jawab dalam menjalankan tugas, walaupun disela kesibukannya menjadi seorang *kyai* dan wirausahawan, namun tidak menyurutkan beliau untuk memberikan nasehat kepada semua guru, karyawan, dan siswa dalam menjalankan amanah yang diamanatkan kepadanya dalam menjalankan roda kepemimpinan sebagai kepala madrasah dengan bertugas dengan sebaik-baiknya; 5) Kepala madrasah selalu menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh kepada setiap guru, karyawan, dan siswa. Hal ini dilakukan untuk menanamkan jiwa disiplin dalam menjalankan aktivitas di madrasah; 6) Selalu menanamkan sikap untuk menjaga semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama, karena bagi beliau ilmu yang dipelajari harus membawa kebarokahan dalam menjalankan hidup ini sehingga akan menjadi amal jariyah untuk kehidupan yang akan datang; 7) Terus berupaya melakukan inovasi guna

sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh siswa, karena dengan inovasi maka guru akan menjalankan rutinitas dengan berbagai ragam kebaruan, sehingga siswa yang mendapatkan transferan ilmu akan merasa bersemangat dan menghindari kejenuhan dalam belajar di kelas, sehingga siswa juga akan selalu bersemangat dalam menyongsong hari-hari dalam berkegiatan di madrasah 7) Kepala Madrasah selalau memberikan arahan yang membangun kepada guru, karyawan, dan siswa dalam menghadapi setiap permasalahan yang mewarnai aktivitas di madrasah, baik dalam mengatasi permasalahan di kelas maupun interaksi dalam kegiatan sehari-hari; 8) Selalu mengedepankan musyawarah dalam membuat program dan kebijakan, karena setiap isi pemikiran akan menelorkan ide-ide yang berbeda satu sama lain oleh karena itu keputusan dalam membuat program dan kebijakan dilakukan berdasarkan mufakat bersama untuk memberikan pelayanan yang sebaik mungkin; 9) Menanamkan kepada setiap komponen masyarakat dengan niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri satu sama lain dalam berbagai hal, baik di madrasah dan perannya guru di masyarakat.

Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seseorang yang menyebut dirinya pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang dimana berpandangan baik.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup>Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21*, 7

Firman Allah SWT surat Asy Syura ayat 38 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy Syuraa: 38)

Dan dalam surat Ali Imron ayat 159

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imron: 159)

## **B. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Penelitian ini menolak hasil penelitian Maduratna, M. <sup>56</sup> (2013). Peranan

Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru

<sup>56</sup> Maduratna, M., Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Dan Pegawai Di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda . eJournal Administrasi Negara: 70-84 ISSN 0000-0000, [ejournal.an.fisip-unmul.org](http://ejournal.an.fisip-unmul.org) (online\_diakses 06 Desember 2017), 2013

Dan Pegawai Di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda, Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti Maduratna menyampaikan kegagalan seorang kepala sekolah dalam memahami sifat dan karakter guru. Dalam hal ini kepala MTs SA Asshiddiqi selalu menekankan kepada segenap dewan guru untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memicu konflik dan memecah belah kerukunan dalam lembaga dengan upaya saling memberikan toleransi dan saling bekerjasama dalam mengembangkan pendidikan. Selain itu upaya lain yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan mengedepankan komunikasi dan musyawarah dalam menyelesaikan setiap permasalahan dalam aktivitas keseharian di madrasah diantaranya interaksi antara guru dengan kepala madrasah, guru dengan guru, maupun guru dengan siswa.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi di madrasah selalu menanamkan a) Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan; b) Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran; c) Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga; d) Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa; e) Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah dalam mengatasi perbedaan pendapat antara seluruh komponen dalam lembaga tersebut supaya perbedaan tersebut dapat dicari solusi yang

tepat; f) Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh sebagai motivasi untuk meningkatkan kualitas dan semangat siswa dalam belajar untuk semaksimal potensi yang dimilikinya. g) Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.

### **C. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

Kepala madrasah MTs SA Ashiddiqi sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya diantaranya 1) Menjaga kekompakan/kebersamaan, karena dengan bersama merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan; 2) Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran; 3) Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga; 4) Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa; 5) Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah; 6) Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh; 7) Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.



Pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggapnya amanah dari Allah SWT yang dalam pelaksanaannya harus disertai dengan tanggung jawab yang tinggi. Al-Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan selalu menunjukkan sikap baik kepada orang dimana dipimpinnya. Firman Allah SWT:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا  
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكَ الْأُمُورِ

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan..(QS. Al-Hajj: 41)

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilaksanakan oleh Suyono. Pada Tahun 2014 tentang Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan peran kepala madrasah untuk peningkatan kinerja guru dilaksanakan dengan perannya sebagai supervisor, evaluator, dan educator. Sedangkan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara membangkitkan semangat kinerja para guru dengan menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga, menggiatkan kerjasama dengan lembaga lain dengan mengikutkan pelatihan; meningkatkan kualitas tugas guru, memotivasi guru, melakukan komunikasi persuasif dan memberikan kesejahteraan di luar

gaji pokok, strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur, kepala madrasah mau menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok. Adapun dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang, adalah Selalu membuat perencanaan pembelajaran dan menggunakan metode pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam penelitian peran kepala madrasah sebagai *leader* di MTs SA Asshiddiqi menerapkan penilaian kinerja pada kepemimpinan kepala madrasah melalui empat ketegori penilaian yaitu kategori sangat baik untuk nilai 4, kategori baik untuk nilai 3, kategori cukup untuk nilai 2, dan kategori kurang untuk nilai 1, Melakukan penilaian dan evaluasi serta dapat selalu mengimplementasikan kurikulum 2013 di dalam proses pembelajaran guru pada setiap semester. Selain itu juga melakukan penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru) dan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) yang menilai adalah pengawas kecamatan yang bertugas di Kecamatan yang berisikan tentang penilaian pedagogic, kepribadian, sosial, dan professional.

IAIN JEMBER

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu demokratis, menumbuhkan suasana keterbukaan dalam menjalin komunikasi, memotivasi guru secara personal, menanamkan rasa tanggung jawab, melakukan inovasi dalam penunjang pembelajaran yang menyenangkan, mengedepankan musyawarah, dan selalu menanamkan niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri dalam menjalankan tugas sebagai panutan siswa di madrasah.
2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu sebagai motivator, *problem solver*, dan *influencer person*.
3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya yaitu sebagai motivator, evaluator, dan supervisor.

#### **B. Saran**

1. Untuk Kepala Madrasah di MTs SA Asshiddiqi Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi
  - a. Supaya terus memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kinerja dalam proses kegiatan belajar mengajar;

- b. Faktor pendukung dalam memotivasi harus selalu dioptimalkan sehingga harapannya dapat mengurangi faktor-faktor yang masuk pada kategori kelemahan kepala madrasah yang tidak jarang memiliki kegiatan mengisi tausiyah keluar kota supaya ada solusi yang terbaik diantaranya dengan mengatur jadwal supaya lebih aktif dalam memimpin madrasah.
2. Untuk guru di MTs SA Asshiddiqi supaya selalu istiqamah dalam menunaikan tugasnya sebagai pendidik dengan cara mencintai pekerjaan sendiri serta diniatkan sebagai ibadah.



## DAFTAR RUJUKAN

- Adir, Aunurrahman, dan M. Thamrin. 2018. Judul penelitian Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Guru. <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/view/9570/9388> (diakses 22 Juli 2019)
- Arifin, M. 2010. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta: Teras.
- Anoraga. *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1990).
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN Balai Pustaka.
- Gorton, R.A. & Schneider, G.T. 1990. *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company.
- Hadari Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hanson, M. E. *Education Administration and Organizational Behavior*. United States: School Mangement and Organization. 1996. 56
- Hoy, K. Wayne and Miskel, G.Cecil. 1986. *Education Administration Theory, Research, and practice*. Random House: New York.
- Kasidah, dkk., *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh*. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/8362> (diakses 22 Juni 2019), 2017.
- Marno, dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Moch. Idochi Anwar. 2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*. Bandung: Alfabeta.
- Mullican, F. ,2014. *The Principal as Instructional Leader*, 18(1), pp. 33–38., Published by: Taylor & Francis, Ltd. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1475085> (diakses 4 September 2018)
- Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pahrudin. 2015. *Peningkatan Kinerja Dan Pengembangan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan*. Prosiding Semiar Nasional Pendidikan Ekonomi & Bisnis Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret Surakarta Sabtu, 07 November 2015 ISBN: 978-602-8580-19-9 online)(<https://media.neliti.com/media/publications/172705-ID-peningkatan-kinerja-dan-pengembangan-pro.pdf>, diakses 05 Januari 2018).

- Ornstein, Allan C. *The Principal — As Leader*, Source: American Secondary Education, Vol. 20, No. 2 (1991), pp. 16-21 (online) (Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41063985>, diakses 27 Juli 2018), 2016.
- Rivai. 2003. *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Cahaya Ilmu.
- Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sarwono WS. 2013. *Psikologi Remaja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Satori, Djam'an. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono, 2009. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta .
- Shuhan, Muwahid. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras
- Sulistiyorini, 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya: eLKAF).
- Suyono. 2014. Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Tesis: Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/3175/1/10710042.pdf> (diakses 22 Juli 2019).
- Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Indonesia: Ghalia.
- Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinauan Teoritik dan Permasalahannya* . Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zuriah, Nurul. 2007. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

IAIN JEMBER

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Ahmad Nadif  
 NIM : 0849115019  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
 Institusi : Pascasarjana IAIN Jember




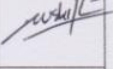




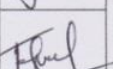

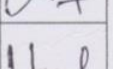

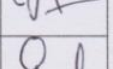

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul "PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *LEADER* DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MTs SA ASSHIDDIQI DI DESA SEPANJANG KECAMATAN GLENMORE KABUPATEN BANYUWANGI". Secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

9	17 Mei 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Ahmad Saqif Firdaus, S.Pd.)	Banyuwangi, 30 Agustus 2019 Saya yang menyatakan,
10	21 Mei 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Zaitun Nurza, S.Pd.)	
11	04 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Hudaib Hudaib, S.Pd.)	
12	07 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Doby Triyanti, S.Pd.)	<b>AHMAD NADIF</b> <b>NIM. 0849115019</b>
13	11 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Siti Puspita N., S.Pd.)	
14	15 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Wahid Wardani, S.Pd.)	



JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

DI MTs SA Asshiddiqi Glenmore Banyuwangi

No	Tanggal	Kegiatan	Paraf
1	26 April 2018	Penyerahan surat penelitian ke TU MTs SA Asshiddiqi Glenmore	
2	27 April 2018	Observasi lapangan (MTs SA Asshiddiqi Glenmore)	
3	27 April 2018	Observasi peneliti di ruang kelas	
4	01 Mei 2018	Wawancara dengan kepala MTs SA Asshiddiqi (KH. Washiel Hifdzi, S.Pd.I)	
5	07 Mei 2018	Wawancara dengan waka kurikulum MTs SA Asshiddiqi (Drs. Nimo)	
6	09 Mei 2018	Wawancara dengan Waka kesiswaan MTs SA Asshiddiqi (Irian Hadiwono, S.Pd)	
7	10 Mei 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (S. Ali Mahfud, S.Pd.I)	
8	14 Mei 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Hambali, S.Pd)	
9	17 Mei 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Ahmad Sauqi Farid, S.Pd.I)	
10	21 Mei 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Zailina Mirza, S.Pd)	
11	04 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Hudaifa Hidayati, S.Pd)	
12	07 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Deby Triyuli, S.Pd, M.Pd)	
13	11 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Siska Puspita N, S.Pd)	
14	15 Juni 2018	Wawancara dengan guru MTs SA Asshiddiqi (Wasil Wardana, S.Pd)	



15		Melengkapi data penelitian	
16		Mengambil surat keterangan selesai penelitian	

Pembelajaran dan Penelitian untuk  
Penguasaan Tugas Akhir Studi

Negara Yth.

Kampus MTA 54, Assaliddiqi

Banyuwangi

Assalamu'alaikum Wa. Wa.

Dengan hormat, kami mengucapkan permohonan dan permintaan di lembaga yang  
Sopel/Bu pinta, untuk terahun penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa  
tersebut ini.

Nama: Ahmad Nur  
No. Reg. 049114012

Program Studi: Pendidikan Islam (MPT)  
Tingkat: Magister (S2)

Wan Kepala Marudun - Sebagai Lembar  
Istah Meningkatkan Kurang Lem. MTA dan  
Isahid di Desa - Sebagai Koordinator  
Kampus Banyuwangi

I. Subek Wiro M.Pd

J. Khansa Adid, S.Ag. M.S.

Buku petunjuk untuk pengisi surat  
surat ini)

mohon dan terahun diucapkan terima kasih

Mohon Adilnya,



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 426104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website: [www.iajn-jember.ac.id](http://www.iajn-jember.ac.id) Email: [pps.iajnbr@gmail.com](mailto:pps.iajnbr@gmail.com)

No : B.825/In.20/2/PP.00.9/4/2018  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian untuk  
Penyusunan Tugas Akhir Studi

25 April 2018

Kepada Yth.

**Kepala MTs SA Asshiddiqi**

di-

**Banyuwangi**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penenlitan di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini :

Nama	: Ahmad Nadif
NIM	: 0849115019
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Jenjang	: Program Magister (S2)
Judul	: Peran Kepala Madrasah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs SA Assiddiqi di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi
Pembimbing 1	: Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd.
Pembimbing 2	: Dr. M. Khusna Amal, S.Ag.,MSi
Waktu Penelitian	: ± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkan- nya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



**Miftah Arifin,**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
YAYASAN ASSHIDDIQI  
MTs SA (Terpadu) "ASSHIDDIQI"

Jl. Diponegoro Sepanjang Glenmore Banyuwangi Jatim  
68466 Tlp. (0333) 823 295, 082 33100 1819  
Website: mts-asshiddiqi@blogspot.com Email: mts.acdq@gmail.com

**SURAT KETERANGAN**

No. 338/MTs SA.0293/VIII/2018

Yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : H. Washil Hifdzi, S.Pd.I  
Jabatan : Kepala MTs SA Asshiddiqi Glenmore

Menerangkan bahwa,

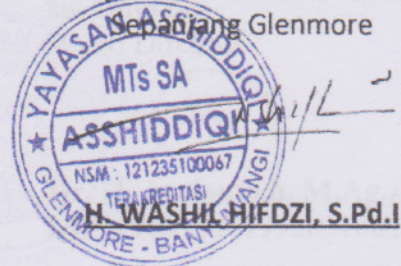
Nama : Ahmad Nadif  
NIM : 0849115019  
Status : Mahasiswa Pasca Sarjana IAIN Jember,  
Fakultas Tarbiyah Prodi Pendidikan Islam

Benar-benar telah melakukan penelitian tesis di madrasah kami pada tanggal 30 Agustus 2018, dengan judul "**Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs SA Asshiddiqi di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi**".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banyuwangi, 30 Agustus 2018

Kepala MTs SA ASSHIDDIQI  
Sepanjang Glenmore





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website:www.iain-jember.ac.id Email: [pps.iainjbr@gmail.com](mailto:pps.iainjbr@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor: B-1452/In.20/2/PP.00.9/08/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas terhadap naskah tesis:

Nama : AHMAD NADIF  
NIM : 0849115019  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Jenjang : Magister (S2)

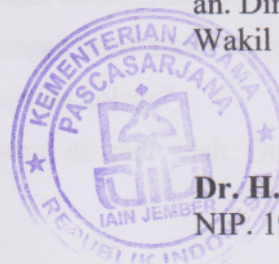
dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	80 %	70 %
Bab II (Kajian Pustaka)	71 %	70 %
Bab III (Metode Penelitian)	84 %	70 %
Bab IV (Paparan Data)	88 %	85 %
Bab V (Pembahasan)	88 %	80 %
Bab VI (Penutup)	90 %	90 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 28 Agustus 2019

an. Direktur,  
Wakil Direktur



**Dr. H. Aminullah, M.Ag.**  
NIP. 196011161992031001

**LAMPIRAN 1: PEDOMAN WAWANCARA 1**

Narasumber : **H. Washil Hifdzi, SPd.I**  
 Jabatan : **Kepala Sekolah MTs SA Asshiddiqi**  
 Waktu :  
 Lokasi :  
 Waktu :

**Pokok Pembicaraan :**

1. Sudah berapa tahun Bapak mengajar dan sejak kapan ditugaskan untuk memimpin di MTs SA Asshiddiqi?
2. Gaya kepemimpinan apa yang digunakan dan apa alasannya?
3. Bagaimana cara bapak mengetahui kinerja guru?
4. Bagaimana kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi? Jika baik apakah sudah dari sejak bapak ditugaskan di sekolah? Jika belum bagaimana cara mengatasinya?
5. Apakah guru selalu mengembangkan RPP?
6. Masalah apa yang sering muncul dalam iklim kerja disekolah ini? Dan bagaimana solusinya?
7. Apa tindak lanjut bagi guru yang tidak lolos PKG?
8. Bagaimana kedisiplinan guru di MTs SA Asshiddiqi ?
9. Bagaimana cara bapak untuk menegur guru yang tidak disiplin?
10. Seberapa sering para guru mendiskusikan masalah mereka?
11. Faktor pendukung apa yang mempermudah bapak sebagai motivator?
12. Faktor penghambat apa yang mempersulit bapak sebagai motivator?
13. Program apa yang diadakan guna mengasah potensi peserta didik?
14. Program apa yang diadakan untuk meningkatkan kinerja serta kreatifitas guru?
15. Program apa yang diadakan dengan melibatkan warga sekitar?
16. Kerjasama apa yang dijalin dengan kolega?
17. Prestasi apa saja yang sudah di raih oleh Guru dan siswa MTs SA Asshiddiqi?

**LAMPIRAN 2: PEDOMAN WAWANCARA 2**

Narasumber :

Jabatan : **Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi**

Waktu :

Lokasi :

Waktu :

---

**Pokok Pembicaraan :**

1. Sudah berapa tahun bapak mengajar dan sejak kapan ditugaskan untuk menjadi Pembantu Kepala Sekolah di MTs SA Asshiddiqi?
2. Apakah benar kepala sekolah jarang berada di sekolah?
3. Bagaimana bapak menyikapi hal tersebut?
4. Bagaimana kinerja kepala sekolah selama beliau menjabat?
5. Masalah apa yang sering bapak temui?
6. Bagaimana kepala sekolah memberikan motivasi terhadap bawahannya selama beliau menjabat?
7. Apakah motivasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja bapak?

IAIN JEMBER

**LAMPIRAN 3: PEDOMAN WAWANCARA 3**

Narasumber :

Jabatan : **Guru MTs SA Asshiddiqi**

Waktu :

Lokasi :

Waktu :

Pokok Pembicaraan :

1. Sudah berapa tahun Bapak/Ibu mengajar di MTs SA Asshiddiqi?
2. Apakah benar kepala sekolah jarang berada di sekolah?
3. Bagaimana bapak menyikapi hal tersebut?
4. Bagaimana kinerja kepala sekolah selama beliau menjabat?
5. Masalah apa yang sering bapak temui?
6. Bagaimana kinerja bapak/ibu selama ini dalam mengajar?
7. Jam berapa biasanya bapak/ibu datang kesekolah? Pulang dari sekolah?
8. Adakah kesulitan-kesulitan yang bapak/ibu rasakan dalam bekerja?
9. Seberapa sering bapak/ibu berdiskusi kepada kepala sekolah?
10. Apakah kepala sekolah memperhatikan motivasi kerja ibu/bapak?
11. Bagaimana kepala sekolah memberikan motivasi terhadap bawahannya selama beliau menjabat?
12. Apakah motivasi yang diberikan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja bapak?
13. Apakah ada peningkatan kinerja bapak/ibu setelah ada motivasi dari kepala sekolah?
14. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan karyawan?

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Islam mengartikan bahwa kepemimpinan identik dengan sebutan *Kholifah* yang memiliki arti wakil atau pengganti. Istilah ini dipergunakan setelah wafatnya Rosulullah SAW, merujuk pada firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا  
مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ  
إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah: 30)*

Kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang bertugas sebagai *leader* merupakan kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan madrasah. Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu dalam memberikan petunjuk untuk



peningkatan kemauan tenaga kependidikan, pengawasan, menjembatani dalam komunikasi dua arah serta keikhlasan dalam pendelegasian tugas.<sup>1</sup>

Kepala madrasah yang memiliki peran dalam pengembangan mutu pendidikan dengan memotivasi guru supaya terus menggerakkan diri dalam upaya peningkatan kinerja guru sehingga terus berkelanjutan, memberikan motivasi siswa dalam peningkatan prestasi di madrasah, dengan melakukan beberapa pengamatan dengan adanya perkembangan semangat kerja, meningkatnya kerjasama yang semakin harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan meningkat dengan suasana tempat kerja yang menyenangkan.

Guru merupakan tolok ukur berhasil atau tidaknya proses pembelajaran, karena pengendalian suasana kelas supaya siswa dapat menyerap ilmu yang diberikan oleh guru tersebut. Keberhasilan dalam melaksanakan pembelajaran sangat ditentukan oleh gaya atau metode pengajaran yang dilaksanakan oleh guru dalam memberikan pelajaran bagi siswa. Apabila guru kurang memiliki kesiapan dalam memberikan materi di kelas dan performa kurang maksimal, maka akan menimbulkan persepsi siswa menjadi rendah terhadap guru dimana bersangkutan. Fenomena masih rendahnya kompetensi guru ditunjukkan dengan guru yang terlambat ke madrasah, guru yang hanya sekedar memberikan catatan pada siswanya, guru dimana menggunakan metode pembelajaran yang monoton tanpa adanya inovasi yang pembelajaran, guru yang belum mempunyai kualifikasi S1 dan masih banyak persoalan lainnya

---

<sup>1</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Teras, 2013), 54.

yang perlu menjadi kajian dalam dunia pendidikan.<sup>2</sup>

Peningkatan mutu guru tidak hanya dalam peningkatan kemampuan guru pada saat proses kegiatan mengajar, namun juga dipengaruhi oleh peningkatan kemampuan guru dalam mengelola keseluruhan proses pendidikan. Dalam proses pendidikan terdapat aktifitas guru dalam mengajar, peran siswa dalam kegiatan proses belajar mengajar, sistem tata kelola administrasi, dan mekanisme kepemimpinan kepala madrasah merupakan satu kesatuan yang harus dioptimalkan fungsinya untuk peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan madrasah sangat bergantung dari kemampuan kepala madrasah dalam mengambil kebijakan selama menjalankan roda kepemimpinannya. Kepala madrasah yang profesional memiliki tugas untuk mengelola madrasah, mengatur, serta mengelola semua sumber organisasi, dan menjalin bekerjasama dengan komite madrasah, masyarakat, lembaga-lembaga lain serta *stakeholder* dalam mengembangkan unit pendidikan yang dipimpin.

Kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan madrasah harus memahami kebutuhan madrasah yang dipimpinnya, termasuk kebutuhan guru, siswa, dan warga madrasah. Kepala madrasah yang profesional akan berupaya untuk selalu memberikan motivasi untuk guru, karyawan, maupun siswa untuk

---

<sup>2</sup>Pahrudin, *Peningkatan Kinerja Dan mengembangkan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan*. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Ekonomi & Bisnis Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta Sabtu, 07 November 2015, menyatakan bahwa Pembelajaran *skill* diperlukan dalam upaya pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru mata pelajaran untuk peningkatan kepribadian dengan kegiatan *research* untuk peningkatan kinerja guru di sekolah.

peningkatan kompetensinya, sehingga kemampuan seluruh warga madrasah dapat meningkat dan berkembang dengan baik dan berkelanjutan. Kepala madrasah dan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya memfokuskan kepada penguasaan keilmuan, kebutuhan sarana prasarana, dan metode yang digunakan dalam proses pengajaran saja, namun juga pada kemampuan kepala madrasah untuk memotivasi siswa supaya mempunyai keterampilan dan wawasan luas terhadap pendidikan.

Setiap pribadi guru memiliki potensi besar pada dirinya masing-masing yang berbeda satu sama lain, namun ada halnya potensi yang dimiliki tersebut belum tercermin pada aktivitas kegiatan mengajar secara maksimal jika belum memperoleh motivasi dari pengawas selaku pimpinan madrasah maupun seniornya di tempat bekerja. Oleh karena itu peran dari kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru, karyawan, dan siswa akan menjadi angin segar bagi atmosfer di madrasah. Karena seorang pemimpin madrasah yang baik akan selalu memberikan rasa nyaman bagi setiap komponen lembaga tersebut dalam menjalankan rutinitas di madrasah tersebut.

Seorang pemimpin indikator dalam pelaksanaan tugasnya harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah antara lain dengan perbaikan dari kinerja guru di madrasah tersebut supaya tercapai peningkatan kualitas pendidikan di lembaga tersebut dengan semaksimal mungkin.<sup>3</sup> Dengan peningkatan kualitas kinerja di

---

<sup>3</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, 2004, menyatakan Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam memberikan pengaruh pada guru tersebut untuk memberi motivasi supaya guru-guru dapat

madrasah tersebut diharapkan kualitas pembelajaran dan pelayanan juga akan meningkat, hal itu sesuai dengan tujuan dan harapan pendiri lembaga supaya keberadaan dari lembaga yang dibangunnya dapat memberikan kebaikan untuk masyarakat sekitarnya. Hal ini sesuai dengan ajaran Agama Islam supaya selalu mengamalkan ilmu pengetahuan dan selalu meningkatkan derajat keilmuan menuju jenjang yang lebih baik.

Motivasi dalam dunia pendidikan penting untuk menjadikan setiap orang terus berusaha untuk meningkatkan hasil kerja yang menjadi tujuan yang ingin dicapai. Kebutuhan akan mendorong munculnya motivasi yang merupakan kebutuhan psikologis dalam memenuhi kepuasan fisik seperti oksigen, makan, minum, dan sebagainya serta kebutuhan sosial psikologis dalam memenuhi kepuasan sosial seperti; rasa aman, penghargaan, pujian, dan sebagainya. Selain itu timbulnya motivasi juga erat dengan pengaruh lingkungan tempat individu tersebut berada. Motivasi akan memberikan arah dan tujuan kepada tingkah laku individu dalam hal positif maupun sebaliknya. Kepala madrasah diharapkan selalalu memberikan motivasi positif untuk seluruh komponen lembaga dengan mengacu pada bagaimana peran yang terbaik dalam peningkatan kinerja yang diselaraskan dengan Al-Qur'an dan Al-Hadits sebagai tolok ukur dalam mengambil keputusan karena dua pedoman tersebut adalah sebaik-baik pegangan dalam hidup.

Peningkatan kinerja guru merupakan salah satu tanggung jawab kepala madrasah. Peningkatan tersebut diwujudkan dengan memberikan adanya

---

bekerja dengan memaksimalkan kemampuannya. Oleh karena itu Kepala Madrasah dituntut untuk dapat bekerja sama dengan guru sebagai komponen bawahannya

pelayanan, serta bantuan profesional atau bimbingan dimana diberikan oleh supervisor yaitu pengawas dan Kepala Madrasah sebagai *Leader* kepada guru dan staf tata upaya untuk peningkatan kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan harapan kinerja guru akan meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Prestasi siswa yang meningkat sebagai salah satu tolok ukur dan gambaran dari madrasah dalam mendidik dan mencetak generasi yang berprestasi baik dalam ilmu pengetahuan umum maupun ilmu pengetahuan agama. Keterampilan dan sikap juga menjadi pertimbangan dalam melengkapi kemampuan dalam pengetahuan siswa. Dengan menanamkan sikap yang baik dan bekal keterampilan, maka pengetahuan siswa akan lebih lengkap sebagai bekal dalam menjalankan aktivitas di madrasah dan masyarakat.

Kepala Madrasah sebagai seorang pembina dan pembimbing untuk para guru seharusnya senantiasa selalu menumbuhkan semangat dan motivasi agar para guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat selalu berupaya melakukan peningkatan kedisiplinan dan kualitas kerja sehingga pencapaian kinerja yang semakin baik dapat terlaksana. Selain itu seorang kepala madrasah harus mampu memberikan solusi bagi permasalahan guru dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dengan semangat dan motivasi tinggi maka diharapkan guru dapat bekerja secara profesional dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diamanatkan.

Kepala madrasah sebagai pimpinan harus selalu menimbulkan dorongan kerja atau motivasi kerja yang tinggi kepada guru untuk melaksanakan

tugas-tugasnya. Walaupun motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi antara lain seperti pengetahuan, sikap, kemampuan, persepsi peranan, pengalaman, dan lingkungan kerja. Dari hal-hal tersebut juga ditentukan oleh bagaimana kepala madrasah dapat mendorong supaya motivasi kerja tersebut mampu berkembang.<sup>4</sup>

Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang yang biasa disebut dengan istilah motivasi *intrinsik*, dan motivasi yang berasal dari luar diri seseorang yang disebut motivasi *ekstrinsik*. Oleh karena itu keberhasilan guru dalam mencapai kinerja yang semakin meningkat tidak luput dari dukungan dan motivasi yang kuat baik yang berasal dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya. Oleh karena itu mengingat pentingnya peran guru, maka kepala madrasah harus selalu mengontrol kinerja guru untuk mengamati seberapa besar peningkatannya kegiatan pembelajaran di madrasah.

MTs SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Bnayuwangi dipimpin oleh kepala madrasah yang merupakan seorang tokoh agama yang menjadi penerus dari Yayasan Asshiddiqi yang telah berdiri dari Tahun 1942 yang lalu. Dalam menjalankan roda kependidikan di madrasah ini, kepala madrasah dibantu oleh guru dan karyawan yang berasal dari sekitar yayasan tersebut. Tidak jarang kepala madrasah mengisi berbagai undangan keagamaan, karena informan kunci dalam penelitian ini memiliki beberapa rutinitas disamping sebagai kepala madrasah.

---

<sup>4</sup>M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010),31

Berdasarkan fenomena di atas yang mendeskripsikan tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru, mengingat pentingnya tugas seorang kepala madrasah sebagai seorang *leader* sehingga mampu peningkatan kinerja guru yang diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan kualitas pendidikan di madrasah yang diteliti dan diharapkan dengan peningkatan kualitas pendidikan maka akan memberikan dampak juga terhadap tingginya minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut dengan harapan anak-anak yang menjalankan rutinitas pembelajaran di madrasah tersebut dapat menjadi siswa yang memiliki prestasi yang tinggi.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* akan mampu membawa perubahan pada peningkatan kinerja guru di madrasah yang diteliti yaitu di MTs SA Asshiddiqi yang dipimpin oleh seorang kyai yang kegiatannya tidak hanya sebagai kepala madrasah namun juga penceramah. Strategi kepala madrasah dalam memotivasi guru dalam menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas-tugasnya di lembaga madrasah sangat penting dilakukan oleh figure seorang pemimpin. Oleh karena itu penelitian ini mengupas lebih dalam terkait kepemimpinan tersebut dengan segala motivasi yang diberikan dalam penyelesaian masalah serta peningkatan kinerja guru di lembaga tersebut dengan menangkat tema tentang **Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Peningkatan Kinerja Guru MTs SA Asshiddiqi di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi.**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian, maka fokus penelitian ini merupakan:

- 1) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi?
- 2) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi?
- 3) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk peningkatan kinerjanya?

## **C. Tujuan Penelitian**

- 1) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.
- 2) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.
- 3) Mendeskripsikan peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk peningkatan kinerjanya.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru ini diharapkan dapat memberikan manfaat:



### 1) Kegunaan Teoritis

- a) Secara teori, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap khasanah keilmuan pada mata kuliah Kepemimpinan Pendidikan dan Perilaku di Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam.
- b) Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk kepentingan mengembangkan ilmu bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

### 2) Secara Praktis

Secara praktis penelitian ini memberikan manfaat kepada sebagai berikut:

#### a) Peneliti

Untuk menyelesaikan tugas akademis pada jenjang magister, dalam konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.

#### b) Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Kepala Madrasah dalam memimpin madrasah dan pengambilan keputusan.

#### c) MTs SA Asshiddiqi

Penelitian ini diharapkan dapat peningkatan kinerja kepemimpinan baik kepala madrasah maupun guru dan karyawan, sehingga mutu pendidikan yang dilaksanakan di MTs SA Asshiddiqi semakin meningkat.

## **E. Definisi Istilah**

### **1) Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader***

Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* dalam penelitian ini mendiskripsikan tentang tugas kepala madrasah dalam memimpin, memotivasi, memecahkan masalah, pada guru supaya dapat meningkatkan kinerjanya dalam kegiatan pembelajaran di madrasah.

### **2) Kinerja**

Kinerja merupakan tolok ukur dalam pencapaian suatu tugas yang menjadi beban untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan karya atau prestasi yang menjadi tujuan dari pencapaian yang telah ditargetkan sebelumnya. Dalam hal ini kinerja guru sangat ditentukan oleh peran aktif dari kepala madrasah dalam memimpin jalannya roda kepemimpinan di madrasah. Deskripsi dari penilaian kinerja guru akan ditunjukkan dari penilaian kinerja guru (PKG) dan program keprofesian berkelanjutan (PKB).

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam proposal penelitian ini berdasarkan dengan buku panduan penelitian kualitatif dimana telah ditetapkan yaitu diawali dengan Halaman Judul, Halaman Persetujuan, Halaman Pengesahan, Abstrak, Kata Pengantar, Daftar Isi, Daftar Tabel, dan Daftar Gambar.

Bab I Pendahuuan terdiri dari Konteks Penelitian (berisi tentang hal-hal dimana melatar belakangi peneliti dalam melakukan penelitian tentang Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Peningkatan Kinerja Guru MTs SA

Asshiddiqi di Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi ), Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian (yaitu manfaat secara teoritis dan praktis), Definisi Istilah, Sistematika Penulisan.

Bab II Kajian Pustaka terdiri dari Penelitian Terdahulu dimana memiliki keterkaitan dengan penelitian dimana akan dilakukan dan berisi tentang kajian teori dimana dijadikan perspektif dalam penelitian.

Bab III Metode Penelitian terdiri dari Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subjek Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Keabsahan Data, Tahapan-Tahapan Penelitian.

Bab IV Paparan Data dan Analisis terdiri dari Paparan Data tentang sejarah berdirinya, visi dan misi, tujuan, struktur organisasi, kondisi tenaga kependidikan, keadaan siswa, sarana dan prasarana madrasah, bab ini juga membahas tentang temuan fakta dan data.

Bab V Pembahasan, bab ini mendiskusikan secara mendalam antara hasil temuan penelitian di lapangan dengan kajian teori, sehingga dapat diketahui penerapannya, faktor-faktor dimana mendukung dan menghambat.

Bab VI Penutup merupakan bab paling akhir dalam penelitian ini yang terdiri dari Kesimpulan dan Saran. Pada bagian akhir terdiri dari Daftar Rujukan, Pernyataan Keaslian Tulisan, Lampiran-Lampiran, dan Riwayat Hidup.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

BAB II berisikan tentang Penelitian Terdahulu sebagai tolok ukur dalam menentukan perbedaan dan persamaan dari penelitian yang dilakukan, selanjutnya disesuaikan dengan Kajian Teori yang mendukung penelitian ini. Adapun secara detailnya sebagai berikut.

#### **A. Penelitian Terdahulu**

1. Suyono. 2014. Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan peran kepala madrasah untuk peningkatan kinerja guru dilaksanakan dengan perannya sebagai supervisor, evaluator, dan educator. Sedangkan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara membangkitkan semangat kinerja para guru dengan menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga, menggiatkan kerjasama dengan lembaga lain dengan mengikutkan pelatihan; meningkatkan kualitas tugas guru, memotivasi guru, melakukan komunikasi persuasif dan memberikan kesejahteraan di luar gaji pokok, strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur, kepala madrasah mau menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok. Adapun dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan

kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang, adalah Selalu membuat perencanaan pembelajaran dan menggunakan metode pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran di madrasah yang dipimpinnya.<sup>5</sup>

2. Adir, Aunurrahman, dan M. Thamrin. 2018. Judul penelitian Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Guru. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian sesuai dengan data yang telah dipaparkan dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepribadian kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat yaitu menanamkan sifat kejujuran yang selalu diterapkan dalam menjalankan roda kepemimpinan di madrasah tersebut. Kepala madrasah memiliki rasa percaya diri yang tinggi, bertanggung jawab penuh terhadap lembaga yang dipimpin; Kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat mampu memahami keadaan guru dan siswa yang ditunjukkan dengan upaya dalam memperbaiki kesejahteraan guru; Visi kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat adalah dengan membentuk generasi bangsa yang cerdas, berbudi pekerti luhur, dan berakhlak mulia; Kemampuan kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat dalam mengambil keputusan ditunjukkan dengan kemampuan dalam mengambil keputusan bersama warga sekolah; Kemampuan kepala MIS Al-Ma'arif Belonsat dalam berkomunikasi dinilai sangat baik dengan guru, karyawan, siswa, dan masyarakat sekitar.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Suyono. 2014. Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Tesis: Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/3175/1/10710042.pdf> (diakses 22 Juli 2019).

<sup>6</sup> Adir, Aunurrahman, dan M. Thamrin. 2018. Judul penelitian Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Guru. <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jdpdp/article/view/9570/9388> (diakses 22 Juli 2019)

3. Kasidah, Murniati AR, Bahrun. 2017. Judul penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kegiatan peningkatan musyawarah antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru senior untuk penyusunan program sekolah pada awal tahun ajaran baru, pemberdayaan guru dengan disesuaikan minat dan kemampuan guru, menggiatkan kerja sama, memaksimalkan sarana prasarana, serta aktif dalam Kelompok Kerja Guru; Kepemimpinan kepala sekolah di dalam membina, membimbing guru dengan menggunakan gaya instruktif, konsultatif, mengedepankan partisipasi, delegatif dalam memberikan pengarahan dan mampu mempengaruhi guru untuk pencapaian tujuan pendidikan; adapun hambatan dalam peningkatan kinerja guru disebabkan karena program pelatihan belum mengakomodir semua jenis ketunaan yang belum mengimbas kepada kinerja guru-guru.<sup>7</sup>

4. Allan C. Ornstein<sup>8</sup>. 2016 *The Principal — As Leader, Two important characteristics seem to sum up the qualities of the above leader: First, he is viewed as trustworthy and tends to obtain the best work from employees in terms of quantity and quality. When administrators are trusted, workers tend to exhibit more emotional stability, satisfaction in working, improvement in originality, willingness to take risks, and adaptability to change. Second, the leader is more people-oriented than task-oriented. When administrators are concerned about people, people tend to put more*

---

<sup>7</sup> Kasidah, dkk.<sup>7</sup>, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh*. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/8362> (diakses 22 Juni 2019), 2017.

<sup>8</sup>Allan C. Ornstein. *The Principal — As Leader*, Source: American Secondary Education, Vol. 20, No. 2 (1991), pp. 16-21 (online) (Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41063985>, diakses 27 Juli 2018), 2016.

*effort into achieving the goals of the organization. The bottom line is still important, and it improves because people are willing to extend effort and complete tasks, not because they are being directed or coerced. Positive comments, praise when it is honest, and subtle manipulation by the principal are much more effective than merely delegating tasks and expecting them to be completed on time. The latter is representative of a military and machine model that does not work well in a professional organization or a modern era, especially with a tenured staff and the growth in teacher union. When working with teachers, principals must understand the human dimension. Very little change takes place until teachers concerns are discussed. The climate of the school and the people skills of the leader are crucial. Principals can be visionaries, strategists, or risk takers, but unless they can motivate peoples energies toward achieving the organizational goals, and unless they can link the mission to organizational routines, very little will get accomplished that extends beyond minimum acceptable practice.*

Dua karakteristik penting tampaknya merangkum kualitas pemimpin di atas: Pertama, ia dipandang dapat dipercaya dan cenderung mendapatkan karya terbaik dari karyawan dalam hal kuantitas dan kualitas. Ketika administrator dipercaya, pekerja cenderung menunjukkan stabilitas emosi dimana lebih, kepuasan dalam bekerja, peningkatan orisinalitas, kesediaan untuk mengambil risiko, dan kemampuan beradaptasi untuk berubah. Kedua, pemimpin lebih berorientasi pada orang daripada berorientasi pada tugas. Kapan administrator prihatin tentang orang, orang cenderung lebih berusaha mencapai tujuan organisasi. Intinya tetap penting, dan itu meningkat karena orang mau memperluas usaha dan menyelesaikan tugas, bukan karena mereka diarahkan atau dipaksa. Komentar positif, pujian ketika jujur, dan manipulasi halus oleh kepala sekolah jauh lebih efektif daripada hanya mendelegasikan tugas dan mengharapkan mereka menyelesaikan tepat waktu. Terakhir merupakan perwakilan dari model militer dan mesin yang tidak berfungsi dengan baik di organisasi

profesional atau era modern, terutama dengan staf tetap dan pertumbuhan serikat guru. Ketika bekerja dengan guru, kepala sekolah harus memahami dimensi manusia. Sangat sedikit perubahan terjadi sampai mendiskusikan masalah guru. Iklim sekolah dan keterampilan orang-orang pemimpin sangat penting. Kepala sekolah dapat menjadi visioner, ahli strategi, atau pengambil risiko, tetapi kecuali mereka dapat memotivasi energi seseorang dalam pencapaian tujuan organisasi, dan kecuali mereka dapat menghubungkan misi dengan rutinitas organisasi, sangat sedikit yang akan dicapai yang melampaui praktik yang minimum dapat diterima.

5. Mullican, F. 2014<sup>9</sup>. 'The Principal as Instructional Leader', 18(1), pp. 33–38. *The research and opinion reported herein make a strong case for the principalship to include instructional leadership in its role definitions. There are dissenters. If there are supporting arguments for those who would deny the instructional role of the principal, we leave them for others to determine. Those hindrances to the role realization as instructional leader often described as lack of time, diffusion or multiplicity of roles, lack of preparation, and perceived lack of power, are acknowledged; but, we believe that they can be and frequently are overcome. We have observed principals providing instructional leadership within conditions which others might use as excuses for a low level of performance.*

Penelitian dan pendapat bahwa kepala sekolah untuk memasukkan kepemimpinan instruksional dalam definisi perannya. Ada para pengirim.

Jika ada argumen pendukung bagi mereka dimana akan menolak peran instruksional dari prinsip tersebut, peneliti membiarkan mereka untuk menentukan orang lain. Kendala-kendala tersebut terhadap realisasi peran sebagai pemimpin instruksional sering digambarkan sebagai kurangnya

---

<sup>9</sup>Mullican, F. , The Principal as Instructional Leader , 18(1), pp. 33–38., Published by: Taylor & Francis, Ltd. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1475085> (diakses 4 September 2018), 2014



waktu, difusi atau multiplisitas peran, kurangnya persiapan, dan kekurangan tenaga yang dirasakan, diakui; tetapi, peneliti percaya bahwa mereka dapat mengatasi permasalahan tersebut. Peneliti telah mengamati para pelaku dimana menyediakan kepemimpinan instruksional dalam kondisi yang orang lain mungkin gunakan sebagai alasan untuk tingkat kinerja yang rendah).

Penelitian yang dilaksanakan ini memiliki persamaan yaitu peran kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru dengan pendekatan kualitatif, sedangkan yang menjadi pembeda penelitian yang dilaksanakan di MTs SA Ashiddiqi lebih memfokuskan kepada peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam upaya memaksimalkan kinerja guru di lembaga madrasah yang dipimpinnya.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Peran**

Menurut Robert Linton (1936), teori peran menggambarkan interaksi sosial dalam terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-apa yang ditetapkan oleh budaya. Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan peran merupakan pemahaman bersama kita untuk menuntun berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai peran tertentu misalnya sebagai kepala madrasah, guru, peserta didik dan lain sebagainya, diharapkan agar seseorang tadi berperilaku sesuai dengan peran tersebut.

Menurut Biddle dan Thomas, menyatakan bahwa peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Peristilahan teori peran dibagi dalam empat golongan yaitu menyangkut: 1. orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial; 2. perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut; 3. kedudukan orang-orang dalam berperilaku; 4. kaitan antar orang dan perilaku. Peran Teori peran (role theory) adalah teori perpaduan berbagai teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Selain dari psikolog, teori peran berawal dari dan masih tetap digunakan dalam sosiologi dan antropologi. Dalam ketiga bidang ilmu tersebut, istilah “peran” diambil dari dunia teater. Dalam teater, seorang aktor harus bercermin sebagai seorang tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu tokoh tersebut diharapkan untuk berperilaku secara tertentu<sup>10</sup>

Teori peran adalah perspektif dalam sosiologi dan psikologi sosial yang menganggap sebagian besar kegiatan sehari-hari menjadi pemeran dalam kategori sosial (misalnya ibu, manajer, guru). Setiap peran sosial adalah seperangkat hak, kewajiban, harapan, norma, dan perilaku seseorang untuk menghadapi dan memenuhi. Model ini didasarkan pada pengamatan bahwa orang berperilaku dengan cara yang diprediksi, dan bahwa perilaku individu adalah konteks tertentu, berdasarkan posisi sosial dan faktor lainnya. Teater adalah metafora sering digunakan menggambarkan teori peran.

---

<sup>10</sup> Sarwono WS. *Psikologi Remaja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013

## 2. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Konsep kepemimpinan akan berkembang seperti yang terlihat, melalui perspektif organisasi teori klasik, teori sistem sosial, dan teori sistem terbuka. Sebuah gambaran singkat dari perspektif akan disajikan. Perspektif teori klasik menemukan pemimpin di hulu hirarki dengan ciri-ciri psikologis alami yang memberinya keuntungan atas sebagian manusia. Dari perspektif teori klasik menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan dan tidak dibuat.

Perspektif sistem sosial melibatkan pandangan situasional kepemimpinan. Sebagai hubungan antara lingkungan, organisasi dan pekerja perubahan, sehingga harus menjadi pemimpin dalam menanggapi situasi baru. Kepemimpinan tidak dilihat tetap pada beberapa sifat psikologis unggul tetapi pada kemampuan untuk mengenali situasi berubah dan menanggapi kebutuhan-kebutuhan baru dengan tepat dari perilaku.

Teori sistem terbuka menunjukkan bahwa pemimpin bekerja untuk membangun yang efektif antara lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dalam konteks sistem terbuka, Crusoe sebagai pemimpin akan mempelajari karakteristik khusus dari lingkungan eksternal dan internal sedemikian rupa, bahwa rencana yang dihasilkan untuk membangun pemimpin efektif yaitu mempelajari keadaan lingkungan organisasi. Akhirnya, Crusoe akan mengajarkan Jumat dan keduanya akan belajar, sehingga kontak manusia dan hubungan kerja lebih efektif akan difasilitasi.

Kemampuan kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) merupakan salah satu kunci keberhasilannya dalam meningkatkan mutu sekolah. Kepala

madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah. Dalam kehidupan sehari-hari kepala madrasah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan peserta didik yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal semacam ini kepala madrasah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan. Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara mereka.

Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara madrasah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah juga tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugasnya di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi

peserta didik secara optimal. Kepala madrasah dapat menerima tanggung jawab tersebut, namun ia belum tentu mengerti dengan jelas bagaimana ia dapat menyumbang ke arah perbaikan program pengajaran.

### **3. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Definisi tentang kepemimpinan sangatlah beragam, banyak teori yang memberikan makna dari konsep kepemimpinan yang secara luas meliputi peran-perannya dalam mempengaruhi berbagai macam tujuan dari suatu pendidikan/organisasi, peran dalam memberikan motivasi bawahannya dalam upaya pencapaian tujuan, baik dalam menginterpretasikan hal-hal yang dapat mempengaruhi para pengikutnya yang berkenaan dengan setiap kegiatan yang mewarnai aktivitas guna mengoptimalkan pencapaian dari tujuan dan sasaran yang telah ditargetkan.

Kepemimpinan adalah istilah yang lebih luas daripada pendidikan kepemimpinan, dan yang terakhir sering ditafsirkan sebagai termasuk kepemimpinan instruksional. Pertimbangan definisi dapat ditarik di sepanjang jalan yang sama. Halpin menggambarkan dilema istilah kepemimpinan oleh mengatakan konsep memiliki dua konotasi, satu merujuk pada peran dan perilaku seseorang dalam peran tersebut dan yang lainnya menjadi evaluasi individu kinerja dalam peran. Dia lebih lanjut menunjukkan bahwa perilaku seorang pemimpin dan perilaku anggota kelompok terjalin erat. Konsekuensi dari pernyataan ini untuk perilaku kepala sekolah di sekolah pengaturan agak jelas dan menemukan ekspresi dalam tulisan saat ini tentang kepemimpinan tim.

Terkait dengan beberapa hal di atas, maka dapat diartikan bahwasannya pengertian kepemimpinan tidak lepas dari berbagai komponen yang melingkupi dalamnya, antara lain: terdapat orang yang mempengaruhi, adanya orang yang menjadi sobyek yang dipengaruhi, terdapat tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, ada proses aktivitas, interaksi, kerjasama, dan otoritas.

Suatu organisasi dimanapun pasti memerlukan seseorang yang diangkat menjadi pimpinan atau pemimpin, yang bertugas menggerakkan roda kepemimpinan. Dalam hal ini juga termasuk organisasi pendidikan yang dipimpin oleh yang biasa dikenal dengan sebutan kepala sekolah atau madrasah.

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan Madrasah yang dapat diartikan sebagai berikut: kata Kepala merupakan pemimpin dari lembaga tertentu, sedangkan kata madrasah merupakan sebuah lembaga tempat kegiatan belajar mengajar berlangsung. Kepala madrasah dalam suatu lembaga memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga tersebut. Dengan peningkatan kualitas madrasah maka diharapkan dapat memberikan dampak pada taraf kepercayaan dari masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di lembaga tersebut.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang menjalankan tugas dalam memimpin madrasah tempat penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang di dalamnya terdapat interaksi antara guru dan siswa. Tugas guru sebagai pentransfer

ilmu pengetahuan dan siswa sebagai penerima ilmu pengetahuan tersebut.<sup>11</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kesepakatan para guru, siswa, dan seluruh komponen di madrasah tersebut dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan dan untuk pengembangan kompetensi yang bertujuan supaya terbentuk profesionalitas dalam memaksimalkan seluruh sumber daya yang terdapat di lembaga tersebut dengan menjunjung kerja sama antar komponen dalam mencapai tujuan pendidikan di lembaga madrasah tersebut. Secara garis besar kepemimpinan Kepala madrasah adalah gambaran dari seseorang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi semua komponen besar di dalam madrasah yang dipimpinnya yaitu para guru, peserta didik, dan tenaga pembantu supaya selalu dapat menerapkan kerja bersama untuk pencapaian visi, misi dan tujuan dari madrasah tersebut.

Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas-tugasnya menurut Wahjosumidjo, antara lain<sup>12</sup>:

- a. Kepala madrasah dapat berperan dengan semaksimal mungkin jika dapat memupuk prinsip saling pengertian terhadap kewajiban yang harus dikerjakan oleh masing-masing sesuai dengan tupoksinya, terbentuknya persatuan serta adanya kerjasama dengan berbagai pihak yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan.
- b. Kepala madrasah merupakan seorang ahli dalam berbagai macam pertemuan kepala madrasah merupakan wakil resmi madrasah yang dipimpinnya. Disini peran kepala madrasah sebagai perwakilan dalam

---

<sup>11</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 83

<sup>12</sup>Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*.--:Ghalia Indonesia, 2002.97

setiap acara yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk kemajuan dari pendidikan di madrasah.

- c. Kepala madrasah dalam tugasnya diharapkan selalu mampu menyelesaikan persoalan yang tergolong sulit yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya tanpa memberikan dampak berarti bagi kelangsungan interaksi di madrasah tersebut. Oleh karena itu dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seorang kepala madrasah harus mampu memahami fungsi dan perannya sebagai pemimpin agar visi, misi, dan tujuan madrasah dapat tercapai secara pasti.

Pemimpin madrasah dalam hal ini adalah kepala madrasah bertugas menentukan program dan kebijakan dalam memperbaharui pendidikan di madrasah dengan menekankan pada perhitungan serta keunggulan atau potensi yang dimiliki di madrasah tersebut. Dengan demikian kebijakan yang dilaksanakan akan sesuai dengan potensi yang ada dan didasarkan pada musyawarah bersama. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu dalam mengamati setiap fenomena yang dapat memberikan dampak untuk kemajuan lembaga yang dipimpinnya.

#### **4. Kepala Madrasah Sebagai Leader**

Hunt dan Osborn (1980) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan kontemporer cenderung memperlakukan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi individu atau kelompok. Mereka berpendapat bahwa peran kepemimpinan membutuhkan perhatian individu dan organisasi. "Pada dasarnya, kesenjangan antara pemimpin dan bawahan terjadi pada keinginan



serta kemampuan bawahan, tujuan organisasi dan kebutuhan orang lain. Intinya, maka ketika terjadi kesenjangan, harus ada kepuasan bawahan pada tingginya kinerja dalam sebuah organisasi.<sup>13</sup>

Cribbin (1981) memperluas tema ini, membedakan antara apa yang dia sebut kepemimpinan yang berhasil dan kepemimpinan yang efektif. "Kepemimpinan yang berhasil adalah kemampuan untuk membuat orang lain berperilaku sebagai manajer yang diinginkan. tetapi mengabaikan pengaruh oranglain. "Kepemimpinan yang efektif yaitu kemampuan untuk membuat orang lain berperilaku sebagai manajer yang diinginkan dan menghasilkan manajer yang menyadari kebutuhan karyawan.<sup>14</sup>

Definisi kepemimpinan berbeda karena perspektif penulis (Mark Handson). Penulis mencoba untuk menelaah fenomena kepemimpinan dan mengartikulasikan esensinya. namun, ada elemen dasar yang ditekankan baik secara tunggal atau kombinasi, yaitu: orang, proses dan sistem. Masing-masing elemen dasar memiliki variasi penting menentukan kepemimpinan, misalnya: 1) orang, adanya sifat psikologis yang unik atau karakteristik perilaku; 2) proses, seni kepatuhan; 3) system, adanya struktur formal, struktur informal situasi masalah diferensial (perbedaan) (misalnya, kompleksitas tugas, kompetensi personel atau lingkungan organisasi eksternal)

Ralph Stogdill (1974) telah mengamati definisi kepemimpinan dapat dikategorikan di bawah ini. Sebuah pemeriksaan dari kategori ini

<sup>13</sup> Hanson, M. E. *Education Administration and Organizational Behavior*. United States: School Mangement and Organization. 1996. 156

<sup>14</sup> *ibid.* 156

mengungkapkan adanya satu atau lebih dari unsur-unsur dasar ada yang diidentifikasi di atas.<sup>15</sup>

- a. Kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok
- b. Kepemimpinan sebagai Kepribadian dan dampaknya
- c. Kepemimpinan sebagai Seni termasuk kepatuhan
- d. Kepemimpinan sebagai Latihan pengaruh
- e. Kepemimpinan sebagai Sebuah tindakan atau perilaku
- f. Kepemimpinan sebagai Suatu bentuk persuasi (ajakan)
- g. Kepemimpinan sebagai Sebuah instrumen pencapaian tujuan
- h. Kepemimpinan sebagai Efek interaksi
- i. Kepemimpinan sebagai Peran diferensial (perbedaan)
- j. Kepemimpinan sebagai Struktur

Semua perspektif organisasi dibahas dalam bab ini berisi tiga elemen dasar yaitu, orang, proses, dan sistem; perbedaannya adalah tingkat penekanan melekat pada setiap elemen. **Teori definisi klasik** kepemimpinan menekankan sifat psikologis (orang), kepatuhan (proses) dan struktur formal (sistem). **Teori definisi sosial politik** kepemimpinan menekankan perilaku karakteristik (orang), termasuk kepatuhan (proses), dan situasi masalah diferensial dan struktur formal dan informal (sistem). Teori **Sistem terbuka** definisi menekankan karakteristik dari dua model lainnya, tetapi hanya yang berkaitan dengan tuntutan situasi tertentu.

---

<sup>15</sup> ibid. 156

Stogdill (1974) menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu: <sup>16</sup>

- a. Kapasitas (kecerdasan, kewaspadaan, fasilitas verbal, orisinalitas, penilaian)
- b. Prestasi (beasiswa, pengetahuan, atletik, prestasi)
- c. Tanggung Jawab (dependability, inisiatif, ketekunan, agresivitas, percaya diri, keinginan untuk unggul)
- d. Partisipasi (aktivitas, sosialisasi, kerjasama, kemampuan beradaptasi, humor)
- e. Status (sosial-ekonomi, posisi, popularitas)
- f. Situasi (tingkat mental, status, keterampilan, kebutuhan dan kepentingan pengikut, tujuan yang akan dicapai, dan lain-lain)

Nomor 6 dalam daftar di atas membuatnya sangat jelas bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan kombinasi dari atribut pribadi tertentu memenuhi kebutuhan kepemimpinan yang muncul dalam situasi tertentu. Sebagai Stogdill kemudian menulis. Bukti kuat menunjukkan bahwa keterampilan dan sifat-sifat kepemimpinan yang berbeda diperlukan dalam situasi yang berbeda. Perilaku dan sifat-sifat mafia dengan kriminal yang berbeda, memungkinkan pemimpin mempertahankan keberanian, ketabahan, dan keyakinan untuk berkarakterisasi dengan baik.

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan

---

<sup>16</sup> ibid. 156

pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat- tingkat dari pada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler (1965),<sup>17</sup> seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.

Teori atau model kontingensi (Fiedler) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu atau dapat dikatakan model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau

---

<sup>17</sup> ibid. 157

gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya

Karena situasi dapat sangat bervariasi sepanjang dimensi yang berbeda, oleh karenanya hanya masuk akal untuk memperkirakan bahwa tidak ada satu gaya atau pendekatan kepemimpinan yang akan selalu terbaik. Namun, sebagaimana telah kita pahami bahwa strategi yang paling efektif mungkin akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Penerimaan kenyataan dasar ini melandasi teori tentang efektifitas pemimpin yang dikembangkan oleh Fiedler, yang menerangkan teorinya sebagai *Contingency Approach*. Asumsi sentral teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan oleh berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektifitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan.

Teori kontingensi melihat pada aspek situasi dari kepemimpinan (*organization context*). Fiedler mengatakan bahwa ada 2 tipe variabel kepemimpinan: *Leader Orientation* dan *Situation Favorability*.

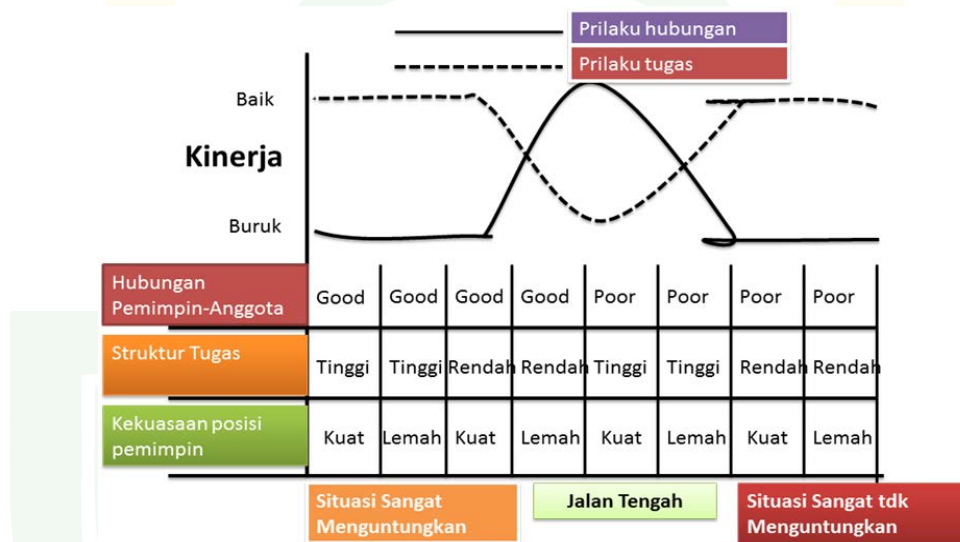
*Leader Orientation* merupakan pilihan yang dilakukan pemimpin pada suatu organisasi berorientasi pada relationship atau berorientasi pada *task*. *Leader Orientation* diketahui dari Skala *semantic differential* dari rekan yang paling tidak disenangi dalam organisasi (*Least preferred coworker = LPC*). LPC tinggi jika pemimpin tidak menyenangi rekan kerja, sedangkan LPC yang rendah menunjukkan pemimpin yang siap

menerima rekan kerja untuk bekerja sama. Skor LPC yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada relationship, sebaliknya skor LPC yang rendah menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada tugas. Fiedler memprediksi bahwa para pemimpin dengan Low LPC yakni mereka yang mengutamakan orientasi pada tugas, akan lebih efektif dibanding para pemimpin yang High LPC, yakni mereka yang mengutamakan orientasi kepada orang atau hubungan baik dengan orang apabila kontrol situasinya sangat rendah ataupun sangat tinggi. Sebaliknya para pemimpin dengan High LPC akan lebih efektif dibanding pemimpin dengan Low LPC apabila kontrol situasinya moderat. Hubungan antara LPC pemimpin dan efektivitas tergantung pada sebuah variabel situasional yang rumit disebut “keuntungan situasional” atau “situational favorability” atau “kendali situasi”. Fiedler mendefinisikan kesukaan sebagai batasan dimana situasi memberikan kendali kepada seorang pemimpin atas para bawahan.

*Situation favorability* adalah tolak ukur sejauh mana pemimpin tersebut dapat mengendailikan suatu situasi, yang ditentukan oleh 3 variabel situasi. Tiga aspek situasi yang dipertimbangkan meliputi :

a. Hubungan pemimpin-anggota: Adalah batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak.

- b. Kekuasaan Posisi : Batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman.
- c. Struktur Tugas: Batasan dimana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indicator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.



Gambar 2.1 Fiedler's Contingency Theory Of Leadership<sup>18</sup>

Berdasarkan ketiga variabel ini Fiedler menyusun delapan macam situasi kelompok yang berbeda derajat keuntungannya bagi pemimpin. Situasi dengan dengan derajat keuntungan yang tinggi misalnya adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota baik, struktur tugas tinggi, dan kekuasaan kedudukan besar. Situasi yang paling tidak menguntungkan

<sup>18</sup> ibid. 170

adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota tidak baik, struktur tugas rendah dan kekuasaan kedudukan sedikit.

Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot dan mengkombinasikan ketiga aspek situasi tersebut. Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin-anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang pada akhirnya adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi.

#### a. Situasi Menguntungkan

Situasi akan menguntungkan bagi pemimpin, jika:

- 1) pemimpinnya secara umum diterima dan dihormati pengikutnya (dimensi tertinggi pertama),
- 2) tugas sangat terstruktur dan semuanya dijelaskan secara gamblang (dimensi kedua tertinggi)
- 3) otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan posisi pemimpin (dimensi ketiga tertinggi).

Jika yang terjadi sebaliknya (ketiga dimensi dalam keadaan rendah), situasi akan sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin.

#### b. Memberi Bobot Situasi

- 1) Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot ketiga aspek situasi
- 2) Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin- anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang

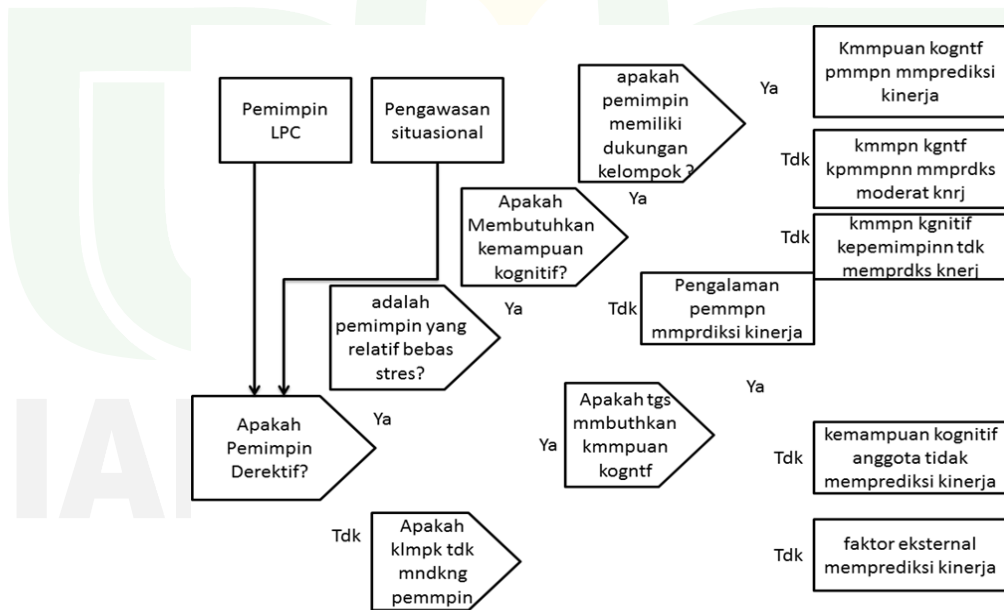


akhirnya struktur tugas adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi

- 3) Kemungkinan kombinasi memberikan delapan tingkatan situasi
- 4) keuntungan, yang disebut “oktan”

c. Kesesuaian Situasi dan Gaya Kepemimpinan

- 1) Fiedler menyatakan bahwa dalam situasi sangat menguntungkan dan sangat tidak menguntungkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah sangat efektif.
- 2) Ketika situasi moderat antara menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan akan sangat efektif.



Gambar 2.2 Schematic representation of the cognitive theory<sup>19</sup>

<sup>19</sup> ibid. 174

Teori *path-goal*<sup>20</sup> adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, tentang kepemimpinan pada *initiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi. Model kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan.

Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. Model *path-goal* juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model *path-goal* sebagai berikut:

---

<sup>20</sup> *ibid.* 175

a. Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standart kinerja.

b. Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, besikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya.

c. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*)

Mendorong para karyawan untuk berpartisipasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

d. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Terdapat dua faktor situasional yang diidentifikasi dalam model teori *path-goal*, yaitu: *personal characteristic of subordinate and environmental pressures and demand*.

a. Karakteristik Bawahan

Pada faktor situasional ini, teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Karakteristik bawahan mencakup tiga hal, yakni:

1) Letak Kendali (*Locus of Control*)

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar kontrol pribadi mereka. Orang yang internal cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang *participative*, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan *directive*

2) Kesiediaan untuk Menerima Pengaruh (*Authoritarianism*)

Kesiediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain. Bawahan yang tingkat *authoritarianism* yang tinggi cenderung merespon gaya kepemimpinan yang *directive*, sedangkan bawahan yang

tingkat *authoritarianism* rendah cenderung memilih gaya kepemimpinan partisipatif.

### 3) Kemampuan (*Abilities*)

Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan *achievement oriented*, sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah cenderung memilih pemimpin yang *supportive*.

#### b. Karakteristik Lingkungan

Pada faktor situasional ini *path-goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika:

- 1) Perilaku tersebut akan memuaskan kebutuhan bawahan sehingga akan memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
- 2) Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang dapat berupa pemberian latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi pelaksanaan kerja.

Karakteristik lingkungan terdiri dari tiga hal, yaitu:

1) Struktur Tugas

Struktur kerja yang tinggi akan mengurangi kebutuhan kepemimpinan yang direktif.

2) Sistem otoritas Formal

Kepemimpinan yang direktif akan lebih berhasil dibandingkan dengan partisipasi bagi organisasi dengan struktur otoritas formal yang tinggi.

3) Kelompok Kerja

Kelompok kerja dengan tingkat kerjasama yang tinggi kurang membutuhkan kepemimpinan supportif.

Salah satu tugas dari kepala madrasah adalah perannya sebagai pemimpin atau *leader*. Kepala Madrasah sebagai *leader* dalam kegiatan pendidikan memiliki tanggung jawab dalam menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah untuk membentuk semangat dan motivasi dalam bekerja dalam upaya peningkatan produktivitas sebagai langkah pencapaian tujuan pendidikan di lembaga tersebut. Oleh karena itu peran sebagai *leader* menjadi peran yang penting dalam tumbuh kembangnya suatu lembaga. Karena sosok pemimpin memiliki tugas-tugas penting dalam menentukan langkah mana yang akan ditempuh dalam menjalankan roda kemajuan pendidikan dari lembaga tersebut.

Salah satu tolok ukur dalam penilaian kepala madrasah yaitu dapat diamati dari kepribadian kepala madrasah tersebut. Sebagai seorang *leader*

kepala madrasah yang baik akan memiliki sifat diantaranya tampaknya kejujuran yang selalu menjadi pegangan dalam menjalankan seluruh aktivitasnya, adanya kepercayaan diri di dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan tanggung jawab yang tinggi dalam memimpin lembaga yang diamanatkan untuk dipimpinya, tidak jarang kepala madrasah juga berani dalam mengambil resiko pada saat menentukan suatu keputusan dalam kepemimpinannya, memiliki jiwa besar namun mampu dalam mengontrol emosi, serta mampu memberikan keteladanan bagi seluruh komponen di lembaga yang dipimpinya. Oleh karena itu sosok kepala madrasah harus betul-betul mampu memberikan kepribadian seperti kategori di atas.

Kepala madrasah yang memiliki pengetahuan dalam menjalankan tugasnya terhadap tenaga kependidikan dapat ditunjukkan dengan kemampuan dalam menganalisis serta memahami situasi, kondisi, serta karakteristik peserta didik baik guru maupun karyawan, mampu dalam memahami kondisi dan karakter dari siswa, mampu dalam menjalankan tugas penyusunan program pengembangan tenaga kependidikan, dapat menerima masukan yang bersifat membangun berupa saran dan kritik dari berbagai pihak dengan tujuan untuk peningkatan kualitas atau mutu kepemimpinan di madrasah tersebut.

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) pengembangan visi sekolah, kepala madrasah harus mampu dalam mengembangkan visi madrasah yang telah dibentuk; (2) pengembangan misi sekolah, kepala madrasah harus mampu dalam

mengembangkan misionaris madrasah yang telah dibentuk dengan bekerjasama dengan seluruh komponen lembaga; dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan. Kemampuan kepala madrasah dalam mewujudkan visi dan misi dalam program nyata dapat dilakukan dengan menjadlin kerja sama dengan seluruh komponen baik guru, karyawan, dan siswa untuk mewujudkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam: (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah bekerjasama dengan tenaga kependidikan menentukan program dan kebijakan untuk pencapaian tujuan pendidikan pada madrasah yang dipimpinnya; (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal madrasah, kepala madrasah mampu mengambil keputusan yang mendukung kepentingan dalam madrasah tersebut; dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal madrasah.

Kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi dapat diperlihatkan pada kemampuannya diantaranya: (1) Komunikasi dalam berbicara dengan tenaga kependidikan di madrasah, dalam hal ini kepala madrasah memiliki interaksi yang baik dengan guru dan karyawan di madrasah dengan bahasa yang santun yang mampu memberikan kenyamanan bagi siapa saja yang mendengarnya; (2) Penyampaian ide atau gagasan secara langsung maupun dalam catatan, kepala madrasah diharapkan kaya



dengan ide yang cemerlang yang mampu memberikan solusi dalam berbagai masalah yang dihadapi di madrasah dengan secepat mungkin, sehingga masalah tidak akan berlarut-larut; (3) dilihat bagaimana cara berkomunikasi dengan peserta didik, kepala madrasah akan menjadi idola bagi siswa jika memiliki komunikasi yang baik dengan siswa, walaupun tetap sebagai sosok yang dihormati dan disegani, namun dalam memberikan nasehat kepada siswa tetap dengan kata-kata yang santun dan sikap yang terpuji; (4) kelancaran berkomunikasi dengan wali siswa dan masyarakat lingkungan sekitar madrasah, kepala madrasah yang menjadi teladan akan selalu menjaga kelancaran komunikasi dengan wali murid dalam memberikan informasi yang sebaik-baiknya untuk mendukung kelancaran madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan, selain itu komunikasi yang baik juga dilaksanakan dengan masyarakat sekitar madrasah sebagai pendukung tercapainya peningkatan tingkat kepercayaan masyarakat dengan kualitas kinerja dari kepala madrasah.<sup>21</sup>

Marno dan Supriyatno mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki kualifikasi sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah harus memiliki kepribadian kuat dalam menjalankan tugasnya. Seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma-norma agama dengan bertindak dengan objektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar, baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois,

---

<sup>21</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). 115-116

dan mau mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada orang lain.

- 2) Memahami bahwa setiap individu di madrasah memiliki kondisi yang berbeda satu sama lain, begitu juga kondisi siswa di madrasah tersebut. Setiap individu di madrasah akan memiliki persoalan yang berbeda satu sama lain, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memahami kondisi dari guru, karyawan, dan siswa yang ada di madrasah tersebut. Sehingga dapat dalam menyikapi antara satu individu dengan individu lain akan memiliki perbedaan atau tidak bisa disama ratakan.
- 3) Memiliki usaha untuk peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya. Kepala madrasah harus memiliki jiwa kewirausahaan yang mampu membentuk unit usaha yang dapat dijadikan sumber pendapatan bagi guru dan karyawan di madrasah tersebut. Sehingga dengan unit usaha diluar kewajiban sebagai tenaga pendidik, dapat dihasilkan sumber pendapatan melalui usaha yang memiliki prospek bagus dalam peningkatan kesejahteraan guru dan karyawannya.
- 4) Mau mendengar kritik dan saran dari semua pihak terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan, atau siswanya sendiri. Kepala madrasah diharuskan memiliki sikap ikhlas dalam menerima semua kritik dan saran dari guru, karyawan, siswa maupun orang lain di luar lembaga yang dipimpin selama saran dan kritik tersebut bersifat membangun dan berkaitan dengan tugas-tugasnya.

- 5) Memiliki visi dan misi jelas dari lembaga yang dipimpinnya. Kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinan harus memiliki visi dan misi yang jelas sesuai dengan tujuan pendidikan. Visi dan misi tersebut disampaikan dalam pertemuan secara individu maupun rapat secara bersama-sama di madrasah yang dipimpinnya.
- 6) Kepala madrasah diharapkan memiliki kemampuan dalam berkomunikasi secara baik serta mudah dimengerti, dalam intonasi yang teratur dan sistematis kepada semua pihak di madrasah tersebut.
- 7) Kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinan harus memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan bersama secara musyawarah sehingga dapat dihindari celah pertikaian karena keputusan yang tidak didasarkan oleh musyawarah.
- 8) Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mampu dalam membagi tugas secara merata sehingga dapat diterima oleh semua pihak.<sup>22</sup>

Fungsi dan tugas kepala sekolah menurut Sagala, sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan pendidikan formal sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala sekolah tertentu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Kepala madrasah dalam bertugas harus mampu melaksanakan pendidikan formal sesuai dengan ketentuan yang telah ada.
- 2) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sebagai

---

<sup>22</sup>Marno, dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008),38-39.

strategi pembelajaran dimana mampu memperoleh mutu dimana dipersyaratkan.

- 3) Melakukan bimbingan dan penyuluhan, peningkatan kemajuan belajar peserta didik di sekolah. Kepala madrasah harus berupaya selalu melakukan bimbingan dan penyuluhan dalam peningkatan kemajuan belajar siswa di madrasah dengan cara memberikan kualitas yang terbaik dalam proses pembelajaran.
- 4) Membina organisasi intra sekolah. Kepala madrasah melalui pembinaan organisasi intra madrasah diharapkan dapat memberikan keragaman dalam membina kemampuan siswa dalam organisasi. Tidak hanya belajar saja namun siswa juga diajarkan bagaimana untuk mengasah kemampuan berorganisasi.
- 5) Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah. Kepala madrasah diharapkan mampu melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga di madrasah yang dipimpin sehingga manajemen madrasah dapat berjalan secara maksimal tanpa terkendala oleh kelalaian dalam pengelolaan keuangan dan lain-lain.
- 6) Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat, dan dunia usaha. Kepala madrasah harus mampu dalam membina interaksi dengan wali murid, masyarakat, serta dunia usaha dalam mendukung peningkatan tujuan pendidikan.

7) Bertanggung jawab kepada pemerintah dan masyarakat.<sup>23</sup>

Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab atas ketercapaiannya tujuan pendidikan dengan usaha menggerakkan seluruh komponen di dalam sekolah untuk pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>24</sup> Dengan melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan dan penciptaan iklim sekolah sehingga tercipta sekolah yang kondusif untuk proses belajar mengajar secara efektif, efisien, dan produktif.

Pelaksanaan fungsi-fungsi pokok manajemen tersebut memerlukan adanya komunikasi dan kerjasama dimana efektif antara kepala sekolah dan seluruh staf sekolah. Dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab dimana besar, serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah dimana dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan Davis yang dikutip Sulistiyorini, bahwa *a schooll principal occupies a key position in the schooling system*.<sup>25</sup> Kepala sekolah seharusnya mempunyai kemampuan manajerial dan visioner yang bagus, sehingga mampu mengelola sekolah dengan baik, mempunyai gambaran ke depan (visi) yang jelas, bagi sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai sosok orang pertama di madrasah dalam menjalankan lembaga harus mampu berpikir ke depan melihat jangka waktu yang lama dalam mengatur dan mengelola

---

<sup>23</sup>Sagala,S., *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2009), 94

<sup>24</sup>Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu* ,(Bandung: Alfabeta, 2004), 86

<sup>25</sup> Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* , (Surabaya: eLKAF, 2006), 133

madrasah tersebut supaya mampu bersaing dengan lembaga lain dalam peningkatan kualitas lulusan, sehingga dengan mutu lulusan yang tinggi akan mampu meningkatkan minat untuk siapa saja yang ingin belajar di madrasah tersebut. Hal ini tidak mudah dan membutuhkan perjuangan yang besar dan tidak cukup dilaksanakan sendiri oleh kepala madrasah namun membutuhkan kerjasama dari berbagai pihak seperti guru, karyawan, siswa, wali siswa, dan masyarakat sekitar lembaga tersebut.

Kepala madrasah yang memiliki kemampuan kompetensi diharapkan mampu menciptakan sekolah bermutu dan efektif yang menggambarkan kepala madrasah mempunyai kekuatan dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen dan mampu memanfaatkan potensi sosial madrasah. Dengan memanfaatkan potensi tersebut, Kepala madrasah memaksimalkan upaya dalam menumbuh kembangkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut, sehingga upaya yang dilaksanakan akan lebih efektif.

Meskipun ada kesepakatan yang cukup dalam literatur tentang perlunya meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah, ada ketidaksepakatan yang cukup besar tentang perilaku atau apapraktik-praktik yang harus dilakukan para pelaku - dan untuk apa sejauh mana kepala sekolah harus manajer umum atau pemimpin kurikulum / pengajaran. Menurut seorang peneliti, tujuh kendala membuat peran dan perilaku kepala sekolah tidak jelas: (1) kurangnya definisi kepemimpinan instruksional yang tepat, (2) perbedaan dalam tingkat kompetensi yang diharapkan dari kepala sekolah di antara pelatihan universitas program, (3) berbagai kriteria untuk

perekrutan dan mengevaluasi kepala sekolah, (4) variasi dan fragmentasi pekerjaan, serta tak interupsi terduga, (5) gagasan yang disengketakan tentang apa itu pengajaran yang efektif, (6) hadiah dan insentif yang tidak memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan atau kinerja, dan (7) batasan yang diberlakukan oleh perundingan bersama dan kontrak guru.<sup>26</sup>

Bidang kepemimpinan pendidikan adalah dengan definisi persaingan yang berupaya menghentikan tujuan, fungsi, dan karakteristiknya sebagai seakurat mungkin. Saat ini, gagasan tentang pendidikan memiliki keanggotaan telah diselaraskan dengan erat dengan rancangan sekolah yang efektif. Tugas analisis tersebut telah menghasilkan beberapa perilaku dan kegiatan, berbagai kombinasi yang didukung oleh sekolah yang efektif dan sekolah yang efisien. Penelitian menggunakan kerangka kerja tradisional, empiris, dan positivis, dan beberapa studi sering menawarkan sekolah dan sekolah seperti rekomendasi resep untuk menghasilkan lembaga pendidikan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dari sekolah adalah salah satu dasar konsep sekolah yang efektif. Sementara para pendukungnya Pergerakan pemimpin performa pendidikan tinggi harus bermain di sekolah sorotan mereka, perspektif pesantren mereka benar-benar berkurang utilitas. Resolusi sekolah yang efektif menyatakan resolusi dilema yang dihadapi siswa yang berada di sekolah di sekolah.

---

<sup>26</sup> Allan C. Ornstein. *The Principal — As Leader*, Source: American Secondary Education, Vol. 20, No. 2 (1991), pp. 16-21 (online) (Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41063985>, diakses 27 Juli 2018), 2016

## 5. Teori Motivasi

Salah satu peran kepala madrasah adalah bagaimana peran dalam memberikan motivasi untuk semua warga yang ada dalam lembaga tersebut.

Adapun teori motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” berarti menggerakkan (*to move*).<sup>27</sup>

Menurut Prof. PF. Drucker, dalam (Panji Anoraga, 1998; 38) motivasi berperang sebagai pendorong keamanan dan keinginan seseorang. Dari sinilah motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk berperan dengan baik.

Motivasi terdiri dari berbagai kekuatan yang memulai dan mempertahankan aktivitas sukarela yang dilakukan untuk mencapai tujuan pribadi. Teori kebutuhan Maslow mengemukakan ada lima tingkat kebutuhan hierarkis diantaranya adalah kebutuhan fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri), dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi diaktifkan karena kebutuhan tingkat yang lebih rendah terpenuhi.

Kepala madrasah dalam memimpin harus mengetahui dan semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan sesuai dengan teori yang diungkapkan di atas. Kebutuhan tersebut diantaranya kebutuhan fisiologis yang bersifat kebuthan secara fisik yang harus dipenuhi seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan selanjutnya yaitu kebutuhan akan keamanan yang harus selalu terjaga di lingkungan pendidikan, sehingga dengan keamanan tersebut guru, karyawan, dan siswa akan merasa nyaman dalam menjalankan

---

<sup>27</sup>Hoy, K. Wayne and Miskel, G.Cecil. 1986. *Education Administration Theory, Research, and practice*. Random House: New York. Hal. 207-208



aktivitasnya sehari-hari dalam proses kegiatan pembelajaran. Kebutuhan saling memiliki sebagai upaya dalam menjaga keutuhan dan keasrian dari madrasah tempat kegiatan pendidikan tersebut maka rasa cinta terhadap lembaga akan terlalu terjaga. Kebutuhan akan penghargaan yang diberikan oleh seorang kepala madrasah kepada tenaga pendidik, karyawan, dan siswa akan menambah rasa saling dihargai satu sama lain. Dan kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri untuk memacu setiap komponen di madrasah untuk berkarya menjadi yang terbaik dengan tujuan untuk memajukan kualitas pendidikan di madrasah tersebut.

Kemudian ada penjelasan lebih lanjut yang dikemukakan oleh Campbell et al dalam Gibson et al., (1997), bahwa teori motivasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori.

#### a. Teori Motivasi Kepuasan

Dasar teori kepuasan (*content theories*) adalah faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitas, bisa dikatakan mengacu kepada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan seseorang maka semakin giat seseorang untuk bekerja. Kepala madrasah dalam memberikan motivasi kepada guru, karyawan, dan siswa akan mencari cara-cara tertentu yang dijadikan landasan guna memicu semangat mereka dalam meningkatkan prestasinya.

Teori ini memusatkan perhatian pada factor-faktor dalam diri seseorang yang dapat menguatkan (*energizer*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*), dan menghentikan (*stop*) perilaku seseorang. Kategori kedua, yakni: teori proses (*process theories*) yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku seseorang dapat dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Kedua motivasi ini mempunyai pengaruh penting bagi pimpinan organisasi yang pekerjaannya sangat berhubungan dengan proses motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Teori kepuasan ini yang sangat dikenal antara lain:

#### 1) Teori hirarki kebutuhan

Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi yaitu realisasi diri. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya dan jika memutuskan bahwa upahnya yang diterima dari organisasi sudah cukup tinggi maka uang tersebut tidak mempunyai daya motivasi lagi. Teori Maslow ini didasarkan atas anggapan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju. Asumsi ini kemungkinan benar bagi beberapa karyawan tetapi mungkin tidak bagi karyawan lainnya.

## 2) Teori dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dari Herzberg berisikan tentang pengembangan teori dua-faktor yaitu tentang motivasi kerja tentang faktor-faktor yang membuat orang puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau sering disebut faktor-faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor-faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivator*) atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*) tergantung oleh orang yang membahas teori ini (Gibson et al., 1997).

Penelitian Herzberg melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job content*) yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan, apabila kondisi ini tidak ada.

Sebaliknya jika kondisi ini ada maka hal itu tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi ini merupakan faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas atau disebut juga factor-faktor kesehatan, karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah, yakni tingkat tidak adanya ketidakpuasan atau terdapat terdapat kepuasan kerja. Menurut Herzberg dalam Gibson et al., (1997) terdapatnya kepuasan kerja jika terpenuhi kebutuhan yakni: 1) Upah atau gaji: kepala madrasah diharuskan berupaya memenuhi upah atau gaji yang layak untuk guru dan karyawan di lembaga yang dipimpinnya; 2) Keamanan kerja: kepala madrasah berupaya menciptakan kondisi yang aman ditempat kerja, supaya seluruh

komponen di madrasah dapat tenang dalam menjalankan aktivitasnya dalam kegiatan pembelajaran, 3) Kondisi kerja yang memadai: kepala madrasah berupaya dalam mewujudkan kondisi kerja dengan sarana dan prasarana yang memadai guna mendukung kelancaran dalam proses belajar mengajar, 4) Status yang dimiliki pegawai: kepala madrasah memberikan status yang jelas kepada guru dan karyawan dalam bekerja, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh tanpa membagi waktunya dengan pekerjaan di instansi lain, 5) Prosedur perusahaan: kepala sekolah mampu membuat standar operasional prosedur dalam menjalankan kepemimpinannya sesuai dengan tupoksi masing-masing, 6) kualitas dari pimpinan teknis: kepala madrasah berperan sebagai pemimpin yang harus mampu menjalankan tugas secara teknis dengan semaksimal mungkin di madrasah tersebut dengan meminimalkan perwakilan, dan 7) Kualitas hubungan personal: kepala madrasah berupaya selalu mewujudkan kualitas hubungan antara guru, karyawan, dan siswa sehingga keakraban dapat dimaksimalkan dan meminimalkan celah atau perpecahan hubungan antar komponen di madrasah tersebut.

Kepala madrasah dalam mengukur kepuasan dari guru dan karyawan serta siswa dalam menilai kepemimpinannya dapat dilakukan dengan menyebarkan lembar penilaian yang diberikan kepada responden yang berisikan pertanyaan yang diharapkan akan

dijawab dengan sebenar-benarnya. Dengan demikian maka kepala madrasah dapat memperbaiki apa yang menjadi perilaku yang tidak disukai oleh responden, dan berusaha meningkatkan ada yang menjadi kelemahan pada saat kepemimpinannya berlangsung.

Kedua, serangkaian kondisi instrinsik, yaitu kepuasan pekerjaan (*job content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan mengerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *staisfiers* atau *motivators* yang factor-faktornya bisa meliputi, yakni: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Menurut Dunnette at al., dalam Gibson et al., (1997), bahwa karang Herzberg terlalu menyederhanakan sifat dari kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa teori dua-faktor dari Herzberg merupakan gambaran kasar yang terlalu menyederhanakan mekanisme kerja yang menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan atau ketidakpuasan dapat terletak dalam kaitan kerja (*job contex*), kepuasan kerja (*job content*) atau keduanya secara bersama-sama. Demikian juga dimensi tertentu.

### 3) Teori Kebutuhan Belajar dari McClelland

McClelland mengemukakan bahwa teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar (*learning concepts*). McClelland berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan (McClelland dalam Gibson et al., 1997). Ada tiga dari kebutuhan ini adalah: kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* di singkat N Ach), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* disingkat N Aff)

## 6. Kinerja

Kinerja sangat erat dengan produktivitas dari seseorang, karena dengan indikator kinerja tersebut dapat diketahui bagaimana usaha yang dilaksanakan dalam pencapaian tingkat produktivitasnya. Oleh karena itu penilaian kinerja dalam suatu lembaga atau organisasi sangat penting untuk mengukur seberapa tinggikah tingkat ketercapaian dari target suatu lembaga karena hal itu dapat menentukan tingkat keberhasilan dari lembaga tersebut.

Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: a. *Personal factor*, dipengaruhi oleh tingkat keterampilan kompetensi seperti motivasi, dan komitmen individu; kepala madrasah dalam memupuk keterampilan dalam kompetensi seperti motivasi baik untuk dirinya sendiri atau untuk guru, karyawan, dan siswa harus selalu ditingkatkan motivasi tersebut untuk mempengaruhi peningkatan kinerja di madrasah tersebut b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan *manajer* dan *team leader*;

kepala madrasah dalam hal ini berperan dalam membimbing guru, karyawan dan siswa untuk memicu semangat mereka sehingga kinerja dan prestasi untuk peningkatan tujuan pendidikan dapat segera mungkin dicapai; c. *Team factor*, seperti kualitas dukungan rekan sekerja: kepala madrasah dalam hal ini memicu semangat untuk saling bekerjasama, menghargai karya orang lain, dan saling mengingatkan dalam kebaikan; d. *System factor*, seperti sistem kerja dan fasilitas organisasi: kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja diharapkan berupaya untuk memenuhi sistem kerja dan fasilitas lembaga dengan sebaik-baiknya; e. *Contextual/situational factor*, seperti tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal, dalam hal ini kepala madrasah mengantisipasi hal-hal negative yang berpengaruh dalam penurunan kinerja dengan mengantisipasi berbagai tekanan baik di lingkungan kerja maupun dari lingkungan sekitarnya.

Kinerja merupakan tolok ukur dalam pencapaian suatu tugas yang menjadi beban untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan karya atau prestasi yang menjadi tujuan dari pencapaian yang telah ditargetkan sebelumnya. Dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan sebelumnya dengan menjalankan beban tersebut secara sungguh-sungguh dan semaksimal mungkin, maka seseorang akan mencapai istilah yang dinamakan dengan kinerja. Dalam memaksimalkan kinerja, prestasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya a) minat dalam bekerja karena dengan minat yang dimiliki akan memberikan motivasi bagi seseorang untuk mencapainya, semakin tinggi minat yang

dimiliki seseorang akan memberikan dampak pada waktu dan ketepatan bagi seseorang dalam mencapai tujuan yang akan dicapainya; b) penerimaan delegasi tugas, dalam hal ini seorang bawahan yang harus menjalankan pekerjaan yang telah dibebankan oleh atasannya harus dijalankan dengan sebaik mungkin supaya target yang sudah dicanangkan dapat dicapai guna memaksimalkan hasil dari tugasnya tersebut, dan c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, dalam hal ini setiap pekerja memiliki peran dan motivasi yang berbeda satu sama lain dalam menjalankan aktivitasnya, oleh karena itu evaluasi dalam memantau hasil kerja karyawan/bawahan sering dilakukan dan didorong dengan peraturan yang ada dalam suatu lembaga atau perusahaan supaya selalu dapat dikontrol motivasi dari pekerja tersebut guna menghasilkan karya atau prestasi yang semaksimal mungkin.<sup>28</sup>

Prosedur kerja selalu mengarah pada pencapaian hasil pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan kerjanya. Bila suatu pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prosedurnya, maka akan sampai pada hasil kerja dimana diinginkan dimana merupakan tuntutan pekerjaan tersebut. Tolak ukur dari kinerja merupakan dimana menggambarkan hasil dimana ingin dicapai. Seberapa jauh seseorang mampu melaksanakan pekerjaan dan dibandingkan dengan hasil dimana ingin dicapai dinamakan kinerja seseorang pada pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor dimana mempengaruhi kinerja merupakan sebagai berikut:

---

<sup>28</sup>Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perupayaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006). 64. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.



- (1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian merupakan serangkaian ciri dimana relatif mantap dimana dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.
- (2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, dimana merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas dimana dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi dimana dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
- (3) Tingkat motivasi pekerja, Motivasi merupakan daya energi dimana mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Stephen P. Robbin dalam Hadari Nawawi<sup>29</sup> mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan jawaban atas pertanyaan akan hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu. Stephen P. Robbin menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai dari kerja seorang pegawai. Kinerja ini tidak dilihat dari proses kerja yang telah dilakukan.

Kinerja yang dilakukan secara maksimal, maka suatu perusahaan atau lembaga yang dinaungi akan merasakan dampak yang dirasakan

---

<sup>29</sup>Hadari Nawawi. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri.* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006). 62

dengan peningkatan kualitas dari peningkatan kinerja dari karyawan dalam pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam suatu lembaga seperti madrasah hal ini menjadi pertimbangan dalam mengadakan evaluasi seluruh komponen yang ada di lembaga tersebut supaya kinerja selalu dapat dimotivasi sehingga prestasi yang diraih dapat dilaksanakan secara maksimal.

Intinya merupakan Kinerja merupakan ulasan untuk mendukung pengembangan beberapa guru dan untuk membalikkan kinerja di bawah dimana lainnya, belum terwujud meskipun statusnya wajib di sekolah. Kinerja melibatkan staf dalam menilai kinerja mereka sendiri dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional; (1) memungkinkan guru dan peninjau untuk memperkenalkan pandangan dan informasi tentang topik dimana mereka berdua anggap penting; (2) mendorong guru untuk mengidentifikasi apa dimana dia kuasai dan bidang-bidang dimana dukungan lebih lanjut diperlukan; (3) memberikan kesempatan kepada pengulas/peninjau untuk memperkuat kinerja dimana baik; dan (4) menyiapkan landasan untuk diskusi konstruktif seputar peningkatan bidang-bidang dimana kinerjanya tidak sebaik ini.

Kinerja karyawan termasuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan, memenuhi target waktu, kompetensi karyawan, dan efektivitas serta efisiensi dalam melakukan pekerjaan. Keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya yang telah dibebankan akan menjadi maksimal jika kinerja karyawan dilakukan dengan semaksimal mungkin.

Berbagai organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan dimana kuat dimana merangsang kinerja karyawan. Beberapa organisasi seperti pabrik traktor menghadapi masalah: inovasi dimana buruk, produktivitas rendah, ketidakmampuan untuk memenuhi target kinerja. Masalah ini terjadi karena kurangnya intervensi strategis dari gaya kepemimpinan khusus diprediksi sebagai masalah yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku dimana dirancang sedemikian rupa memberikan pengaruh bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dari suatu usaha atau lembaga akan mempengaruhi prestasi dari karyawan atau bawahannya. Dengan kinerja yang maksimal akan dapat meningkatkan kualitas dari lembaga tersebut.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang mendeskripsikan dan memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian yang digambarkan secara sistematis dan akurat yang berisikan tentang sifat dari populasi yang diteliti.<sup>30</sup>

Jenis pendekatan dalam penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif yang mendeskripsikan secara teliti dari subyek penelitian. Penelitian ini lebih fokus pada peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memotivasi, menyelesaikan masalah, dan membimbing dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshidiqqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MTs SA Asshidiqqi yang merupakan salah satu unit pendidikan di Yayasan Asshiddiqi di Jl. Datuk Ibrahim No. 42 Sepanjang, Glenmore, Banyuwangi. Alasan kenapa ditetapkan MTs SA Asshidiqqi ini menjadi setting/lokasi dalam penelitian adalah: *Pertama*, Madrasah ini merupakan salah satu unit pendidikan di bawah naungan pondok pesantren yayasan Asshiddiqi yang pendirinya adalah Almarhum Kyai Haji Hasan Abdillah yang merupakan sosok kyai yang menjadi tauladan bagi

---

<sup>30</sup> Zuriah, N., *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara,2007). 47

masyarakat di sekitarnya. *Kedua*, Semenjak sepeninggalan pendiri yayasan yang sebelumnya banyak santri yang „mondok“ dan menimba ilmu di pesantren tersebut, namun setelah pendiri tiada pesantren tersebut tinggal dihuni oleh beberapa santri saja, tinggal unit pendidikan umum yang masih *survive* sampai saat ini. *Ketiga*, Madrasah ini dipimpin oleh ahli waris pendiri yayasan yang merupakan anak kelima dari lima bersaudara yang *background* kesehariaannya adalah seorang kyai. *Keempat*, Kepala madrasah yang diteliti merupakan pemimpin pertama semenjak MTs SA Ashiddiqi ini berdiri pada Tahun 2009, beliau telah memimpin madrasah selama kurang lebih sepuluh tahun lamanya. *Kelima*, karakteristik guru yang berasal dari Suku Madura dan Jawa. Siswa yang belajar di lokasi penelitian ini berasal dari golongan menengah ke bawah karena mayoritas anak-anak dari perkebunan di sekitar sekolah yang pekerjaan orang tuanya buruh di perkebunan tersebut yang memberikan beberapa problematika dalam masa kepemimpinan kepala madrasah tersebut. *Kelima*, karena kesibukan kepala madrasah selain sebagai kyai juga merupakan sosok ekososial yang memegang peran ganda sebagai ahli waris dalam meneruskan dakwah yang merupakan warisan dari almarhum pendiri yayasan dan kegiatan bisnis yang dikembangkan dengan sang istri kepala madrasah yang juga salah satu guru sertifikasi di MTs SA Ashiddiqi menambah rentetan cerita dalam kepemimpinan yang menarik untuk dikupas yang mewarnai konteks penelitian ini.

Berdasarkan pada beberapa fenomena di atas oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MTs SA Assiddiqi dalam konteks

penelitian tentang peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memotivasi, penyelesaian masalah, dan peningkatan kinerja guru di madrasah yang dipimpinnya mengacu kepada *background* dari kepala madrasah tersebut.

### C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran Peneliti dilaksanakan selama delapan bulan dari 01 Januari – 30 September 2018. Penelitian ini dilakukan dengan terang-terangan. Peneliti melaksanakan perencanaan, pengambilan data, analisis, sampai pelaporan hasil penelitian dilakukan secara terbuka pada subyek penelitian dengan harapan hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan madrasah yang diteliti.

Kehadiran peneliti pada penelitian kualitatif ini dengan cara berusaha berinteraksi dengan subyek penelitiannya secara alamiah, tidak menonjol, dan dengan cara yang tidak memaksa. Peneliti jangan sampai merubah perilaku orang-orang yang diteliti, karena peneliti menjadi instrumen penelitian itu sendiri. Validasi dalam penelitian ini sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif dimana penguasaan wawasan terhadap bidang yang akan diteliti, dan seberapa besar kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya.<sup>31</sup> Oleh karena itu peneliti sendiri merupakan instrumen kunci dengan langsung melakukan wawancara dengan informan dalam penelitian ini yang akan dijadikan kunci untuk menjawab dari tujuan-tujuan dalam penelitian ini.

---

<sup>31</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta 2009), hlm, 305.

Sumber informasi yang menjadi fokus penelitian ini diantaranya bersumber dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah bagian kurikulum, dan beberapa guru yang mempunyai intensitas komunikasi lebih banyak kepada kepala madrasah. Selain itu peneliti juga menghimpun data-data yang terkait dengan data sekunder yang tidak dapat tercover langsung saat wawancara.

#### **D. Subjek Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif merupakan peneliti itu sendiri, karena peneliti berperan sebagai perencana awal penelitian, pelaksana di lapangan, pengumpul dan penghimpun data, petugas yang menganalisis data, menafsir data sekaligus melaporkan hasil penelitian yang dilaksanakan. Oleh karena itu peneliti harus berusaha bersikap sebaik-baiknya dalam melakukan pendekatan terhadap informan, selalu berhati-hati, menerapkan kejujuran, dan bersungguh-sungguh dalam kegiatan penghimpunan data sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan, sehingga data yang telah terkumpul benar-benar relevan serta terjamin keabsahannya.

Instrumen penelitian dalam penelitian ini tidak bersifat eksternal atau obyektif namun bersifat internal atau subyektif yaitu peneliti menghimpun data di lapangan tanpa menggunakan tes angket atau eksperimen. Kehadiran penulis secara langsung di MTs SA Asshiddiqi untuk memperoleh data yang akurat, peneliti membutuhkan beberapa kali wawancara dengan informan yang telah penulis tentukan yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan Guru di MTS SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi yang memiliki andil dalam menjawab tujuan dalam penelitian ini.

## E. Sumber Data

Sumber data menggunakan teknik penentuan informan dengan *snowball sampling* teknik dilakukan dengan cara berantai yang diawali dengan pengambilan penentuan sampel awal dengan jumlah kecil kemudian dapat membesar seperti bola salju yang sedang mengelinding yang mana semakin jauh akan semakin membesar sampai tujuan penelitian tercapai.<sup>32</sup>

Peneliti mengadakan wawancara dengan informan yang telah ditentukan yang menjadi sumber kunci penelitian ini, oleh karena itu ditentukan satu atau dua orang, jika dengan wawancara tersebut sudah dirasa cukup menjawab tujuan penelitian maka, informan selanjutnya tidak diperlukan, namun ketika hasil wawancara dengan informan pertama data belum lengkap didapatkan atau belum keseluruhan menjawab tujuan penelitian yang diinginkan, maka langkah selanjutnya peneliti mencari informan yang lain yang dirasa lebih kompeten dalam memberikan informasi dalam penelitian ini, dan begitu seterusnya sampai akhirnya terpenuhi data-data yang dibutuhkan.

Adapun informan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Informan atau narasumber, yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan Dewan Guru.
2. Tempat dan peristiwa/aktivitas terdiri dari kegiatan pelaksanaan peran Kepala Sekolah sebagai *leader*.

---

<sup>32</sup>Djam'an Satori, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta 2009), hlm, 48.



## F. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif dan juga jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian adalah:

### 1. Observasi

Observasi merupakan langkah awal yang menjadi sumber informasi dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif observasi p disebut sebagai observasi berperan pasif.<sup>33</sup> Observasi dilaksanakan dengan cara formal dan informal dengan pengamatan pada berbagai kegiatan yang terjadi di madrasah. Teknik ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan beberapa informasi yang mendukung penelitian seperti diantaranya peristiwa, objek, subyek, yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah melalui kegiatan aktivitas kepala madrasah, guru, dan siswa di MTs SA Asshiddiqi.

Peneliti dalam mengobservasi ini tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan sehari-hari obyek yang sedang diamati, namun hanya mengikuti beberapa kegiatan tersebut untuk proses pengamatan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang lebih akurat dan lengkap mengenai peran kepala madrasah sebagai *leader* sebagai upaya dalam peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi. Data yang diDapatkan pada kegiatan observasi langsung ini diantaranya adalah *pertama* letak lokasi penelitian; *kedua* situasi dan kondisi obyek penelitian.

---

<sup>33</sup> Ibid. Hal. 65

## **2. Wawancara Terstruktur**

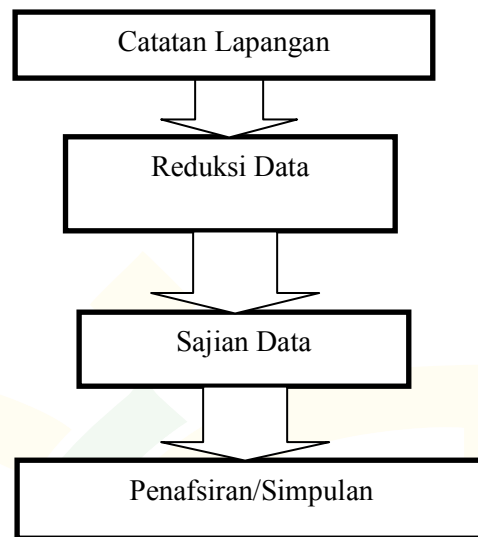
Dalam penelitian kualitatif, pelaksanaan wawancara dilaksanakan dengan bertatap muka langsung antara peneliti dengan informan. Penelitian kualitatif deskriptif, peneliti merupakan instrumen dari penelitian itu sendiri. Untuk format wawancara pada penelitian ini berisikan pertanyaan yang sengaja diajukan yang semakin lama akan semakin terfokus kepada tujuan penelitian sehingga informasi yang dikumpulkan semakin terinci. Wawancara dengan cara ini akan menghindari jawaban yang tidak fokus. Teknik wawancara ini akan dilakukan pada semua informan yang mengetahui tentang sobyek penelitian di MTs SA Asshiddiqi yang dirasa mampu menjawab tujuan dari penelitian ini.

## **3. Mencatat dokumen (content analysis)**

Dokumentasi yang dimaksud disini yaitu peneliti mencari data atau dokumen dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya yang mendukung penelitian berupa dokumen program kerja di madrasah, data dan foto kegiatan siswa. Beberapa informasi dan keterangan yang dapat diperoleh dari dokumentasi adalah sebagai berikut: a) Profil madrasah, data guru, dan data siswa; b) Dokumen aktivitas kegiatan guru dan siswa di MTs SA Asshiddiqi.

## **G. Analisis Data**

Analisis menggunakan teknik analisis interaktif dengan tiga tahap analisis yaitu dengan reduksi data, sajian data, dan simpulan data yang relevan.



**Gambar 3.1 Flow Chart Model Analisis Interaktif (Sugiyono, 2007:94)**

### **1. Penyajian Data**

Dalam kegiatan penyajian data peneliti berusaha untuk memaparkan hasil penelitian dalam bentuk narasi yang sesuai dengan hasil wawancara.

### **2. Pengorganisasian dan Reduksi Data**

Reduksi data dilakukan dengan memilah data dalam sebuah ringkasan-ringkasan

### **3. Kesimpulan/ferivikasi**

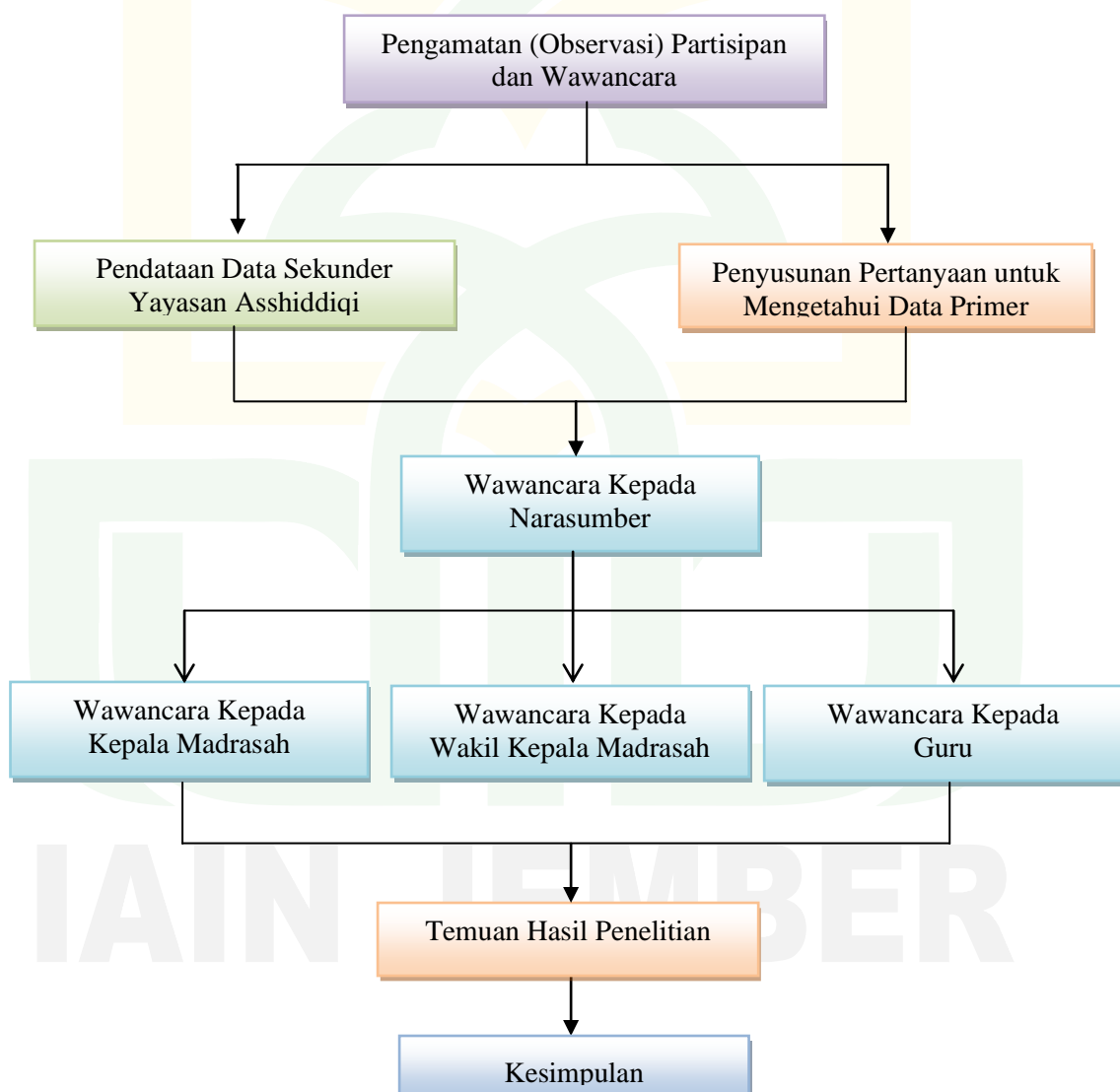
Kesimpulan dilakukan dengan cara menganalisa data penelitian untuk penarikan kesimpulan. Setelah data dianalisis maka penulis menyimpulkan hasil penelitiannya sebagai bahan laporan.

## **H. Keabsahan Data**

Keabsahan data ini digunakan untuk menjamin validasi data. Validitas dalam penelitian kualitatif menggunakan triangulasi. Dari empat macam teknik

triangulasi yang ada, hanya akan digunakan 2 teknik yaitu<sup>34</sup>: 1) Triangulasi sumber yaitu pengumpulan data-data yang sejenis dari beberapa sumber data yang berbeda; 2) Triangulasi metode dilakukan dengan cara melakukan penggalan data yang sama namun metode yang digunakan berbeda.

### I. Tahapan-tahapan Penelitian



**Gambar 3.2 Tahapan-Tahapan Penelitian**

<sup>34</sup> Ibid. Hal 78

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

MTs SA Asshiddiqi beralamatkan di Jalan Diponegoro Sepanjang, Glenmore, Banyuwangi Kode Pos 68466 dengan status Madrasah Tsanawiyah swasta dan nilai akreditasi sekolah B (Baik), didirikan pada Tahun 2009 di bawah naungan Yayasan Asshiddiqi. Kepemimpinan MTs SA Asshiddiqi mulai Tahun 2009-2018 dipimpin oleh DR (HC) H. Washil Hifdzi, S.Pd.I. yang merupakan putra kelima dari pendiri Yayasan Asshiddiqi Almarhum KH. Hasan Abdillah bin Qusyairi yang berdiri pada Tahun 1948.

Unit pendidikan di Yayasan Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi terdiri dari pendidikan formal dan non formal. Pendidikan formal terdiri dari pendidikan Taman Kanak-kanak TK Aisyah berdiri Tahun 2006, Madrasah Ibtidaiyah (MI) Islamiyah berdiri pada Tahun 1948 dan MTs SA Asshiddiqi , sedangkan pendidikan non formal terdiri dari pendidikan TPQ. Pada saat pendiri yayasan masih hidup, pondok pesantren di yayasan Asshiddiqi sempat berkembang pesat dan memiliki santri dari pelosok tanah air, namun pada saat penghimpunan data penelitian ini, pondok pesantren di Yayasan Asshiddiqi hanya memiliki beberapa santri saja. Namun kegiatan rutinitas peninggalan pendiri masih terus dilaksanakan sampai sekarang seperti yang disampaikan oleh ketua yayasan Asshiddiqi KH. Ahyad Syakir Abdillah, beliau mengatakan:

Tradisi pengajian di yayasan seperti acara suwelasan yaitu kegiatan pengajian setelah Isya setiap tanggal 10 Bulan Hijriyah pada setiap bulannya yang dihadiri para jama ah yang selalu mengikuti kegiatan pengajian tersebut. Selain itu acara houl rutin dilakukan seperti Houl Syeh Abdul Kodir Jaelani, houl pendiri yayasan, dan houl lainnya yang selalu dihadiri jama ah hingga sampai ribuan jama ah, selain itu setiap bulan suci Ramadhan selalu diadakan jamaah sholat Lailatul Qadar dimulai pada malam tanggal 17, 21, dan berakhir pada malam tanggal 29 dengan buka bersama dan sahur bersama .

Tradisi yang menjadi warisan pendiri utama yayasan tersebut masih diteruskan oleh generasi penerus yayasan ini, dari memanfaatkan asset pertanian yang digunakan untuk biaya pengeluaran kegiatan rutin yang dilaksanakan.

## **B. Paparan Data dan Analisis**

Hasil Penelitian peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam peningkatan kinerja guru MTS SA Asshiddiqi Di desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya berdasarkan fokus penelitian, maka deskripsi paparan data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

### **1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi dilakukan oleh kepala madrasah dalam setiap semester selalu dilaksanakan himbauan dan penilaian kinerja guru karena peran Guru sangat penting dalam meningkatkan prestasi siswa karena gurulah yang sering turun langsung

berhadapan dengan siswa. Oleh karena itu guru juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu madrasah.

Dengan demikian peranan tenaga pendidik tidak lepas dari tugas yang begitu berat dari seorang pemimpin madrasah sehingga keberhasilan dalam penyelesaian tugas sangat tergantung pada kinerja guru tersebut. Maka dengan itu perlu adanya penggerak untuk meningkatkan kemauan pada tenaga pendidik, agar dapat bekerja dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan dalam upaya meningkatkan atmosfir madrasah yang nyaman untuk di huni, karena harapan kepala madrasah dengan kondisi madrasah yang bersih maka hal tersebut dapat mendukung upaya peningkatan kinerja guru. Kepala madrasah MTs SA Asshidiqi telah melaksanakan berbagai upaya untuk memberikan motivasi kepada Guru, diantaranya dari hasil wawancara tentang motivasi apa saja yang telah diberikan kepala madrasah dapat dikategorikan dalam empat kategori diantaranya sebagai berikut:

Adapun peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi, yaitu:

*Pertama* Kepala madrasah menumbuhkan motivasi kerja guru dengan bersikap demokratis membuka peluang setiap guru untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat. Selain itu menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang kondusif yaitu dengan mengatur lingkungan kerja fisik yang meliputi ukuran ruang kerja yang sesuai dengan kebutuhan, penerangan yang cukup, menjaga kebersihan tempat kerja seperti memberi himbauan yang

melibatkan partisipasi karyawan, guru dan siswa untuk selalu menjaga lingkungan sekolah agar tetap rapi dan bersih. Selain itu setiap pagi sebelum memasuki ruangan kelas dilakukan doa bersama siswa dan seluruh guru untuk menambah tingkat kebersamaan dan keberkahan dalam belajar.<sup>35</sup>

*Kedua*, memotivasi dengan cara persuasif.<sup>36</sup> Kepala madrasah juga menumbuhkan sikap keterbukaan terhadap guru yaitu dengan bersikap ramah tamah terhadap guru, salam dan sapa terhadap guru tanpa pandang pangkat. Kepala madrasah melakukan pendekatan terhadap guru yaitu dengan menumbuhkan rasa kebersamaan, kekompakan, dan kerja sama yang baik terhadap guru dengan rasa kekeluargaan.

*Ketiga*, memotivasi dengan memanggil guru secara preventif (pribadi).<sup>37</sup> Kepala madrasah memotivasi guru secara individual dengan memperhatikan masing-masing guru kemudian memberikan motivasi sesuai kebutuhan. Bila dirasa ada salah satu guru yang mulai menurun kinerjanya. Maka kepala madrasah akan memanggil guru tersebut dan kemudian mengajaknya berdiskusi, menanyakan masalah yang sedang timbul sehingga guru dapat menceritakan keluh kesahnya kepada kepala sekolah dan masalah tersebut diharap dapat diatasi dengan mencari solusi bersama.

---

<sup>35</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak H. Washil Hifdzi, S.Pd.I), Senin, 06 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.30 WIB

<sup>36</sup> Hasil Wawancara dengan Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Drs. Nimo), Senin, 06 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>37</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Wasil Wardana), Selasa, 07 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB



*Keempat*, mengajak untuk bersikap penuh tanggung jawab dalam hal mengajar. <sup>38</sup>Kepala Madrasah selalu menanamkan sikap tanggung jawab dalam menjalankan tugas mendidik siswa supaya ilmu yang telah disampaikan selama kegiatan belajar mengajar dapat berpengaruh pada peningkatan kemampuan siswa di bidang pengetahuan (kognitif), sikap (afektif) dan keterampilan (psikomotorik).

*Kelima*, menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh. <sup>39</sup> Kepala madrasah selalu menghimbau setiap guru untuk datang tepat waktu ketika mengajar dan bekerja sungguh-sungguh dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di madrasah supaya siswa dapat menerima pelajaran dengan semaksimal mungkin.

*Keenam*, motivasi selalu disampaikan oleh kepala madrasah setiap kali rapat rutin dilaksanakan. <sup>40</sup> Kepala madrasah selalu menanamkan sikap semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama.

*Ketujuh*, motivasi yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam menstimulus kinerja. <sup>41</sup> Kepala Madrasah selalu mendorong kepada segenap dewan guru dan karyawan agar selalu melakukan inovasi guna sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh

---

<sup>38</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Ahmad Sauqi Farid), Selasa, 07 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>39</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Deby T), Rabu, 08 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

<sup>40</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Irian Hadiwono), Rabu, 07 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.00 WIB

<sup>41</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Hudaifah Hidayati), Kamis, 09 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

siswa.

*Kedelapan*, memberikan arahan yang membangun.<sup>42</sup> Kepala madrasah selalu memberikan saran dalam upaya peningkatan kinerja sebagai sarana membangun kepercayaan kepada masyarakat dengan mengedepankan kualitas pendidikan di madrasah.

*Kesembilan*, mengatasi permasalahan madrasah secara bersama-sama.<sup>43</sup> Kepala madrasah mengajak semua warga madrasah untuk selalu mengedepankan musyawarah dalam menangani segala permasalahan yang terjadi baik internal maupun eksternal madrasah.

*Kesepuluh*, niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri.<sup>44</sup> Kepala madrasah memberikan dorongan terhadap seluruh tenaga pendidik dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar harus disertai dengan niat yang ikhlas tanpa adanya unsur yang mengurangi keberkahan ilmu yang telah disalurkan kepada siswa, bertanggung jawab dalam segala tindakan yang telah dilakukan selama proses pembelajaran berlangsung, tidak iri hati jika ada perbedaan penerimaan bisyaroh yang diterima setiap bulannya.

## **2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Lama guru dalam mengajar di MTs SA Asshiddiqi antara 2,5-10

Tahun. Alamat guru didominasi sekitar yayasan Asshiddiqi di Kecamatan

---

<sup>42</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Siska Puspita Ningsih), Kamis, 09 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>43</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Hambali), Sabtu, 10 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

<sup>44</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak S. Ali Mahfud), Sabtu, 10 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

Glenmore saja. Selain jadi guru, sebagian besar guru juga memiliki usaha seperti membuka toko sembako, produksi roti kemasan, bertani, dan membuka les privat. Senada dengan kepala madrasah yang merupakan putra kelima dari Almarhum Kyai Haji Hasan Abdillah yang merupakan sosok kyai dan pendiri yayasan Asshiddiqi tersebut, kepala madrasah memiliki talenta warisan dari ayahandanya, beliau selain menjadi kepala madrasah juga sering diundang dalam acara-acara untuk memberikan tausiyah. Selain itu juga kepala madrasah juga mempunyai beberapa santri mukim dan tidak mukim yang kegiatan setiap harinya belajar tentang ilmu agama Islam dan berwirausaha tentang berkebun dan mengelola usaha butik bersama istrinya. Kegiatan disamping perannya sebagai kepala madrasah ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala madrasah dalam membagi waktu, memaksimalkan hasil dari setiap kinerjanya dengan berbagai peran yang harus dilaksanakan.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi sangat penting Karena selain dorongan dari dalam diri guru juga memerlukan dorongan dari luar untuk dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Adapun Masalah yang dihadapi:

*Pertama*, kurang adanya kekompakan.<sup>45</sup> Suatu lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan apabila di dalamnya terdapat persamaan persepsi dalam melangkah. Jika diantara

---

<sup>45</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak KH. Washil Hifdzi, S.Pd.I), Senin, 13 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.30 WIB

para pendidik kurang adanya kekompakan dalam proses pembelajaran yang sedang dilakukan, maka proses pembelajaran tersebut akan mengalami kendala yang berakibat kurang teraturnya waktu pembelajaran yang telah ditentukan oleh pihak lembaga pendidikan. Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang dapat mempengaruhi tercapai tidaknya visi misi dan tujuan lembaga tersebut.

*Kedua*, sarana dan media pembelajaran yang kurang memadai.<sup>46</sup> Kepala madrasah berusaha semaksimal mungkin mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran.

*Ketiga*, seringnya salah paham antar sesama guru.<sup>47</sup> Kesalahpahaman sering terjadi dalam suatu lembaga yang pada akhirnya dapat menimbulkan permasalahan, dalam hal ini kepala madrasah selalu menekankan pada seluruh tenaga pendidik untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga.

*Keempat*, kenakalan siswa.<sup>48</sup> Di era globalisasi dan kecanggihan alat elektronik, banyak kita jumpai dan temukan anak-anak usia sekolah tidak terkontrol dalam tingkah laku dan bahasa kepada sesama teman terutama kepada orang yang lebih tua, hal ini yang sering menyebabkan terjadinya

---

<sup>46</sup> Hasil Wawancara dengan Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Drs. Nimo), Senin, 13 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>47</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Wasil Wardana), Selasa, 14 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>48</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Ahmad Sauqi Farid, Ibu Deby Triyuli, Ibu Hudaifa Hidayati), Selasa, 14 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

kenakalan siswa, dalam hal ini kepala madrasah mengajak seluruh tenaga pendidik untuk melakukan pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa.

*Kelima*, permasalahan internal madrasah.<sup>49</sup> Perbedaan pendapat selalu menjadi salah satu permasalahan internal madrasah, dalam hal ini kepala madrasah sebagai *leader* berusaha untuk memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah.

*Keenam*, motivasi siswa yang masih kurang dalam belajar.<sup>50</sup> Motivasi belajar pada siswa perlu ditingkatkan, karena dengan rendahnya motivasi belajar akan berakibat sebagai penghambat tercapainya tujuan pendidikan. Kepala madrasah dalam mengatasi permasalahan ini memberikan suntikan motivasi kepada siswa dengan berdialog dan memberikan cerita kisah jaman perjuangan masa kepemimpinan Rosululloh, sehingga siswa patut bersyukur telah hidup dalam masa kejayaan Islam, sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam belajar, karena belajar adalah bagian dari ibadah kepada Allah SWT.

*Ketujuh*, kurangnya kerjasama antar guru.<sup>51</sup> Kepala madrasah mengajak seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerjasama, dengan kerjasama akan lebih memudahkan warga madrasah mencapai

---

<sup>49</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Irian Hadiwono), Rabu, 15 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 09.30 WIB

<sup>50</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Siska Puspita Ningsih), Kamis, 16 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>51</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Hambali), Sabtu, 18 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.15 WIB

tujuan pendidikan dan menghilangkan kesenjangan, karena umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin, karena kemiskinan mendekatkan kita kepada kehancuran.

*Kedelapan*, kesulitan mencari anak didik baru.<sup>52</sup> Banyaknya lembaga di tingkat Sekolah Menengah Pertama selain MTs SA Asshiddiqi seperti SMPN 1 Glenmore, SMP 17, Sekolah Menengah Pertama Islam, MTs Negeri Glenmore menjadi kendala sulitnya mencari siswa, dari sekian lembaga pendidikan menengah pertama yang ada, SMPN 1 Glenmore merupakan lembaga yang diidolakan oleh siswa dan wali murid. Selain itu ada sebagian siswa yang lulusan dari MI lebih memilih untuk melanjutkan pendidikan di pondok pesantren yang berada di luar daerah, sehingga inilah yang menjadi kendala bagi dewan guru dalam mencari anak didik baru untuk MTs Asshiddiqi. Dalam menjalankan roda pendidikan di MTs SA Ashiddiqi Glenmore memiliki banyak masalah seperti hasil wawancara dengan Guru di MTs SA Ashiddiqi, ibu Diana Wulandari, SE., mengatakan bahwa.<sup>53</sup>:

Jumlah Siswa MTs SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore pada kelas VII sebanyak 45 siswa dengan jumlah siswa laki-laki 27 orang dan perempuan 18 orang, sedangkan di kelas VIII sebanyak 65 siswa dengan jumlah siswa laki-laki sebanyak 39 orang dan perempuan sebanyak 26 siswa, dan kelas IX sebanyak 63 siswa dengan jumlah siswa laki-laki sebanyak 37 siswa dan perempuan sebanyak 26 siswa. Jumlah siswa mengalami penurunan setiap tahunnya dikarenakan di sekitar madrasah ini terdapat beberapa sekolah dan madrasah lainnya, sehingga perlu perjuangan keras dalam mencari siswa baru, belum lagi ketika beberapa sekolah lain menawarkan beasiswa karena

<sup>52</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak S. Ali Mahfud), Sabtu, 18 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.30 WIB

<sup>53</sup> Hasil Wawancara dengan Guru MTs SA Asshiddiqi (Diana Wulandari, SE), Rabu, 08 Agustus 2018, Pukul 12.00 – 13.30 WIB

background dari yayasannya yang sudah kuat maupun karena sekolah tersebut adalah sekolah negeri, maka siswa akan cenderung memilih sekolah yang memiliki keuntungan yang meringankan biayanya selama sekolah, dan hal itu belum dilaksanakan oleh MTs SA Ashiddiqi karena dalam operasionalnya sekolah ini masih sangat bergantung pada dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diberikan oleh pemerintah setiap semesternya, karena kontribusi dari keuangan yayasan yang cenderung minim .

Dalam mengantisipasi permasalahan ini kepala madrasah menjangkau jamaah pengajian yang memiliki anak maupun saudara untuk di sekolahkan ke unit pendidikannya, karena hubungan emosional antara kyai dan jamaah lebih berat dibandingkan dengan hubungan atasan dengan bawahan. Oleh karena itu walaupun MTs SA Asshiddiqi dikepung oleh beberapa unit pendidikan yang selevel namun madrasah ini masih survive dengan segala keterbatasannya. Disamping itu masyarakat luas masih memandang sosok pendiri yayasan yang merupakan sosok yang kharismatik dan banyak dicintai oleh masyarakat tidak hanya di bumi Blambangan namun di berbagai wilayah sekitar. Terlepas dari permasalahan yang dihadapi oleh kepala madrasah dan guru, hasil wawancara dengan kepala madrasah kyai Wasiel mengemukakan bahwasannya: niat yang ikhlas dalam menjalani segala cobaan dari Allah SWT.<sup>54</sup>

### **3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

Peran Guru sangat penting dalam meningkatkan prestasi siswa karena gurulah yang setiap harinya berinteraksi dengan siswa. Oleh karena itu guru

---

<sup>54</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi Jum at, 10 Agustus 2018, Pukul 14.00 – 15.30 WIB

juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu madrasah juga. Dengan demikian peranan tenaga pendidik tidak lepas dari tugas yang begitu berat dari seorang pemimpin madrasah sehingga keberhasilan dalam penyelesaian tugas sangat tergantung pada kinerja guru tersebut. Maka dengan itu perlu adanya penggerak untuk meningkatkan kemauan pada tenaga pendidik, agar dapat bekerja dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan dalam upaya meningkatkan atmosfir madrasah yang nyaman untuk dihuni, karena harapan kepala madrasah dengan sekolah yang bersih maka hal tersebut dapat mendukung upaya peningkatan kinerja guru. kepala madrasah MTs SA Asshiddiqi telah melaksanakan berbagai upaya.

### **C. Temuan Penelitian**

Adapun temuan dalam penelitian ini yang menjadi hasil yang membedakan antara penelitian satu dengan yang lainnya yang menjadi kebaruan dari penelitian ini sebagai berikut.

#### **1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

- a. Bersikap demokratis membuka peluang setiap guru untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat;
- b. Menumbuhkan sikap keterbukaan;
- c. Memotivasi guru secara individual;
- d. Menanamkan sikap tanggung jawab;



- e. Menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh;
- f. Menanamkan sikap semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama;
- g. Melakukan inovasi guna sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh siswa;
- h. Memberikan arahan yang membangun;
- i. Mengedepankan musyawarah;
- j. Niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri.

**2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

- a. Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan;
- b. Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran;
- c. Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga;
- d. Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa;

- e. Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah;
- f. Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh;
- g. Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.

**3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

- a. Menerapkan penilaian kinerja pada kepemimpinan kepala madrasah melalui empat ketegri penilaian yaitu kategori sangat baik, kategori baik, kategori cukup, dan kategori kurang;
- b. Melakukan penilaian dan evaluasi serta dapat mengimplementasikan kurikulum 2013 dalam proses pembelajaran guru pada setiap semester;
- c. Melakukan penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru);
- d. Melakukan penilaian PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan);
- e. Mengikuti ajang kreativitas untuk guru dan siswa.

IAIN JEMBER

## BAB V

### PEMBAHASAN

BAB V Pembahasan berisikan tentang data temuan yang didapatkan dalam penelitian ini yang tertuang di BAB IV kemudian dikaitkan dengan referensi penelitian sebelumnya pada BAB II, maka akan diketahui apakah ada perbedaan dan persamaan dalam hasil penelitian tersebut.

#### **A. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Kepala Madrasah dalam memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dan tenaga pendidik untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya membesarkan nama lembaga dengan meningkatkan kualitas dalam pelayanan dan memberikan pengajaran yang terbaik untuk siswa-siswanya telah dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi dengan berbagai upaya. Karakteristik kepala madrasah dalam penelitian ini yang berperan sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di lokasi penelitian diantaranya yaitu 1) Kepala Madrasah sangat demokratis dalam membuka peluang untuk setiap guru dalam berkreasi dan mengemukakan pendapat baik ketika dalam suasana rapat maupun di luar rapat. Sikap demokratis ini yang membuat guru dan karyawan merasa nyaman dengan kepemimpinan tersebut. Guru dan karyawan tidak jarang menunjukkan sikap yang terbuka jika terjadi permasalahan di madrasah, karena kepala madrasah

selalu dapat memberikan solusi yang terbaik; 2) Kepala madrasah MTs SA menumbuhkan keterbukaan dalam komunikasi untuk menyampaikan kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah dengan cara membuka dialog kepada para guru tentang bagaimana sistem pembelajaran yang telah dilakukan di kelas, dengan mengadakan evaluasi kendala apa yang dihadapi guru tersebut; 3) Kepala madrasah selalu memotivasi guru secara persuasif/individual, karena dengan motivasi tersebut semangat guru dan karyawan akan semakin bangkit. Motivasi ini diberikan dengan takaran yang berbeda pada setiap guru; 4) Kepala madrasah selalu mengajarkan pentingnya tanggung jawab dalam menjalankan tugas, walaupun disela kesibukannya menjadi seorang *kyai* dan wirausahawan, namun tidak menyurutkan beliau untuk memberikan nasehat kepada semua guru, karyawan, dan siswa dalam menjalankan amanah yang diamanatkan kepadanya dalam menjalankan roda kepemimpinan sebagai kepala madrasah dengan bertugas dengan sebaik-baiknya; 5) Kepala madrasah selalu menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh kepada setiap guru, karyawan, dan siswa. Hal ini dilakukan untuk menanamkan jiwa disiplin dalam menjalankan aktivitas di madrasah; 6) Selalu menanamkan sikap untuk menjaga semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama, karena bagi beliau ilmu yang dipelajari harus membawa kebarokahan dalam menjalankan hidup ini sehingga akan menjadi amal jariyah untuk kehidupan yang akan datang; 7) Terus berupaya melakukan inovasi guna

sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh siswa, karena dengan inovasi maka guru akan menjalankan rutinitas dengan berbagai ragam kebaruan, sehingga siswa yang mendapatkan transferan ilmu akan merasa bersemangat dan menghindari kejenuhan dalam belajar di kelas, sehingga siswa juga akan selalu bersemangat dalam menyongsong hari-hari dalam berkegiatan di madrasah 7) Kepala Madrasah selalau memberikan arahan yang membangun kepada guru, karyawan, dan siswa dalam menghadapi setiap permasalahan yang mewarnai aktivitas di madrasah, baik dalam mengatasi permasalahan di kelas maupun interaksi dalam kegiatan sehari-hari; 8) Selalu mengedepankan musyawarah dalam membuat program dan kebijakan, karena setiap isi pemikiran akan menelorkan ide-ide yang berbeda satu sama lain oleh karena itu keputusan dalam membuat program dan kebijakan dilakukan berdasarkan mufakat bersama untuk memberikan pelayanan yang sebaik mungkin; 9) Menanamkan kepada setiap komponen masyarakat dengan niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri satu sama lain dalam berbagai hal, baik di madrasah dan perannya guru di masyarakat.

Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seseorang yang menyebut dirinya pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang dimana berpandangan baik.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup>Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21*, 7

Firman Allah SWT surat Asy Syura ayat 38 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. Asy Syuraa: 38)

Dan dalam surat Ali Imron ayat 159

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imron: 159)

## B. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.

Penelitian ini menolak hasil penelitian Maduratna, M. <sup>56</sup> (2013). Peranan

Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru

<sup>56</sup> Maduratna, M., Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Dan Pegawai Di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda . eJournal Administrasi Negara: 70-84 ISSN 0000-0000, ejournal.an.fisip-unmul.org (online\_diakses 06 Desember 2017), 2013

Dan Pegawai Di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda, Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti Maduratna menyampaikan kegagalan seorang kepala sekolah dalam memahami sifat dan karakter guru. Dalam hal ini kepala MTs SA Asshiddiqi selalu menekankan kepada segenap dewan guru untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memicu konflik dan memecah belah kerukunan dalam lembaga dengan upaya saling memberikan toleransi dan saling bekerjasama dalam mengembangkan pendidikan. Selain itu upaya lain yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan mengedepankan komunikasi dan musyawarah dalam menyelesaikan setiap permasalahan dalam aktivitas keseharian di madrasah diantaranya interaksi antara guru dengan kepala madrasah, guru dengan guru, maupun guru dengan siswa.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi di madrasah selalu menanamkan a) Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan; b) Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran; c) Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga; d) Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa; e) Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah dalam mengatasi perbedaan pendapat antara seluruh komponen dalam lembaga tersebut supaya perbedaan tersebut dapat dicari solusi yang

tepat; f) Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh sebagai motivasi untuk meningkatkan kualitas dan semangat siswa dalam belajar untuk semaksimal potensi yang dimilikinya. g) Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.

### **C. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

Kepala madrasah MTs SA Ashiddiqi sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya diantaranya 1) Menjaga kekompakan/kebersamaan, karena dengan bersama merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan; 2) Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran; 3) Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga; 4) Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa; 5) Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah; 6) Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh; 7) Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.



Pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggapnya amanah dari Allah SWT yang dalam pelaksanaannya harus disertai dengan tanggung jawab yang tinggi. Al-Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan selalu menunjukkan sikap baik kepada orang dimana dipimpinya. Firman Allah SWT:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا  
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْكَ الْأُمُورِ

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan..(QS. Al-Hajj: 41)

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilaksanakan oleh Suyono. Pada Tahun 2014 tentang Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan peran kepala madrasah untuk peningkatan kinerja guru dilaksanakan dengan perannya sebagai supervisor, evaluator, dan educator. Sedangkan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan cara membangkitkan semangat kinerja para guru dengan menumbuhkan rasa memiliki terhadap lembaga, menggiatkan kerjasama dengan lembaga lain dengan mengikutkan pelatihan; meningkatkan kualitas tugas guru, memotivasi guru, melakukan komunikasi persuasif dan memberikan kesejahteraan di luar

gaji pokok, strategi memberi perintah sesuai dengan tupoksi dan strategi menegur, kepala madrasah mau menerima saran dan strategi menciptakan disiplin kelompok. Adapun dampak strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Tumpang Malang, adalah Selalu membuat perencanaan pembelajaran dan menggunakan metode pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran di madrasah yang dipimpinnya.

Dalam penelitian peran kepala madrasah sebagai *leader* di MTs SA Asshiddiqi menerapkan penilaian kinerja pada kepemimpinan kepala madrasah melalui empat ketegori penilaian yaitu kategori sangat baik untuk nilai 4, kategori baik untuk nilai 3, kategori cukup untuk nilai 2, dan kategori kurang untuk nilai 1, Melakukan penilaian dan evaluasi serta dapat selalu mengimplementasikan kurikulum 2013 di dalam proses pembelajaran guru pada setiap semester. Selain itu juga melakukan penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru) dan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) yang menilai adalah pengawas kecamatan yang bertugas di Kecamatan yang berisikan tentang penilaian pedagogic, kepribadian, sosial, dan professional.

IAIN JEMBER

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu demokratis, menumbuhkan suasana keterbukaan dalam menjalin komunikasi, memotivasi guru secara personal, menanamkan rasa tanggung jawab, melakukan inovasi dalam penunjang pembelajaran yang menyenangkan, mengedepankan musyawarah, dan selalu menanamkan niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri dalam menjalankan tugas sebagai panutan siswa di madrasah.
2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu sebagai motivator, *problem solver*, dan *influencer person*.
3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya yaitu sebagai motivator, evaluator, dan supervisor.

#### **B. Saran**

1. Untuk Kepala Madrasah di MTs SA Asshiddiqi Desa Sepanjang Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi
  - a. Supaya terus memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kinerja dalam proses kegiatan belajar mengajar;

- b. Faktor pendukung dalam memotivasi harus selalu dioptimalkan sehingga harapannya dapat mengurangi faktor-faktor yang masuk pada kategori kelemahan kepala madrasah yang tidak jarang memiliki kegiatan mengisi tausiyah keluar kota supaya ada solusi yang terbaik diantaranya dengan mengatur jadwal supaya lebih aktif dalam memimpin madrasah.
2. Untuk guru di MTs SA Asshiddiqi supaya selalu istiqamah dalam menunaikan tugasnya sebagai pendidik dengan cara mencintai pekerjaan sendiri serta diniatkan sebagai ibadah.



## DAFTAR RUJUKAN

- Adir, Aunurrahman, dan M. Thamrin. 2018. Judul penelitian Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Akademik Guru. <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/view/9570/9388> (diakses 22 Juli 2019)
- Arifin, M. 2010. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta: Teras.
- Anoraga. *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1990).
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN Balai Pustaka.
- Gorton, R.A. & Schneider, G.T. 1990. *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company.
- Hadari Nawawi. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hanson, M. E. *Education Administration and Organizational Behavior*. United States: School Mangement and Organization. 1996. 56
- Hoy, K. Wayne and Miskel, G.Cecil. 1986. *Education Administration Theory, Research, and practice*. Random House: New York.
- Kasidah, dkk., *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh*. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/8362> (diakses 22 Juni 2019), 2017.
- Marno, dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Moch. Idochi Anwar. 2004. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*. Bandung: Alfabeta.
- Mullican, F. ,2014. *The Principal as Instructional Leader*, 18(1), pp. 33–38., Published by: Taylor & Francis, Ltd. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1475085> (diakses 4 September 2018)
- Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pahrudin. 2015. *Peningkatan Kinerja Dan Pengembangan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan*. Prosiding Semiar Nasional Pendidikan Ekonomi & Bisnis Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret Surakarta Sabtu, 07 November 2015 ISBN: 978-602-8580-19-9 online)(<https://media.neliti.com/media/publications/172705-ID-peningkatan-kinerja-dan-pengembangan-pro.pdf>, diakses 05 Januari 2018).

- Ornstein, Allan C. *The Principal — As Leader*, Source: American Secondary Education, Vol. 20, No. 2 (1991), pp. 16-21 (online) (Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/41063985>, diakses 27 Juli 2018), 2016.
- Rivai. 2003. *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Cahaya Ilmu.
- Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi, dan Pemberdayaan Potensi Sekolah Dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sarwono WS. 2013. *Psikologi Remaja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Satori, Djam'an. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono, 2009. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta .
- Shuhan, Muwahid. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras
- Sulistiyorini, 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya: eLKAF).
- Suyono. 2014. Judul penelitian tentang Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Tumpang Malang). Tesis: Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/3175/1/10710042.pdf> (diakses 22 Juli 2019).
- Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Indonesia: Ghalia.
- Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinauan Teoritik dan Permasalahannya* . Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zuriah, Nurul. 2007. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

IAIN JEMBER

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Ahmad Nadif  
NIM : 0849115019  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Institusi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul "PERAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *LEADER* DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MTs SA ASSHIDDIQI DI DESA SEPANJANG KECAMATAN GLENMORE KABUPATEN BANYUWANGI". Secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Banyuwangi, 30 Agustus 2019  
Saya yang menyatakan,

**AHMAD NADIF**  
**NIM. 0849115019**

**LAMPIRAN 1: PEDOMAN WAWANCARA 1**

Narasumber : **H. Washil Hifdzi, SPd.I**  
 Jabatan : **Kepala Sekolah MTs SA Asshiddiqi**  
 Waktu :  
 Lokasi :  
 Waktu :

**Pokok Pembicaraan :**

1. Sudah berapa tahun Bapak mengajar dan sejak kapan ditugaskan untuk memimpin di MTs SA Asshiddiqi?
2. Gaya kepemimpinan apa yang digunakan dan apa alasannya?
3. Bagaimana cara bapak mengetahui kinerja guru?
4. Bagaimana kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi? Jika baik apakah sudah dari sejak bapak ditugaskan di sekolah? Jika belum bagaimana cara mengatasinya?
5. Apakah guru selalu mengembangkan RPP?
6. Masalah apa yang sering muncul dalam iklim kerja disekolah ini? Dan bagaimana solusinya?
7. Apa tindak lanjut bagi guru yang tidak lolos PKG?
8. Bagaimana kedisiplinan guru di MTs SA Asshiddiqi ?
9. Bagaimana cara bapak untuk menegur guru yang tidak disiplin?
10. Seberapa sering para guru mendiskusikan masalah mereka?
11. Faktor pendukung apa yang mempermudah bapak sebagai motivator?
12. Faktor penghambat apa yang mempersulit bapak sebagai motivator?
13. Program apa yang diadakan guna mengasah potensi peserta didik?
14. Program apa yang diadakan untuk meningkatkan kinerja serta kreatifitas guru?
15. Program apa yang diadakan dengan melibatkan warga sekitar?
16. Kerjasama apa yang dijalin dengan kolega?
17. Prestasi apa saja yang sudah di raih oleh Guru dan siswa MTs SA Asshiddiqi?



**LAMPIRAN 2: PEDOMAN WAWANCARA 2**

Narasumber :

Jabatan : **Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi**

Waktu :

Lokasi :

Waktu :

---

**Pokok Pembicaraan :**

1. Sudah berapa tahun bapak mengajar dan sejak kapan ditugaskan untuk menjadi Pembantu Kepala Sekolah di MTs SA Asshiddiqi?
2. Apakah benar kepala sekolah jarang berada di sekolah?
3. Bagaimana bapak menyikapi hal tersebut?
4. Bagaimana kinerja kepala sekolah selama beliau menjabat?
5. Masalah apa yang sering bapak temui?
6. Bagaimana kepala sekolah memberikan motivasi terhadap bawahannya selama beliau menjabat?
7. Apakah motivasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja bapak?

IAIN JEMBER

### LAMPIRAN 3: PEDOMAN WAWANCARA 3

Narasumber :  
 Jabatan : **Guru MTs SA Asshiddiqi**  
 Waktu :  
 Lokasi :  
 Waktu :

---

Pokok Pembicaraan :

1. Sudah berapa tahun Bapak/Ibu mengajar di MTs SA Asshiddiqi?
2. Apakah benar kepala sekolah jarang berada di sekolah?
3. Bagaimana bapak menyikapi hal tersebut?
4. Bagaimana kinerja kepala sekolah selama beliau menjabat?
5. Masalah apa yang sering bapak temui?
6. Bagaimana kinerja bapak/ibu selama ini dalam mengajar?
7. Jam berapa biasanya bapak/ibu datang kesekolah? Pulang dari sekolah?
8. Adakah kesulitan-kesulitan yang bapak/ibu rasakan dalam bekerja?
9. Seberapa sering bapak/ibu berdiskusi kepada kepala sekolah?
10. Apakah kepala sekolah memperhatikan motivasi kerja ibu/bapak?
11. Bagaimana kepala sekolah memberikan motivasi terhadap bawahannya selama beliau menjabat?
12. Apakah motivasi yang diberikan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja bapak?
13. Apakah ada peningkatan kinerja bapak/ibu setelah ada motivasi dari kepala sekolah?
14. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan karyawan?

**LAMPIRAN 4: PEDOMAN OBSERVASI**

**Penggunaan Lembar observasi : Tanda (√) dengan ketentuan sebagai berikut  
: A (Sangat baik); B (baik); C (cukup); D (kurang)**

No	Objek Yang Diamati	Ya	Tidak	Keterangan			
				A	B	C	D
1	Terdapat daftar hadir guru dan karyawan						
2	Kepala sekolah hadir tepat waktu						
3	Kepala sekolah memberikan sanksi kepada setiap pelanggaran disiplin						
4	Terdapat buku bimbingan untuk guru dan karyawan						
5	Kepala sekolah mempunyai program kerja yang terstruktur dan terencana						
6	Kepala sekolah aktif berkomunikasi dengan para guru dan karyawan						
7	Sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran						
8	Suasana kerja yang nyaman dan kondusif						
9	Adanya reward bagi guru yang berprestasi						
10	Adanya program pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan						
11	Terdapat kata – kata mutiara yang membangkitkan semangat kerja						
12	Menempatkan guru dan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya						
13	Membaca doa bersama-sama sebelum dan sesudah kegiatan belajar						
14	Adakah kegiatan sholat dhuha dan dzuhur berjamaah						
15	Diadakan piket kelas oleh siswa setiap hari						
16	Kebersihan sekolah selalu terjaga						
17	Pelatihan menggunakan kendaraan bermotor yang baik bagi Guru dan siswa						

**LAMPIRAN 5: PEDOMAN DOKUMENTASI**

- 1. Nama guru mapel dan jenjang pendidikan dan jumlahnya**
- 2. Nama guru dan mata pelajaran yang diampu**
- 3. Dokumentasi Struktur Organisasi**
- 4. Dokumentasi Profil MTs SA Asshiddiqi**
- 5. Dokumentasi Potret Sekolah MTs SA Asshiddiqi**
- 6. Dokumen Visi dan Misi**
- 7. Kode Etik Guru**
- 8. Perangkat Pembelajaran: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)**
- 9. Perangkat Pembelajaran: Silabus Pembelajaran**
- 10. Perangkat Pembelajaran: Program Semester (PROMES)**
- 11. Perangkat Pembelajaran: Program Tahunan (PROTA)**
- 12. Kriteria Ketuntasan Minimum (KKM)**

**IAIN JEMBER**

## RIWAYAT HIDUP

Ahmad Nadif dilahirkan di Banyuwangi, Jawa Timur Tanggal 24 September 1979, anak ketiga dari delapan bersaudara, dari Bapak H. Abdul Kholiq dan Hj. Chaulah Afiyah. Alamat Dusun Mulyorejo Desa Wringinrejo Kecamatan Gambiran Kabupaten Banyuwangi. HP. 081336127270, e-mail: nadif79bwi@gmail.com. Pendidikan Dasar dan Perguruan Tinggi strata satu ditempuh di Kabupaten Banyuwangi, Tamat Sekolah Dasar Tahun 1992, MTs Tahun 1995, MA Tahun 1998, dan S1 Tahun 2005.

Pendidikan berikutnya ditempuh di IAIN Jember pada Tahun 2015 mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Gelar Magister Pendidikan Islam diraih pada Tahun 2019 di Pascasarjana IAIN Jember dengan biaya mandiri.

Kariernya sebagai tenaga pengajar dimulai Tahun 2002 di MI Islamiyah Sepanjang Glenmore Banyuwangi. Selain sebagai tenaga pengajar, juga aktif membantu dalam administrasi sekolah seperti mengerjakan sistem EMIS, SIMPATIKA, Laporan BOS, dan administrasi madrasah yang lainnya.

Tahun 2013 ia menikah dengan Nur Anim Jauhariyah dan telah dikaruniai putra-putri: Ahmad Farhad Labib Shiddiq, Muhammad Ahsan Sabiq Fadwa, dan Dhiya Syifa Uyuni.

IAIN JEMBER

**LAMPIRAN 5: PEDOMAN DOKUMENTASI**

- 1. Nama guru mapel dan jenjang pendidikan dan jumlahnya**
- 2. Nama guru dan mata pelajaran yang diampu**
- 3. Dokumentasi Struktur Organisasi**
- 4. Dokumentasi Profil MTs SA Asshiddiqi**
- 5. Dokumentasi Potret Sekolah MTs SA Asshiddiqi**
- 6. Dokumen Visi dan Misi**
- 7. Kode Etik Guru**
- 8. Perangkat Pembelajaran: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)**
- 9. Perangkat Pembelajaran: Silabus Pembelajaran**
- 10. Perangkat Pembelajaran: Program Semester (PROMES)**
- 11. Perangkat Pembelajaran: Program Tahunan (PROTA)**
- 12. Kriteria Ketuntasan Minimum (KKM)**

**IAIN JEMBER**

## RIWAYAT HIDUP

Ahmad Nadif dilahirkan di Banyuwangi, Jawa Timur Tanggal 24 September 1979, anak ketiga dari delapan bersaudara, dari Bapak H. Abdul Kholiq dan Hj. Chaulah Afiyah. Alamat Dusun Mulyorejo Desa Wringinrejo Kecamatan Gambiran Kabupaten Banyuwangi. HP. 081336127270, e-mail: nadif79bwi@gmail.com. Pendidikan Dasar dan Perguruan Tinggi strata satu ditempuh di Kabupaten Banyuwangi, Tamat Sekolah Dasar Tahun 1992, MTs Tahun 1995, MA Tahun 1998, dan S1 Tahun 2005.

Pendidikan berikutnya ditempuh di IAIN Jember pada Tahun 2015 mengambil Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Gelar Magister Pendidikan Islam diraih pada Tahun 2019 di Pascasarjana IAIN Jember dengan biaya mandiri.

Kariernya sebagai tenaga pengajar dimulai Tahun 2002 di MI Islamiyah Sepanjang Glenmore Banyuwangi. Selain sebagai tenaga pengajar, juga aktif membantu dalam administrasi sekolah seperti mengerjakan sistem EMIS, SIMPATIKA, Laporan BOS, dan administrasi madrasah yang lainnya.

Tahun 2013 ia menikah dengan Nur Anim Jauhariyah dan telah dikaruniai putra-putri: Ahmad Farhad Labib Shiddiq, Muhammad Ahsan Sabiq Fadwa, dan Dhiya Syifa Uyuni.

IAIN JEMBER

**Peran Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dalam Meningkatkan Kinerja Guru  
MTs Satu Atap Asshiddiqi di Desa Sepanjang  
Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi**

**Ahmad Nadif**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Jember**

**ABSTRAK**

Kepala Madrasah sebagai seorang *leader* untuk para guru supaya senantiasa selalu menumbuhkan semangat dan motivasi agar para guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat meningkatkan kualitas kerja sehingga pencapaian kinerja yang semakin baik. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi; 2) Untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi; 3) Untuk mengetahui peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pengambilan informan menggunakan *snowball*. Analisis data penelitian dengan tiga komponen analisis: data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing* yang saling berinteraksi. Pada proses verifikasi sering melangkah kembali pada tahap reduksi data, sehingga triangulasi selalu inheren dalam proses penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa a. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu 1) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu demokratis, menumbuhkan suasana keterbukaan dalam menjalin komunikasi, memotivasi guru secara individual atau personal, menanamkan rasa tanggung jawab, melakukan inovasi dalam penunjang pembelajaran yang menyenangkan, mengedepankan musyawarah, dan selalu menanamkan niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri dalam menjalankan tugas sebagai panutan siswa di madrasah; 2) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi yaitu selalu menghimbau untuk menjaga kekompakan, mencari terobosan atau inovasi positif untuk memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana, pendekatan emosional dan persuasif, mengedepankan musyawarah, memperkuat kerjasama antar guru; 3) Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya yaitu membimbing dan terbuka kepada guru dalam penerapan penilaian kinerja pada kepemimpinan kepala madrasah dan kepala madrasah melakukan penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru) untuk mengetahui level penilaian terhadap prestasi guru.

**Kata Kunci:** Peran Kepala Madrasah, *Leader*, Kinerja Guru



## ABSTRACT

*The Head of Madrasah as a leader for teachers so that they always grow enthusiasm and motivation so that teachers and other education staff can improve the quality of work so that the achievement of better performance. The purpose of this study is 1) To find out the role of the madrasa head as a leader in providing motivation to improve teacher performance in MTs SA Asshiddiqi; 2) To find out the role of the madrasa head as a leader in solving problems for improving teacher performance in MTs SA Asshiddiqi; 3) To find out the role of the madrasa head as a leader in guiding teachers to improve their performance. This type of research is a qualitative study by taking informants using snowball. Analysis of research data with three components of analysis: data reduction, data display and conclusion drawing that interact with each other. In the verification process often steps back to the data reduction stage, so that triangulation is always inherent in the research process. The results showed that a. The role of the madrasa head as a leader in providing motivation to improve teacher performance in MTs SA Asshiddiqi namely 1) The role of the madrasa head as a leader in providing motivation to improve the performance of teachers in MTs namely democratic, fostering an atmosphere of openness in establishing communication, motivating teachers individually or personal, instill a sense of responsibility, innovate in supporting fun learning, prioritize deliberation, and always instill sincere intentions, responsible, not jealous of each other in carrying out their duties as role models of students in madrasas; 2) The role of the madrasa head as a leader in solving problems to improve teacher performance in SA Asshiddiqi MTs which is always to urge to maintain cohesiveness, look for breakthroughs or positive innovations to meet the needs of facilities and infrastructure, emotional and persuasive approaches, promote deliberation, strengthen cooperation between teacher; 3) The role of the madrasa head as a leader in guiding teachers to improve their performance is to guide and be open to the teacher in applying the performance appraisal to the madrasa headmaster and madrasa head through the Teacher Performance Assessment to determine the level of assessment of teacher achievement.*

**Keywords: Role of Madrasah Heads, Leaders, Teacher Performance**

IAIN JEMBER

## المخلص

رئيس المدرسة كزعيم للمعلمين بحيث ينمو دائماً الحماس والدافع حتى يتمكن المعلمون والموظفون التعليميون الآخرون من تحسين جودة العمل بحيث يحققون أداءً أفضل. الغرض من هذه الدراسة هو أولاً تحديد دور رئيس المدرسة كقائد في توفير الحافز لتحسين أداء المعلم في مدرسة تسناوية أحد سقف أشديقي. ثانياً: لمعرفة دور رئيس المدرسة كقائد في حل المشكلات لتحسين أداء المعلم في مدرسة تسناوية أحد سقف أشديقي ؛ ثالثاً: معرفة دور رئيس المدرسة كقائد في توجيه المعلمين لتحسين أدائهم. هذا النوع من البحث هو دراسة نوعية عن طريق أخذ المخبرين باستخدام كرة الثلج. تحليل البيانات البحثية مع ثلاثة مكونات للتحليل: الحد من البيانات ، وعرض البيانات ورسم الاستنتاجات التي تتفاعل مع بعضها البعض. في عملية التحقق غالباً ما تعود خطوات إلى مرحلة تقليل البيانات ، بحيث يكون التثليث دائماً ملازماً لعملية البحث. أظهرت النتائج أن أ. دور مدير المدرسة كقائد في توفير الحافز لتحسين أداء المعلم في مدرسة تسناوية أحد سقف مدرسة أشديقي وهي الأولى دور مدير المدرسة كقائد في توفير الحافز لتحسين أداء المعلمين في مقر تسناوية أحد رؤساء مدرسة أشديقي ، وهو ديمقراطي ، تعزيز جو من الانفتاح في إقامة التواصل ، تحفيز المعلمين فردياً أو شخصياً ، غرس شعور بالمسؤولية ، والابتكار في دعم التعلم المرح ، وإعطاء الأولوية للمداولات ، وغرس النوايا الصادقة دائماً ، والمسؤولية ، وليس الغيرة من بعضها البعض في القيام بمهام كنماذج للطلاب في المدارس. ثانياً: دور رئيس المدرسة كزعيم في حل المشكلات لتحسين أداء المعلم في مدرسة تسناوية. أحد أسوار مدينة الصديقي هو الدعوة دائماً إلى الحفاظ على التماسك ، والبحث عن اختراقات أو ابتكارات إيجابية لتلبية احتياجات البنية التحتية والمرافق ، والنهج العاطفية والإقناعية ، وإعطاء الأولوية للتداول ، وتعزيز التعاون. بين المعلمين ثالثاً ، يتمثل دور مدير المدرسة كرائد في توجيه المعلمين لتحسين أدائهم في توجيه المعلم والانفتاح على تطبيق تقييم الأداء على مدير المدرسة والمدير في إجراء تقييم أداء المعلم لتحديد مستوى تقييم تحصيل المعلم.

الكلمات المفتاحية: دور رئيس المدرسة ، قائد ، أداء المعلم

## I. Pendahuluan

Islam mengartikan bahwa kepemimpinan identik dengan sebutan *Kholifah* yang memiliki arti wakil atau pengganti. Istilah ini dipergunakan setelah wafatnya Rosulullah SAW, merujuk pada firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al-Baqarah: 30)*

Kualitas kepemimpinan kepala madrasah yang bertugas sebagai *leader* merupakan kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan madrasah. Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu dalam memberikan petunjuk untuk peningkatan kemauan tenaga kependidikan, pengawasan, menjembatani dalam komunikasi dua arah serta keikhlasan dalam pendelegasian tugas.<sup>1</sup>

Kepala madrasah yang memiliki peran dalam pengembangan mutu pendidikan dengan memotivasi guru supaya terus menggerakkan diri dalam upaya peningkatan kinerja guru sehingga terus berkelanjutan, memberikan motivasi siswa dalam peningkatan prestasi di madrasah, dengan melakukan beberapa pengamatan dengan adanya perkembangan semangat kerja, meningkatnya kerjasama yang semakin harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan meningkat dengan suasana tempat kerja yang menyenangkan.

Guru merupakan tolok ukur berhasil atau tidaknya proses pembelajaran, karena pengendalian suasana kelas supaya siswa dapat menyerap ilmu yang diberikan oleh guru tersebut. Keberhasilan dalam melaksanakan pembelajaran sangat ditentukan oleh gaya atau metode pengajaran yang dilaksanakan oleh guru dalam memberikan pelajaran bagi siswa. Apabila guru kurang memiliki kesiapan dalam memberikan materi di kelas dan performa kurang maksimal, maka akan menimbulkan persepsi siswa menjadi rendah terhadap guru dimana bersangkutan. Fenomena masih rendahnya kompetensi guru ditunjukkan dengan guru yang terlambat ke madrasah, guru yang hanya sekedar memberikan catatan pada siswanya, guru dimana menggunakan metode pembelajaran yang monoton tanpa adanya inovasi yang pembelajaran, guru yang belum mempunyai kualifikasi S1 dan masih banyak persoalan lainnya yang perlu menjadi kajian dalam dunia pendidikan.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Teras, 2013), 54.

<sup>2</sup> Pahrudin, *Peningkatan Kinerja Dan mengembangkan Profesionalitas Guru Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan*. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Ekonomi & Bisnis Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta Sabtu, 07 November 2015.



## II. Kajian Pustaka

### 1. Peran

Menurut Robert Linton (1936), teori peran menggambarkan interaksi sosial dalam terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-apa yang ditetapkan oleh budaya. Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan peran merupakan pemahaman bersama kita untuk menuntun berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai peran tertentu misalnya sebagai kepala madrasah, guru, peserta didik dan lain sebagainya, diharapkan agar seseorang tadi berperilaku sesuai dengan peran tersebut.

Menurut Biddle dan Thomas, menyatakan bahwa peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Peristilahan teori peran dibagi dalam empat golongan yaitu menyangkut: 1. orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial; 2. perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut; 3. kedudukan orang-orang dalam berperilaku; 4. kaitan antar orang dan perilaku. Peran Teori peran (role theory) adalah teori perpaduan berbagai teori, orientasi, maupun disiplin ilmu. Selain dari psikolog, teori peran berawal dari dan masih tetap digunakan dalam sosiologi dan antropologi. Dalam ketiga bidang ilmu tersebut, istilah “peran” diambil dari dunia teater. Dalam teater, seorang aktor harus bercermin sebagai seorang tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu tokoh tersebut diharapkan untuk berperilaku secara tertentu<sup>3</sup>

### 2. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Konsep kepemimpinan akan berkembang seperti yang terlihat, melalui perspektif organisasi teori klasik, teori sistem sosial, dan teori sistem terbuka. Sebuah gambaran singkat dari perspektif akan disajikan. Perspektif teori klasik menemukan pemimpin di hulu hirarki dengan ciri-ciri psikologis alami yang memberinya keuntungan atas sebagian manusia. Dari perspektif teori klasik menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan dan tidak dibuat.

Kemampuan kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) merupakan salah satu kunci keberhasilannya dalam meningkatkan mutu sekolah. Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah. Dalam kehidupan sehari-hari kepala madrasah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan peserta didik yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal semacam ini kepala madrasah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan. Dengan kata lain sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara mereka.

Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan hubungan kerja sama yang baik antara madrasah dengan

---

<sup>3</sup> Sarwono WS. *Psikologi Remaja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013

masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara madrasah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga, saling membantu antara madrasah dan masyarakat karena mengetahui manfaat dan pentingnya peranan masing-masing, dan kerja sama yang erat antara madrasah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di madrasah.

### 3. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Definisi tentang kepemimpinan sangatlah beragam, banyak teori yang memberikan makna dari konsep kepemimpinan yang secara luas meliputi peran-perannya dalam mempengaruhi berbagai macam tujuan dari suatu pendidikan/organisasi, peran dalam memberikan motivasi bawahannya dalam upaya pencapaian tujuan, baik dalam menginterpretasikan hal-hal yang dapat mempengaruhi para pengikutnya yang berkenaan dengan etiap kegiatan yang mewarnai aktivitas guna mengoptimalkan pencapaian dari tujuan dan sasaran yang telah ditargetkan.

Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas-tugasnya menurut Wahjosumidjo, antara lain<sup>4</sup>:

- a. Kepala madrasah dapat berperan dengan semaksimal mungkin jika dapat memupuk prinsip saling pengertian terhadap kewajiban yang harus dikerjakan oleh masing-masing sesuai dengan tupoksinya, terbentuknya persatuan serta adanya kerjasama dengan berbagai pihak yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan.
- b. Kepala madrasah merupakan seorang ahli dalam berbagai macam pertemuan kepala madrasah merupakan wakil resmi madrasah yang dipimpinnya. Disini peran kepala madrasah sebagai perwakilan dalam setiap acara yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk kemajuan dari pendidikan di madrasah.
- c. Kepala madrasah dalam tugasnya diharapkan selalu mampu menyelesaikan persoalan yang tergolong sulit yang ada di madrasah dengan sebaik-baiknya tanpa memberikan dampak berarti bagi kelangsungan interaksi di madrasah tersebut. Oleh karena itu dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seorang kepala madrasah harus mampu memahami fungsi dan perannya sebagai pemimpin agar visi, misi, dan tujuan madrasah dapat tercapai secara pasti.

### 4. Kepala Madrasah Sebagai Leader

Hunt dan Osborn (1980) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan kontemporer cenderung memperlakukan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi individu atau kelompok. Mereka berpendapat bahwa peran kepemimpinan membutuhkan perhatian individu dan organisasi. "Pada dasarnya, kesenjangan antara pemimpin dan bawahan terjadi pada keinginan serta kemampuan bawahan, tujuan organisasi dan kebutuhan orang lain. Intinya, maka ketika terjadi kesenjangan, harus ada kepuasan bawahan pada tingginya kinerja dalam sebuah organisasi."<sup>5</sup>

Cribbin (1981) memperluas tema ini, membedakan antara apa yang dia sebut kepemimpinan yang berhasil dan kepemimpinan yang efektif.

---

<sup>4</sup>Wahjosumidjo, 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*.--:Ghalia Indonesia, 2002.97

<sup>5</sup> Hanson, M. E. *Education Administration and Organizational Behavior*. United States: School Management and Organization. 1996. 156

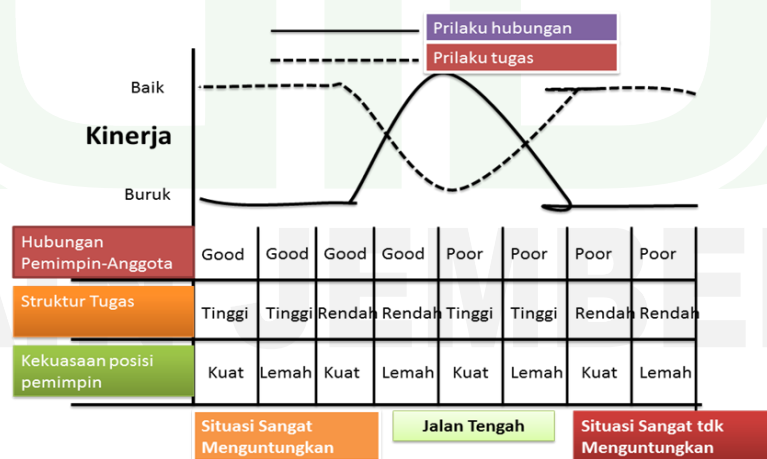
"Kepemimpinan yang berhasil adalah kemampuan untuk membuat orang lain berperilaku sebagai manajer yang diinginkan. tetapi mengabaikan pengaruh oranglain. "Kepemimpinan yang efektif yaitu kemampuan untuk membuat orang lain berperilaku sebagai manajer yang diinginkan dan menghasilkan manajer yang menyadari kebutuhan karyawan.<sup>6</sup>

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat-tingkat dari pada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler (1965),<sup>7</sup> seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.

Teori kontingensi melihat pada aspek situasi dari kepemimpinan (*organization context*). Fiedler mengatakan bahwa ada 2 tipe variabel kepemimpinan: *Leader Orientation* dan *Situation Favorability*.

*Situation favorability* adalah tolak ukur sejauh mana pemimpin tersebut dapat mengendalikannya suatu situasi, yang ditentukan oleh 3 variabel situasi. Tiga aspek situasi yang dipertimbangkan meliputi :

- Hubungan pemimpin-anggota: Adalah batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak.
- Kekuasaan Posisi :Batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman.
- Struktur Tugas: Batasan dimana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.



Gambar 2.1 Fiedler's Contingency Theory Of Leadership<sup>8</sup>

<sup>6</sup> ibid. 156

<sup>7</sup> ibid. 157

<sup>8</sup> ibid. 170

Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot dan mengkombinasikan ketiga aspek situasi tersebut. Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin-anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang pada akhirnya adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi.

a. Situasi Menguntungkan

Situasi akan menguntungkan bagi pemimpin, jika:

- 1) pemimpinnya secara umum diterima dan dihormati pengikutnya (dimensi tertinggi pertama),
- 2) tugas sangat terstruktur dan semuanya dijelaskan secara gamblang (dimensi kedua tertinggi)
- 3) otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan posisi pemimpin (dimensi ketiga tertinggi).

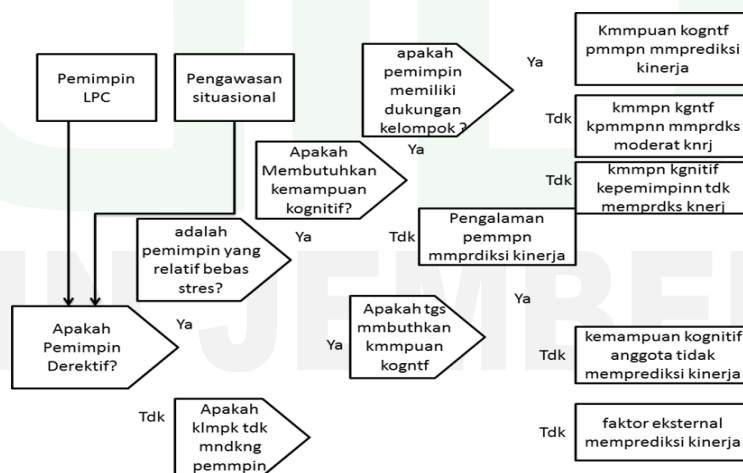
Jika yang terjadi sebaliknya (ketiga dimensi dalam keadaan rendah), situasi akan sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin.

b. Memberi Bobot Situasi

- 1) Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot ketiga aspek situasi
- 2) Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin-anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang akhirnya struktur tugas adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi
- 3) Kemungkinan kombinasi memberikan delapan tingkatan situasi
- 4) keuntungan, yang disebut “oktan”

c. Kesesuaian Situasi dan Gaya Kepemimpinan

- 1) Fiedler menyatakan bahwa dalam situasi sangat menguntungkan dan sangat tidak menguntungkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah sangat efektif.
- 2) Ketika situasi moderat antara menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan akan sangat efektif.



Gambar 2.2 Schematic representation of the cognitive theory<sup>9</sup>

<sup>9</sup> ibid. 174



## 5. Teori Motivasi

Salah satu peran kepala madrasah adalah bagaimana peran dalam memberikan motivasi untuk semua warga yang ada dalam lembaga tersebut. Adapun teori motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” berarti menggerakkan (*to move*).<sup>10</sup>

Menurut Prof. PF. Drucker, dalam (Panji Anoraga, 1998; 38) motivasi berperang sebagai pendorong keamanan dan keinginan seseorang. Dari sinilah motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk berperan dengan baik.

Motivasi terdiri dari berbagai kekuatan yang memulai dan mempertahankan aktivitas sukarela yang dilakukan untuk mencapai tujuan pribadi. Teori kebutuhan Maslow mengemukakan ada lima tingkat kebutuhan hierarkis diantaranya adalah kebutuhan fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri), dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi diaktifkan karena kebutuhan tingkat yang lebih rendah terpenuhi.

Kepala madrasah dalam memimpin harus mengetahui dan semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan sesuai dengan teori yang diungkapkan di atas. Kebutuhan tersebut diantaranya kebutuhan fisiologis yang bersifat kebutuhan secara fisik yang harus dipenuhi seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan selanjutnya yaitu kebutuhan akan keamanan yang harus selalu terjaga di lingkungan pendidikan, sehingga dengan keamanan tersebut guru, karyawan, dan siswa akan merasa nyaman dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari dalam proses kegiatan pembelajaran. Kebutuhan saling memiliki sebagai upaya dalam menjaga keutuhan dan keasrian dari madrasah tempat kegiatan pendidikan tersebut maka rasa cinta terhadap lembaga akan terlalu terjaga. Kebutuhan akan penghargaan yang diberikan oleh seorang kepala madrasah kepada tenaga pendidik, karyawan, dan siswa akan menambah rasa saling dihargai satu sama lain. Dan kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri untuk memacu setiap komponen di madrasah untuk berkarya menjadi yang terbaik dengan tujuan untuk memajukan kualitas pendidikan di madrasah tersebut.

## 6. Kinerja

Kinerja sangat erat dengan produktivitas dari seseorang, karena dengan indikator kinerja tersebut dapat diketahui bagaimana usaha yang dilaksanakan dalam pencapaian tingkat produktivitasnya. Oleh karena itu penilaian kinerja dalam suatu lembaga atau organisasi sangat penting untuk mengukur seberapa tinggikah tingkat ketercapaian dari target suatu lembaga karena hal itu dapat menentukan tingkat keberhasilan dari lembaga tersebut.

Menurut Armstrong dan Baron (Wibowo, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu: a. *Personal factor*, dipengaruhi oleh tingkat keterampilan kompetensi seperti motivasi, dan komitmen individu; kepala madrasah dalam memupuk keterampilan dalam kompetensi seperti motivasi baik untuk dirinya sendiri atau untuk guru, karyawan, dan siswa harus selalu ditingkatkan motivasi tersebut untuk mempengaruhi peningkatan kinerja di madrasah tersebut b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan,

---

<sup>10</sup>Hoy, K. Wayne and Miskel, G.Cecil. 1986. *Education Administration Theory, Research, and practice*. Random House: New York. Hal. 207-208

bimbingan dan dukungan *manajer* dan *team leader*; kepala madrasah dalam hal ini berperan dalam membimbing guru, karyawan dan siswa untuk memicu semangat mereka sehingga kinerja dan prestasi untuk peningkatan tujuan pendidikan dapat segera mungkin dicapai; c. *Team factor*, seperti kualitas dukungan rekan sekerja: kepala madrasah dalam hal ini memicu semangat untuk saling bekerjasama, menghargai karya orang lain, dan saling mengingatkan dalam kebaikan; d. *System factor*, seperti sistem kerja dan fasilitas organisasi: kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja diharapkan berupaya untuk memenuhi sistem kerja dan fasilitas lembaga dengan sebaik-baiknya; e. *Contextual/situational factor*, seperti tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal, dalam hal ini kepala madrasah mengantisipasi hal-hal negative yang berpengaruh dalam penurunan kinerja dengan mengantisipasi berbagai tekanan baik di lingkungan kerja maupun dari lingkungan sekitarnya.

Kinerja merupakan tolok ukur dalam pencapaian suatu tugas yang menjadi beban untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya untuk menghasilkan karya atau prestasi yang menjadi tujuan dari pencapaian yang telah ditargetkan sebelumnya. Dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan sebelumnya dengan menjalankan beban tersebut secara sungguh-sungguh dan semaksimal mungkin, maka seseorang akan mencapai istilah yang dinamakan dengan kinerja. Dalam memaksimalkan kinerja, prestasi seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya a) minat dalam bekerja karena dengan minat yang dimiliki akan memberikan motivasi bagi seseorang untuk mencapainya, semakin tinggi minat yang dimiliki seseorang akan memberikan dampak pada waktu dan ketepatan bagi seseorang dalam mencapai tujuan yang akan dicapainya; b) penerimaan delegasi tugas, dalam hal ini seorang bawahan yang harus menjalankan pekerjaan yang telah dibebankan oleh atasannya harus dijalankan dengan sebaik mungkin supaya target yang sudah dicanangkan dapat dicapai guna memaksimalkan hasil dari tugasnya tersebut, dan c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, dalam hal ini setiap pekerja memiliki peran dan motivasi yang berbeda satu sama lain dalam menjalankan aktivitasnya, oleh karena itu evaluasi dalam memantau hasil kerja karyawan/bawahan sering dilakukan dan didorong dengan peraturan yang ada dalam suatu lembaga atau perusahaan supaya selalu dapat dikontrol motivasi dari pekerja tersebut guna menghasilkan karya atau prestasi yang semaksimal mungkin.<sup>11</sup>

Stephen P. Robbin dalam Hadari Nawawi<sup>12</sup> mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan jawaban atas pertanyaan akan hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu. Stephen P. Robbin menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai dari kerja seorang pegawai. Kinerja ini tidak dilihat dari proses kerja yang telah dilakukan.

---

<sup>11</sup>Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perupayaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006). 64. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

<sup>12</sup>Hadari Nawawi. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*.( Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006). 62

### **III. Metode Penelitian**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang mendeskripsikan dan memberikan gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian yang digambarkan secara sistematis dan akurat yang berisikan tentang sifat dari populasi yang diteliti.<sup>13</sup>

Jenis pendekatan dalam penelitian ini akan mampu menangkap berbagai informasi kualitatif yang mendeskripsikan secara teliti dari subyek penelitian. Penelitian ini lebih fokus pada peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memotivasi, menyelesaikan masalah, dan membimbing dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshidiqqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MTs SA Asshidiqqi yang merupakan salah satu unit pendidikan di Yayasan Asshiddiqi di Jl. Datuk Ibrahim No. 42 Sepanjang, Glenmore, Banyuwangi.

#### **C. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran Peneliti dilaksanakan selama delapan bulan dari 01 Januari – 30 September 2018. Penelitian ini dilakukan dengan terang-terangan. Peneliti melaksanakan perencanaan, pengambilan data, analisis, sampai pelaporan hasil penelitian dilakukan secara terbuka pada subyek penelitian dengan harapan hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan madrasah yang diteliti.

#### **D. Subjek Penelitian**

Instrumen penelitian dalam penelitian ini tidak bersifat eksternal atau obyektif namun bersifat internal atau subyektif yaitu peneliti menghimpun data di lapangan tanpa menggunakan tes angket atau eksperimen. Kehadiran penulis secara langsung di MTs SA Asshiddiqi untuk memperoleh data yang akurat, peneliti membutuhkan beberapa kali wawancara dengan informan yang telah penulis tentukan yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan Guru di MTS SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi yang memiliki andil dalam menjawab tujuan dalam penelitian ini.

#### **E. Sumber Data**

Sumber data menggunakan teknik penentuan informan dengan *snowball sampling* teknik dilakukan dengan cara berantai yang diawali dengan pengambilan penentuan sampel awal dengan jumlah kecil kemudian dapat membesar seperti bola salju yang sedang mengelinding yang mana semakin jauh akan semakin membesar sampai tujuan penelitian tercapai.<sup>14</sup>

Peneliti mengadakan wawancara dengan informan yang telah ditentukan yang menjadi sumber kunci penelitian ini, oleh karena itu ditentukan satu atau dua orang, jika dengan wawancara tersebut sudah dirasa cukup menjawab tujuan penelitian maka, informan selanjutnya tidak diperlukan, namun ketika hasil wawancara dengan informan pertama data belum lengkap didapatkan atau belum keseluruhan menjawab tujuan penelitian yang diinginkan, maka langkah selanjutnya peneliti mencari informan yang lain yang dirasa lebih kompeten dalam memberikan informasi.

<sup>13</sup> Zuriyah, N., *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2007). 47

<sup>14</sup> Djam'an Satori, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta 2009), hlm, 48.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif dan juga jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian adalah:

### **1. Observasi**

Observasi merupakan langkah awal yang menjadi sumber informasi dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif observasi disebut sebagai observasi berperan pasif.<sup>15</sup> Observasi dilaksanakan dengan cara formal dan informal dengan pengamatan pada berbagai kegiatan yang terjadi di madrasah. Teknik ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan beberapa informasi yang mendukung penelitian seperti diantaranya peristiwa, objek, subyek, yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah melalui kegiatan aktivitas kepala madrasah, guru, dan siswa di MTs SA Asshiddiqi.

### **2. Wawancara Terstruktur**

Dalam penelitian kualitatif, pelaksanaan wawancara dilaksanakan dengan bertatap muka langsung antara peneliti dengan informan. Penelitian kualitatif deskriptif, peneliti merupakan instrumen dari penelitian itu sendiri. Untuk format wawancara pada penelitian ini berisikan pertanyaan yang sengaja diajukan yang semakin lama akan semakin terfokus kepada tujuan penelitian sehingga informasi yang dikumpulkan semakin terinci. Wawancara dengan cara ini akan menghindari jawaban yang tidak fokus. Teknik wawancara ini akan dilakukan pada semua informan yang mengetahui tentang subyek penelitian di MTs SA Asshiddiqi yang dirasa mampu menjawab tujuan dari penelitian ini.

### **3. Mencatat dokumen (content analysis)**

Dokumentasi yang dimaksud disini yaitu peneliti mencari data atau dokumen dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya-karya yang mendukung penelitian berupa dokumen program kerja di madrasah, data dan foto kegiatan siswa. Beberapa informasi dan keterangan yang dapat diperoleh dari dokumentasi adalah sebagai berikut: a) Profil madrasah, data guru, dan data siswa; b) Dokumen aktivitas kegiatan guru dan siswa di MTs SA Asshiddiqi.

## **G. Analisis Data**

Analisis menggunakan teknik analisis interaktif dengan tiga tahap analisis yaitu dengan reduksi data, sajian data, dan simpulan data yang relevan. 1) Penyajian Data; Dalam kegiatan penyajian data peneliti berusaha untuk memaparkan hasil penelitian dalam bentuk narasi yang sesuai dengan hasil wawancara; 2) Pengorganisasian dan Reduksi Data: Reduksi data dilakukan dengan memilah data dalam sebuah ringkasan-ringkasan; 3) Kesimpulan/ferivikasi: Kesimpulan dilakukan dengan cara menganalisa data penelitian untuk penarikan kesimpulan. Setelah data dianalisis maka penulis menyimpulkan hasil penelitiannya sebagai bahan laporan.

## **H. Keabsahan Data**

Keabsahan data menggunakan 2 teknik yaitu<sup>16</sup>: 1) Triangulasi sumber yaitu pengumpulan data-data yang sejenis dari beberapa sumber data yang berbeda; 2) Triangulasi metode dilakukan dengan cara melakukan penggalan data yang sama namun metode yang digunakan berbeda.

---

<sup>15</sup> Ibid. Hal. 65

<sup>16</sup> Ibid. Hal 78

#### IV. Hasil Penelitian

##### 1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi dilakukan oleh kepala madrasah dalam setiap semester selalu dilaksanakan himbauan dan penilaian kinerja guru karena peran Guru sangat penting dalam meningkatkan prestasi siswa karena gurulah yang sering turun langsung berhadapan dengan siswa. Oleh karena itu guru juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu madrasah.

*Pertama* Kepala madrasah menumbuhkan motivasi kerja guru dengan bersikap demokratis membuka peluang setiap guru untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat. Selain itu menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang kondusif yaitu dengan mengatur lingkungan kerja fisik yang meliputi ukuran ruang kerja yang sesuai dengan kebutuhan, penerangan yang cukup, menjaga kebersihan tempat kerja seperti memberi himbauan yang melibatkan partisipasi karyawan, guru dan siswa untuk selalu menjaga lingkungan sekolah agar tetap rapi dan bersih. Selain itu setiap pagi sebelum memasuki ruangan kelas dilakukan doa bersama siswa dan seluruh guru untuk menambah tingkat kebersamaan dan keberkahan dalam belajar.<sup>17</sup>

*Kedua*, memotivasi dengan cara persuasif.<sup>18</sup> Kepala madrasah juga menumbuhkan sikap keterbukaan terhadap guru yaitu dengan bersikap ramah tamah terhadap guru, salam dan sapa terhadap guru tanpa pandang pangkat. Kepala madrasah melakukan pendekatan terhadap guru yaitu dengan menumbuhkan rasa kebersamaan, kekompakan, dan kerja sama yang baik terhadap guru dengan rasa kekeluargaan.

*Ketiga*, memotivasi dengan memanggil guru secara preventif (pribadi).<sup>19</sup> Kepala madrasah memotivasi guru secara individual dengan memperhatikan masing-masing guru kemudian memberikan motivasi sesuai kebutuhan. Bila dirasa ada salah satu guru yang mulai menurun kinerjanya. Maka kepala madrasah akan memanggil guru tersebut dan kemudian mengajaknya berdiskusi, menanyakan masalah yang sedang timbul sehingga guru dapat menceritakan keluh kesahnya kepada kepala sekolah dan masalah tersebut diharap dapat diatasi dengan mencari solusi bersama.

*Keempat*, mengajak untuk bersikap penuh tanggung jawab dalam hal mengajar.<sup>20</sup> Kepala Madrasah selalu menanamkan sikap tanggung jawab dalam menjalankan tugas mendidik siswa supaya ilmu yang telah disampaikan selama kegiatan belajar mengajar dapat berpengaruh pada peningkatan kemampuan siswa di bidang pengetahuan (kognitif), sikap (afektif) dan keterampilan (psikomotorik).

---

<sup>17</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak H. Washil Hifdzi, S.Pd.I), Senin, 06 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.30 WIB

<sup>18</sup> Hasil Wawancara dengan Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Drs. Nimo), Senin, 06 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>19</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Wasil Wardana), Selasa, 07 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>20</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Ahmad Sauqi Farid), Selasa, 07 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

*Kelima*, menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh.<sup>21</sup> Kepala madrasah selalu menghimbau setiap guru untuk datang tepat waktu ketika mengajar dan bekerja sungguh-sungguh dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar di madrasah supaya siswa dapat menerima pelajaran dengan semaksimal mungkin.

*Keenam*, motivasi selalu disampaikan oleh kepala madrasah setiap kali rapat rutin dilaksanakan.<sup>22</sup> Kepala madrasah selalu menanamkan sikap semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama.

*Ketujuh*, motivasi yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam menstimulus kinerja.<sup>23</sup> Kepala Madrasah selalu mendorong kepada segenap dewan guru dan karyawan agar selalu melakukan inovasi guna sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh siswa.

*Kedelapan*, memberikan arahan yang membangun.<sup>24</sup> Kepala madrasah selalu memberikan saran dalam upaya peningkatan kinerja sebagai sarana membangun kepercayaan kepada masyarakat dengan mengedepankan kualitas pendidikan di madrasah.

*Kesembilan*, mengatasi permasalahan madrasah secara bersama-sama.<sup>25</sup> Kepala madrasah mengajak semua warga madrasah untuk selalu mengedepankan musyawarah dalam menangani segala permasalahan yang terjadi baik internal maupun eksternal madrasah.

*Kesepuluh*, niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri.<sup>26</sup> Kepala madrasah memberikan dorongan terhadap seluruh tenaga pendidik dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar harus disertai dengan niat yang ikhlas tanpa adanya unsur yang mengurangi keberkahan ilmu yang telah disalurkan kepada siswa, bertanggung jawab dalam segala tindakan yang telah dilakukan selama proses pembelajaran berlangsung, tidak iri hati jika ada perbedaan penerimaan bisyaroh yang diterima setiap bulannya.

## **2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi sangat penting karena selain dorongan dari dalam diri guru juga memerlukan dorongan dari luar untuk dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Adapun Masalah yang dihadapi:

---

<sup>21</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Deby T), Rabu, 08 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

<sup>22</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Irian Hadiwono), Rabu, 07 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.00 WIB

<sup>23</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Hudaifah Hidayati), Kamis, 09 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

<sup>24</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Siska Puspita Ningsih), Kamis, 09 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>25</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Hambali), Sabtu, 10 Agustus 2018, Pukul 08.00 – 09.00 WIB

<sup>26</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak S. Ali Mahfud), Sabtu, 10 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

*Pertama*, kurang adanya kekompakan.<sup>27</sup> Suatu lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan yang diharapkan apabila di dalamnya terdapat persamaan persepsi dalam melangkah. Jika diantara para pendidik kurang adanya kekompakan dalam proses pembelajaran yang sedang dilakukan, maka proses pembelajaran tersebut akan mengalami kendala yang berakibat kurang teraturnya waktu pembelajaran yang telah ditentukan oleh pihak lembaga pendidikan. Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang dapat mempengaruhi tercapai tidaknya visi misi dan tujuan lembaga tersebut.

*Kedua*, sarana dan media pembelajaran yang kurang memadai.<sup>28</sup> Kepala madrasah berusaha semaksimal mungkin mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran.

*Ketiga*, seringnya salah paham antar sesama guru.<sup>29</sup> Kesalahpahaman sering terjadi dalam suatu lembaga yang pada akhirnya dapat menimbulkan permasalahan, dalam hal ini kepala madrasah selalu menekankan pada seluruh tenaga pendidik untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga.

*Keempat*, kenakalan siswa.<sup>30</sup> Di era globalisasi dan kecanggihan alat elektronik, banyak kita jumpai dan temukan anak-anak usia sekolah tidak terkontrol dalam tingkah laku dan bahasa kepada sesama teman terutama kepada orang yang lebih tua, hal ini yang sering menyebabkan terjadinya kenakalan siswa, dalam hal ini kepala madrasah mengajak seluruh tenaga pendidik untuk melakukan pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa.

*Kelima*, permasalahan internal madrasah.<sup>31</sup> Perbedaan pendapat selalu menjadi salah satu permasalahan internal madrasah, dalam hal ini kepala madrasah sebagai *leader* berusaha untuk memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah.

*Keenam*, motivasi siswa yang masih kurang dalam belajar.<sup>32</sup> Motivasi belajar pada siswa perlu ditingkatkan, karena dengan rendahnya motivasi belajar akan berakibat sebagai penghambat tercapainya tujuan pendidikan. Kepala madrasah dalam mengatasi permasalahan ini memberikan suntikan motivasi kepada siswa dengan berdialog dan memberikan cerita kisah jaman perjuangan masa kepemimpinan Rosululloh, sehingga siswa patut bersyukur telah hidup dalam masa kejayaan Islam, sehingga mereka bersungguh-sungguh dalam belajar,

---

<sup>27</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak KH. Washil Hifdzi, S.Pd.I), Senin, 13 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.30 WIB

<sup>28</sup> Hasil Wawancara dengan Pembantu Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Drs. Nimo), Senin, 13 Agustus 2018, Pukul 11.00 – 12.00 WIB

<sup>29</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Wasil Wardana), Selasa, 14 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>30</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Ahmad Sauqi Farid, Ibu Deby Triyuli, Ibu Hudaifa Hidayati), Selasa, 14 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

<sup>31</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Irian Hadiwono), Rabu, 15 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 09.30 WIB

<sup>32</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Ibu Siska Puspita Ningsih), Kamis, 16 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.00 WIB

karena belajar adalah bagian dari ibadah kepada Allah SWT.

*Ketujuh*, kurangnya kerjasama antar guru.<sup>33</sup> Kepala madrasah mengajak seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerjasama, dengan kerjasama akan lebih memudahkan warga madrasah mencapai tujuan pendidikan dan menghilangkan kesenjangan, karena umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin, karena kemiskinan mendekatkan kita kepada kehancuran.

*Kedelapan*, kesulitan mencari anak didik baru.<sup>34</sup> Banyaknya lembaga di tingkat Sekolah Menengah Pertama selain MTs SA Asshiddiqi seperti SMPN 1 Glenmore, SMP 17, Sekolah Menengah Pertama Islam, MTs Negeri Glenmore menjadi kendala sulitnya mencari siswa, dari sekian lembaga pendidikan menengah pertama yang ada, SMPN 1 Glenmore merupakan lembaga yang diidolakan oleh siswa dan wali murid. Selain itu ada sebagian siswa yang lulusan dari MI lebih memilih untuk melanjutkan pendidikan di pondok pesantren yang berada di luar daerah, sehingga inilah yang menjadi kendala bagi dewan guru dalam mencari anak didik baru untuk MTs Asshiddiqi.

Dalam mengantisipasi permasalahan ini kepala madrasah menjangkau jamaah pengajian yang memiliki anak maupun saudara untuk di sekolahkan ke unit pendidikannya, karena hubungan emosional antara kyai dan jamaah lebih berat dibandingkan dengan hubungan atasan dengan bawahan. Oleh karena itu walaupun MTs SA Asshiddiqi dikepung oleh beberapa unit pendidikan yang selevel namun madrasah ini masih survive dengan segala keterbatasannya. Disamping itu masyarakat luas masih memandang sosok pendiri yayasan yang merupakan sosok yang kharismatik dan banyak dicintai oleh masyarakat tidak hanya di bumi Blambangan namun di berbagai wilayah sekitar. Terlepas dari permasalahan yang dihadapi oleh kepala madrasah dan guru, hasil wawancara dengan kepala madrasah kyai Wasiel mengemukakan bahwasannya: niat yang ikhlas dalam menjalani segala cobaan dari Allah SWT.<sup>35</sup>

### **3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

Peran Guru sangat penting dalam meningkatkan prestasi siswa karena gurulah yang setiap harinya berinteraksi dengan siswa. Oleh karena itu guru juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu madrasah juga. Dengan demikian peranan tenaga pendidik tidak lepas dari tugas yang begitu berat dari seorang pemimpin madrasah sehingga keberhasilan dalam penyelesaian tugas sangat tergantung pada kinerja guru tersebut. Maka dengan itu perlu adanya penggerak untuk meningkatkan kemauan pada tenaga pendidik, agar dapat bekerja dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan dalam upaya meningkatkan atmosfer madrasah yang nyaman untuk dihuni, karena harapan kepala madrasah dengan sekolah yang bersih maka hal tersebut dapat mendukung upaya peningkatan kinerja guru. kepala madrasah MTs SA Asshiddiqi telah melaksanakan berbagai upaya.

---

<sup>33</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak Hambali), Sabtu, 18 Agustus 2018, Pukul 09.00 – 10.15 WIB

<sup>34</sup> Hasil Wawancara dengan Guru Madrasah MTs SA Asshiddiqi (Bapak S. Ali Mahfud), Sabtu, 18 Agustus 2018, Pukul 10.00 – 11.30 WIB

<sup>35</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi Jum at, 10 Agustus 2018, Pukul 14.00 – 15.30 WIB



### C. Temuan Penelitian

Adapun temuan dalam penelitian ini yang menjadi hasil yang membedakan antara penelitian satu dengan yang lainnya yang menjadi kebaruan dari penelitian ini sebagai berikut.

#### 1. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.

- a. Bersikap demokratis membuka peluang setiap guru untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat;
- b. Menumbuhkan sikap keterbukaan;
- c. Memotivasi guru secara individual;
- d. Menanamkan sikap tanggung jawab;
- e. Menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh;
- f. Menanamkan sikap semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama;
- g. Melakukan inovasi guna sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh siswa;
- h. Memberikan arahan yang membangun;
- i. Mengedepankan musyawarah;
- j. Niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri.

#### 2. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.

- a. Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan;
- b. Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran;
- c. Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga;
- d. Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa;
- e. Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah;
- f. Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh;
- g. Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.

#### 3. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.

- a. Menerapkan penilaian kinerja pada kepemimpinan kepala madrasah melalui empat ketegri penilaian yaitu kategori sangat baik, kategori baik, kategori cukup, dan kategori kurang;
- b. Melakukan penilaian dan evaluasi serta dapat mengimplementasikan kurikulum 2013 dalam proses pembelajaran guru pada setiap semester;
- c. Melakukan penilaian PKG (Penilaian Kinerja Guru);
- d. Melakukan penilaian PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan);
- e. Mengikuti ajang kreativitas untuk guru dan siswa.

## V. Pembahasan

### A. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.

Kepala Madrasah dalam memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dan tenaga pendidik untuk meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya membesarkan nama lembaga dengan meningkatkan kualitas dalam pelayanan dan memberikan pengajaran yang terbaik untuk siswa-siswanya telah dilakukan oleh Kepala Madrasah MTs SA Asshiddiqi Sepanjang Glenmore Banyuwangi dengan berbagai upaya. Karakteristik kepala madrasah dalam penelitian ini yang berperan sebagai *leader* dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru di lokasi penelitian diantaranya yaitu 1) Kepala Madrasah sangat demokratis dalam membuka peluang untuk setiap guru dalam berkreasi dan mengemukakan pendapat baik ketika dalam suasana rapat maupun di luar rapat. Sikap demokratis ini yang membuat guru dan karyawan merasa nyaman dengan kepemimpinan tersebut. Guru dan karyawan tidak jarang menunjukkan sikap yang terbuka jika terjadi permasalahan di madrasah, karena kepala madrasah selalu dapat memberikan solusi yang terbaik; 2) Kepala madrasah MTs SA menumbuhkan keterbukaan dalam komunikasi untuk menyampaikan kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah dengan cara membuka dialog kepada para guru tentang bagaimana sistem pembelajaran yang telah dilakukan di kelas, dengan mengadakan evaluasi kendala apa yang dihadapi guru tersebut; 3) Kepala madrasah selalu memotivasi guru secara persuasif/individual, karena dengan motivasi tersebut semangat guru dan karyawan akan semakin bangkit. Motivasi ini diberikan dengan takaran yang berbeda pada setiap guru; 4) Kepala madrasah selalu mengajarkan pentingnya tanggung jawab dalam menjalankan tugas, walaupun disela kesibukannya menjadi seorang *kyai* dan wirausahawan, namun tidak menyurutkan beliau untuk memberikan nasehat kepada semua guru, karyawan, dan siswa dalam menjalankan amanah yang diamanatkan kepadanya dalam menjalankan roda kepemimpinan sebagai kepala madrasah dengan bertugas dengan sebaik-baiknya; 5) Kepala madrasah selalu menghimbau untuk datang tepat waktu dan bekerja dengan sungguh-sungguh kepada setiap guru, karyawan, dan siswa. Hal ini dilakukan untuk menanamkan jiwa disiplin dalam menjalankan aktivitas di madrasah; 6) Selalu menanamkan sikap untuk menjaga semangat dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan terbaik kepada siswa dalam mentransfer ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama, karena bagi beliau ilmu yang dipelajari harus membawa kebarokahan dalam menjalankan hidup ini sehingga akan menjadi amal jariyah untuk kehidupan yang akan datang; 7) Terus berupaya melakukan inovasi guna sebagai penunjang pembelajaran yang menyenangkan dan mudah dipahami oleh siswa, karena dengan inovasi maka guru akan menjalankan rutinitas dengan berbagai ragam kebaruan, sehingga siswa yang mendapatkan transferan ilmu akan merasa bersemangat dan menghindari kejenuhan dalam belajar di kelas, sehingga siswa juga akan selalu bersemangat dalam menyongsong hari-hari dalam berkegiatan di madrasah 7) Kepala Madrasah selalau memberikan arahan yang membangun kepada guru, karyawan, dan siswa dalam menghadapi setiap permasalahan yang mewarnai aktivitas di madrasah, baik dalam mengatasi permasalahan di kelas maupun interaksi dalam kegiatan sehari-hari; 8) Selalu mengedepankan musyawarah dalam membuat program dan kebijakan, karena setiap isi pemikiran akan menelorkan ide-ide yang berbeda satu sama lain oleh karena itu

keputusan dalam membuat program dan kebijakan dilakukan berdasarkan mufakat bersama untuk memberikan pelayanan yang sebaik mungkin; 9) Menanamkan kepada setiap komponen masyarakat dengan niat ikhlas, bertanggung jawab, tidak saling iri satu sama lain dalam berbagai hal, baik di madrasah dan perannya guru di masyarakat.

Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seseorang yang menyebut dirinya pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang dimana berpandangan baik.<sup>36</sup>

Firman Allah SWT surat Asy Syura ayat 38 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.(QS. Asy Syuraa: 38)

Dan dalam surat Ali Imron ayat 159

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imron: 159)

## **B. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam menyelesaikan masalah-masalah untuk peningkatan kinerja guru di MTs SA Asshiddiqi.**

Penelitian ini menolak hasil penelitian Maduratna, M.<sup>37</sup> (2013). Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Dan Pegawai Di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda, Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti Maduratna menyampaikan kegagalan seorang kepala sekolah dalam memahami sifat dan karakter guru. Dalam hal ini kepala MTs SA Asshiddiqi selalu menekankan kepada segenap dewan guru untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memicu konflik dan memecah belah kerukunan dalam lembaga dengan upaya saling memberikan toleransi dan saling bekerjasama dalam mengembangkan pendidikan. Selain itu upaya lain yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan mengedepankan komunikasi dan musyawarah dalam menyelesaikan setiap

<sup>36</sup>Rivai, *Kiat Memimpin Abad ke-21*, 7

<sup>37</sup> Maduratna, M., Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru Dan Pegawai Di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda . eJournal Administrasi Negara: 70-84 ISSN 0000-0000, ejournal.an.fisip-unmul.org (online\_diakses 06 Desember 2017), 2013

permasalahan dalam aktivitas keseharian di madrasah diantaranya interaksi antara guru dengan kepala madrasah, guru dengan guru, maupun guru dengan siswa.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi di madrasah selalu menanamkan a) Kekompakan merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan; b) Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran; c) Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga; d) Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa; e) Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah dalam mengatasi perbedaan pendapat antara seluruh komponen dalam lembaga tersebut supaya perbedaan tersebut dapat dicari solusi yang tepat; f) Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh sebagai motivasi untuk meningkatkan kualitas dan semangat siswa dalam belajar untuk semaksimal potensi yang dimilikinya. g) Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin.

### **C. Peran kepala madrasah sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya.**

Kepala madrasah MTs SA Ashiddiqi sebagai *leader* dalam membimbing guru untuk meningkatkan kinerjanya diantaranya 1) Menjaga kekompakan/kebersamaan, karena dengan bersama merupakan kunci utama dari keberlangsungan suatu organisasi atau lembaga pendidikan; 2) Mencari terobosan dalam pemenuhan sarana prasarana, dan media pembelajaran yang memadai sebagai penunjang pembelajaran; 3) Menekankan kepada seluruh tenaga pendidik di MTs SA Asshiddiqi untuk selalu menghindari hal-hal yang dapat memecah belah kerukunan dalam lembaga; 4) Pendekatan emosional sebagai langkah awal pembekalan pengetahuan psikologi dan tingkah laku peserta didik untuk mengurangi maraknya kenakalan siswa; 5) Memberikan solusi dari perbedaan tersebut dengan jalan musyawarah; 6) Menyuntik motivasi kepada siswa dengan dialog dan bercerita tentang perjuangan semasa kepemimpinan Rosulululloh; 7) Untuk memperkuat kerjasama dengan motivasi bahwa umat Islam itu harus kokoh, jaya, tidak terpecah belah, dan tidak boleh miskin. Pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggapnya amanah dari Allah SWT yang dalam pelaksanaannya harus disertai dengan tanggung jawab yang tinggi. Al-Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan selalu menunjukkan sikap baik kepada orang dimana dipimpinnya. Firman Allah SWT:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ

وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (QS. Al-Hajj: 41)



