

**KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA  
MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM  
PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN DI MADRASAH  
TSANAWIYAH NEGERI SINGAPARNA**



**Disusun oleh :  
SUBARJO, S.AG.  
NIM: 10913145**

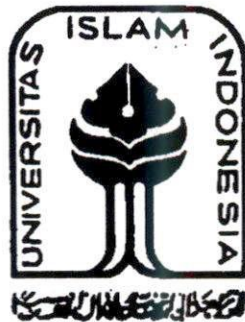
**T E S I S**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Megister Studi Islam**

**YOGYAKARTA**

**2013**

**KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA  
MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM  
PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN DI MADRASAH  
TSANAWIYAH NEGERI SINGAPARNA**



**Disusun oleh :**  
**SUBARJO, S.AG.**  
**NIM: 10913145**

**T E S I S**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Megister Studi Islam

**YOGYAKARTA**

**2013**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Subarjo  
Nomor Induk Mahasiswa : 10913145  
Konsentrasi : Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Tesis ini yang berjudul "**KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI SINGAPARNA KABUPATEN TASIKMALAYA**" adalah betul merupakan karya ilmiah hasil kerja saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk. Apabila dikemudian hari terbukti merupakan sebuah karya plagiat dari yang lain, maka saya siap untuk mempertanggung jawabkannya.

Demikian, pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan dapat dipertanggung jawabkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 28 Oktober 2012

Yang Membuat Pernyataan



Subarjo



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **PENGESAHAN**

Nomor: 1116/PS-MSI/Peng./II/2013

TESIS berjudul : **KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI SINGAPARNA KABUPATEN TASIKMALAYA**

Ditulis oleh : Subarjo

N. I. M. : 10913145

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam

UNIVERSITAS

ISLAM

INDONESIA

Yogyakarta, 27 Pebruari 2013

Ketua,

Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.





PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

## TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Subarjo  
Tempat/tgl lahir : Bandung, 5 April 1975  
N. I. M. : 10913145  
Konsentrasi : Pendidikan Islam  
Judul Tesis : **KOMPETENSI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI SINGAPARNA KABUPATEN TASIKMALAYA**

Ketua : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.

Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag

Pembimbing : Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI

Penguji : Drs. H. A. F. Djunaidi, M.Ag

Penguji : Dra. Hj. Sri Haningsih, M.Ag.

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 20 Pebruari 2013

Pukul : 08.30–09.30 WIB

Hasil / Nilai : **79,15 / B+**

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

**NOTA DINAS**  
No. : 1116/PS-MSI/ND/II/2013

TESIS berjudul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU DALAM PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN (Penelitian pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna Kabupaten Tasikmalaya)**

Ditulis oleh : Subarjo

NIM : 10913145


Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 16 Pebruari 2013

Ketua,

  
Dr. Drs. H. Akhmad Darmadji, M.Pd.



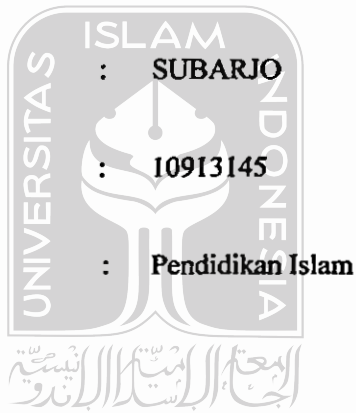
## PERSETUJUAN

TESIS berjudul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA  
MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU  
DALAM PENINGKATAN MUTU  
PEMBELAJARAN  
(penelitian di Madrasah Tsanawiyah Negeri  
Singaparna Kabupaten Tasikmalaya)

Ditulis oleh

NIM

Program Studi



Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan tim Penguji Tesis Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta , 29 oktober 2012

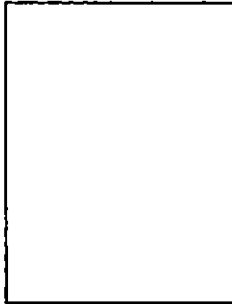
Mengetahui  
Ketua PPs FIAI UII

Pembimbing

DR.DRS.H.Ahmad Darmadji,M.Pd

Drs.H.Hujair AH Sanaky, MSi

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**N a m a** : SUBARJO  
**Tempat, tanggal lahir** : Bandung ,05-04-1975  
**Alamat** : Kp.Sindangsari RT.04  
RW.01 Ds. Rancapaku  
Kecamatan Padakembang  
Kabupaten Tasikmalaya

### Riwayat Pendidikan Penulis :

1. SD Kemah Indonesia IILulus Tahun 1984
2. SMPN 1 Singaparna Lulus Tahun 1987
3. SMAN 1 Singaparna Lulus Tahun 1993
4. IAIC Cipasung Lulus Tahun 1999

### Riwayat Pekerjaan Penulis :

1. Dari Tahun 2001-2006 Tenaga Honorer di MTs. Mathlabussa'adah Tasikmalaya
2. Dari Tahun 2007-2012 MTs N Singaparna Tasikmalaya
3. Dari Tahun 2012- Sekarang di MTs Sindangsari Tasikmalaya

### Keterangan Keluarga:

(Ayah) Didi Karsidi

(Ibu) Djuju Juariah

(Istri) Weni Novita S.Ag.

(Anak) Moh Gofirly

(Anak) Saniya Fitriani

(Anak) Salisa Nur Asfiya

## **ABSTRAK**

***"Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna".***

***Oleh: Subarjo***

*Guru sebagai salah seorang pelaksana pendidikan di sekolah atau madrasah sangat diperlukan. Tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam melakukan tugasnya, yang berakibat kurang berhasilnya tujuan yang ingin dicapai. Hal itu disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kurangnya motivasi guru dalam bekerja. Kepala Madrasah sebagai motivator harus mampu meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Namun yang terjadi kompetensi kepemimpinan yang diharapkan belum optimal dalam merealisasikan mutu pembelajaran bisa meningkat.*

*Metode yang digunakan adalah tehnik triangulasi, interview, observasi dan dokumen. Dan berdasarkan data yang terkumpul dan analisis semakin baik kompetensi kepemimpinan maka kinerja guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran semakin baik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Negeri Singaparna. Permasalahannya adalah bagaimana kompetensi kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru dalam peningkatan mutu pembelajaran? Sejalan dengan rumusan permasalahan di atas, maka deskripsi yang dihasilkan dari penelitian ini diarahkan dalam upaya mengetahui: 1. Bagaimana Kompetensi kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru dalam mengajar, 2. Bagaimana kinerja guru dapat meningkatkan mutu pembelajaran?*

*Berdasarkan hasil penelitian, penulis simpulkan bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna adalah bersifat demokratis dalam pembinaan disiplin, selalu memberi pengarahan, menjadi teladan, pembinaan kemampuan profesionalisme guru, menempatkan guru pada proporsi yang tepat, mengevaluasi kerja guru, memberi kesempatan kepada guru untuk saling mengadakan supervisi.*

***Kata kunci; Kompetensi, Kepemimpinan, MTs N Singaparna***

## **ABSTRACT**

***“ Competention Leadership on Teacher Performance Principals in Quality Improvement Learning in junior secondary school Singaparna Affairs”.***

***By: Subarjo***

*The teacher is education as one of his executors in schools or madrassas is necessary. Not uncommon to find teachers who lack passion in doing his job, which resulted in lack of effectiveness objectives. It is caused by various factors, one of which is the lack of motivation of teachers in their work. Principals as a motivator to be able to increase the motivation of subordinates work. But what happened was not the competention of leadership that can be expected to increase the quality of learning.*

*Method is triangulation techniques, interviews, observations and documents. And based on the data collected and an analysis of leadership competention, the better the performance of teachers in improving the quality of learning, the better. Which aims to determine the effect of principal leadership on the performance of teachers in MTs N Singaparna. The problem is how the head of the Islamic leadership on teacher performance in improving the quality of learning? Along with the formulation of the above problem, then the description resulting from this research be driven in order to know: 1. How Competention of leadership on teacher performance in teaching, teacher performance 2. How effect on the quality of learning?*

*Based on the results of the study authors then can the authors conclude that efforts to improve the performance of Islamic head junior secondary school teachers Singaparna than democratic State are also in the coaching discipline is always giving guidance, role models, building the professional capacity of teachers, placing teachers in the proper proportions, evaluate the work of teachers, giving for teachers to conduct mutual supervision.*

***Keyword;Competention,Leadership,MTs N Singaparna***

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji serta syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. Atas rahmat dan Ridlo-Nya, penulis dapat mengajukan Tesis yang berjudul : **Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna.**

Shalawat serta salam semoga dilimpahkan kepada pemimpin revolusi Islam yakni Nabi Muhammad SAW. kepada keluarganya, sahabatnya, dan umatnya sampai akhir zaman.

Tesis ini diajukan sebagai syarat untuk menempuh ujian sidang Megister Studi Islam pada Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Jogjakarta. Penulisan Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, kritik dan saran akan penulis terima dengan senang hati.

Penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam melengkapi kajian inti dari penulisan tesis ini, terutama kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof.Dr.H.Edy Suandi Hamid, M.Sc Selaku Rektor Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.
2. Bapak Dr.Drs.H.Dadan Muttaqien,SH.,M.Hum Selaku Dekan Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.

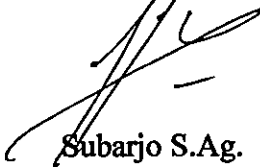
3. Bapak .Dr.Drs.H.Ahmad Darmadji,M.Pd. Selaku Direktur Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.
4. Bapak .Dr.H.Imam Effendi,M.A. Selaku Ketua Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.
5. Bapak Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag Selaku Sekretaris Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.
6. Bapak Dr. Drs.H.Hujair AH Sanaky, MSi. yang bertindak sebagai Pembimbing Penulis dalam penyusunan Tesis ini.
7. Bapak Drs. H. Undang Suryana, M.Si, selaku Kasi Mapenda dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tasikmalaya yang telah membantu penulis atas penelitian ini.
8. Bapak Drs. H Dadang Iskandar M.MPd. selaku kepala sekolah MTs Negeri Singaparna Tasikmalaya
9. Ayahku dan Mamah (Didi Karsidi dan Djuju Juariah) mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang Pasca Sarjana.
10. Istriku dan Anakku tercinta (Weni Novita dan Moh Gofirly,Saniya Fitriani ,Salisa Nur Asfiya) yang selalu mendampingi penulis dan memberikan dorongan dalam penyelesaian Tesis ini.
11. Rekan sejawat yang telah memberikan motivasi dan bantuannya dalam menyelesaikan tesis ini.
12. Pihak lain yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga kebaikan yang telah diberikannya mendapat balasan yang setimpal, Amin.

Akhirnya penulis berharap semoga dapat bermanfaat khusus untuk penulis dan para pembaca pada umumnya, semoga menjadi setitik sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang amat luas.

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Jogjakarta, Februari 2013

Penulis,



Subarjo S.Ag.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR ISI

RIWAYAT HIDUP .....	i
ABSTRAK .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
D. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI</b>	
A. Telaah Pustaka .....	8
B. Kerangka Teori .....	11
1. Konsep Kompetensi.....	11
1.1. Pengertian Kompetensi .....	11
1.2. Kompetensi Kepala Madrasah.....	12
2. Konsep Kepemimpinan.....	16
2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	16
2.2. Fungsi Kepemimpinan.....	26
2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemimpin .....	38
3. Kinerja Guru .....	39
3.1. Pengertian Kinerja Guru.....	39
3.2. Profesionalisme Kinerja Guru.. ..	43
3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi kinerja guru.....	47

4.	Mutu Pembelajaran .....	55
4.1.	Pengertian Mutu Pembelajaran .....	55
4.2.	Indikator Mutu Pembelajaran .....	59
4.3.	Mutu Proses Pembelajaran .....	59
4.4.	Mutu Hasil ( Kognitif, Afektif, dan Psikomotorik).....	69
4.5.	Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pembelajaran .....	79
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
A.	Objek Penelitian .....	83
B.	Metode Penelitian .....	83
1.	Informan Penelitian .....	83
2.	Teknik Pengumpulan Data .....	84
3.	Populasi .....	86
4.	Analisis Data .....	87
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
A.	Hasil Penelitian .....	88
1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	88
2.	Deskripsi Penelitian .....	88
B.	Pembahasan .....	113
1.	Analisis Dan Pembahasan Hasil Penelitian Tentang Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	113
2.	Analisis Dan Pembahasan Kinerja Guru.....	115

**BAB V KESIMPULAN**

A. Kesimpulan.....	118
B. Implikasi .....	119
C. Saran .....	120

**DAFTAR PUSTAKA**



**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memberi peran penting dalam kehidupan manusia. Pergeseran atas kebutuhan pendidikan ini seiring dengan kemajuan zaman dan pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi. Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang pesat, informasi dan komunikasi semakin lancar. Terbukanya informasi dan komunikasi di masyarakat memberikan dampak terhadap kehidupan masyarakat, terutama dalam bidang pendidikan dengan segala seluk-beluknya. Melalui pendidikan, perkembangan dan kelangsungan hidup masyarakat akan terpelihara dan terjaga dengan baik. Dengan pendidikan, simbiosis mutualisme akan terjalin erat antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, pendidikan menjadi kebutuhan hidup guna mencari kehidupan yang diarahkan pada kemajuan dan perkembangan yang lebih baik dari kehidupan sebelumnya.

Pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam rangka mewujudkan tujuan nasional. Selanjutnya pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME dan berbudi pekerti luhur, memiliki

pengetahuan dan ketrampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Salah satu isu penting dalam penyelenggaraan pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan, baik tingkat dasar, menengah, maupun tingkat pendidikan tinggi. Satu permasalahan pendidikan yang sampai sekarang masih menjadi pekerjaan rumah bangsa Indonesia adalah persoalan tentang rendahnya mutu pendidikan.

Realitas yang ada saat ini adalah terjadinya kemerosotan mutu pendidikan khususnya pada pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Masalah ini terjadi akibat dari penyelenggaraan pendidikan yang lebih menitikberatkan pada aspek kuantitas dan menomorduakan kualitas.

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan ini, diantaranya dengan diadakannya berbagai pelatihan kompetensi guru, pelatihan bagi karyawan tata usaha dan kepala sekolah guna meningkatkan manajemen sekolah.

Sudah menjadi rahasia umum bahwa rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, khususnya Madrasah, disebabkan karena rendahnya kompetensi guru serta raw-input yang menjadi peserta didik. Permasalahan kualitas dan efektifitas pendidikan di madrasah ini juga disebabkan oleh kepemimpinan kepala madrasah yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas, mau ke mana

suatu madrasah akan dibawa.<sup>1</sup> Tidak hanya pada madrasah saja, peran pimpinan di organisasi atau lembaga mana pun mempunyai peran strategis dalam menjadikan apakah suatu organisasi/lembaga itu berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan atautkah sebaliknya.

Fleksibilitas kompetensi kepemimpinan tersebut diharapkan bisa menciptakan nilai-nilai kebahagiaan, ketaatan, integritas, dan kesetiaan.<sup>2</sup> Kebahagiaan merupakan nilai tertinggi yang bukan saja harus ada pada manajemen tetapi pada setiap aktivitas manusia. Kepala madrasah dan orang-orang yang dipimpinnya (guru dan karyawan) yang merasa senang dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya dengan senang hati karena tugas dan tanggung jawab tersebut dirasakannya sebagai sesuatu yang indah yang memikat dirinya. Ketaatan akan peraturan-peraturan yang ada pada madrasah juga akan ada jika hal yang pertama tadi sudah terwujud. Nilai konsistensi hampir sama dengan ketaatan pada hukum/aturan, sebab perilaku dan tata kerja para guru, pengawai, dan kepala madrasah sudah diatur oleh peraturan madrasah. Perilaku dan tata kerja yang patuh kepada peraturan menunjukkan konsistensinya terhadap peraturan itu. Jika kesetiaan dan kepatuhan berlangsung lama maka terjadilah konsistensi yang berkelanjutan.

Khusus bagi Kepala Madrasah, di samping hal-hal di atas, integritas merupakan sesuatu yang sangat diperlukan karena problema yang ada di MTs Negeri Singaparna adalah jumlah guru yang mayoritas perempuan sehingga

---

<sup>1</sup>Abdurrahman Mas'ud, *Strategi Pengembangan Madrasah* : Makalah pada seminar "Peningkatan Mutu Pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta se Jawa Tengah" tanggal 18 Januari 2000 di Ungaran, Semarang, hlm. 3.

<sup>2</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 16.

dimungkinkan ada interaksi yang kurang kondusif dengan kepala madrasah selaku atasan maka dibutuhkan kemampuan kepala madrasah yang benar-benar kompeten, agar dapat diterima di tengah-tengah guru dan karyawan di lingkungan madrasah, maka Kepala Madrasah perlu mempunyai integritas pribadi yang mampu berbaur dengan orang lain, termasuk berinteraksi dengan bawahan dan lingkungan sekitar madrasah.

Kemampuan ini bersumber dari kemampuan dalam menghormati, menghargai, mengayati perasaan orang lain, toleransi dan bekerja sama. Sebagai pemegang kebijakan dalam menyelenggarakan pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Kepala Madrasah harus memperhatikan guru dan tenaga kependidikan yang profesional, karena ini sebagai syarat utamanya.<sup>3</sup> Guru memegang peranan penting dalam merencanakan dan melaksanakan kurikulum. Dengan demikian, guru adalah perencana, pelaksana dan pengembang kurikulum bagi kelasnya. Dalam pada itu, Ahmad Tafsir merinci tugas guru, yaitu membuat persiapan mengajar, mengajar, dan mengevaluasi hasil pengajaran.<sup>4</sup>

Menyadari hal tersebut di atas, guru hendaknya memiliki standar kemampuan profesional untuk melakukan pembelajaran yang berkualitas. Kualitas guru dapat ditinjau dari dua segi, dari segi proses dan dari segi hasil. Dari segi proses, guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan peserta didik secara aktif dalam proses pembelajaran. Sedangkan dari segi hasil, guru

---

<sup>3</sup>E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007), hlm. 3.

<sup>4</sup>Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 86.

dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikannya mampu mengubah perilaku peserta didik ke arah penguasaan kompetensi dasar.

Dengan latar belakang inilah maka dilakukan penelitian dengan judul :  
**“Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna”.**

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis menyusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna?
2. Bagaimana kinerja guru dapat meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian awal dan telah dirumuskannya permasalahan dalam penelitian ini, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui kompetensi kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna.
2. Mengetahui bahwa kinerja guru dapat meningkatkan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna.

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis hasil penelitian dapat berguna bagi pengembangan kinerja guru dan mutu pembelajaran, berupa masukan tentang konsep-konsep kepemimpinan kepala madrasah .

Bagi pengelola lembaga pendidikan, baik formal maupun non-formal. Terutama lembaga-lembaga pendidikan yang berciri khas Islam, seperti Madrasah Tsanawiyah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan guna meningkatkan mutu proses pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah.

2. Secara praktis bagi Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan-masukan guna meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan di Madrasah dalam rangka mengembangkan dan mengupayakan visi dan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna ke depan.

#### **D. Sistematika Penulisan**

Hasil penelitian ini ditulis secara sistematis dalam lima bab, sebagai berikut;

Bab Satu merupakan pendahuluan yang mengemukakan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab Dua berisi tentang telaah pustaka dan kerangka teori mengenai Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pengertian Kepemimpinan,

Fungsi Kepemimpinan Pendidikan, Tugas-Tugas Kepala Madrasah, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Pemimpin, Kompetensi Kepemimpinan, Kinerja Guru, Pengertian Kinerja Guru, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru, Profesionalisme Kinerja Guru, Mutu Pembelajaran , Pengertian Mutu Pembelajaran, Indikator Mutu Pembelajaran, dan Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pembelajaran.

Bab Tiga berisi metode penelitian mengemukakan gambaran umum lokasi penelitian lokasi penelitian, metode yang digunakan, sumber data, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan analisis data.

Bab Empat membahas tentang laporan penelitian dan pembahasan. Bab lima berisi kesimpulan, dan saran-saran. Bab ini merupakan rangkuman temuan-temuan penulis yang sangat penting dan menjadi pokok selama penelitian di lapangan.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

#### A. Telaah Pustaka

Pada telaah pustaka ini penulis mengutip beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah media pembelajaran Al-Quran Hadits antara lain :

Achmadi, pada tahun 2004, dengan penelitiannya tesisnya yang berjudul "*Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Kualitas Pendidikan di MTs Swasta Se-Kabupaten Kudus*". Tesis ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh persepsi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap kualitas pendidikan di MTs. swasta se-Kabupaten Kudus. Hasil dari penelitian Achmadi ini menyebutkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru MTs. swasta se-Kabupaten Kudus memberikan pengaruh terhadap kualitas pendidikan MTs di Kabupaten Kudus sebesar 30.1%, sedangkan sisanya, yakni 69.9%, dipengaruhi oleh faktor lain.<sup>1</sup>

Ena Suryana, mahasiswa S2 UII Singaparna pada tahun 2009. Ena suryana melakukan penelitian dengan Judul "*Optimalisasi fungsi Supervisor terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Tasikmalaya*". Dalam penelitiannya Ena Suryana menyimpulkan

---

<sup>1</sup> Achmadi, "Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Kualitas Pendidikan di MTs Swasta Se-Kabupaten Kudus,Kudus, (2004)

bahwa peran pengawas sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja guru, karena pengawas memiliki peranan sebagai evaluator dan sekaligus sebagai Pembina.<sup>2</sup>

Sanusi, melakukan penelitian dengan judul "*Pola Kepemimpinan dan Keberhasilan Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan LP. Ma'arif NU Kabupaten Kudus*". Dalam penelitian ini, Sanusi meneliti pola atau gaya kepemimpinan yang dipakai Kepala Madrasah di tiga madrasah yang diambilnya sebagai sampel : MA NU Tasywiquh Thullab Salafiyah yang mewakili wilayah perkotaan, MA NU Nurul Ulum untuk wilayah pinggiran kota, MA NU Miftahul Falah untuk wilayah pedesaan/pegunungan, dan MA NU Miftahul Ulum untuk mewakili wilayah industri. Hasil penelitiannya hanya mendeskripsikan pola/gaya apa yang dipakai oleh keempat Kepala Madrasah tersebut. Secara umum pola/gaya kepemimpinan yang dipakai oleh para Kepala Madrasah tersebut adalah pola partisipatif. Hanya pada MA NU Miftahul Ulum yang mewakili wilayah industri yang menerapkan pola instruktif. Menurut penelitian ini, pola partisipatif ternyata lebih banyak meningkatkan kinerja pengelola madrasah.<sup>3</sup>

Mukhamad Rois seorang mahasiswa S2 UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran" penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah NU Nurul Ulum Kudus. Hasil dari penelitiannya menyimpulkan bahwa 29.1% dari kinerja guru ternyata

---

<sup>2</sup> Ena Suryana, "Optimalisasi fungsi Supervisor terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Tasikmalaya, Tasikmalaya(2009)

<sup>3</sup> Sanusi, "Pola Kepemimpinan dan Keberhasilan Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan LP. Ma'arif NU Kabupaten Kudus"(2009)

dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Madrasah yang diterapkan. Kinerja guru juga mempunyai andil yang cukup besar bagi terciptanya peningkatan mutu pembelajaran. Pengaruh kinerja guru bagi peningkatan mutu pembelajaran adalah sebesar 35.2%. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah secara nyata dapat berpengaruh kepada kinerja guru dan mutu pembelajaran di Madrasah Tsanawiyah NU Nurul Ulum Kudus sebesar 32.6 %.<sup>4</sup>

Dengan menjelaskan penelitian-penelitian tentang tema yang sejenis, dapat dilihat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu dengan tesis Achmadi sifat penelitiannya kualitatif sedangkan penulis menggunakan kuantitatif. Dengan tesis Ena Suryana objek penelitiannya mengenai supervisor sedangkan penulis objeknya adalah kepala madrasah, dengan tesis Sanusi berbeda dari variabelnya yaitu berupa pola atau gaya kepemimpinan sedangkan penulis kompetensi kepemimpinan kepala madrasah kemudian dengan tesis Mukhamad Rois berbeda dari sifat penelitiannya kualitatif sedangkan penulis kuantitatif. Tetapi ada perbedaan yang dalam antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang disebut di atas. Disamping lokasi penelitiannya yang berbeda, ada yang perbedaan yang lebih nyata, yaitu penulis akan melakukan eksplorasi lebih dalam kompetensi kepemimpinan kepala madrasah dan hubungannya dengan kinerja guru melalui pengamatan

---

<sup>4</sup> Mukhamad Rois, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Kudus (2009)

langsung karena madrasah yang diteliti merupakan madrasah dimana penulis beraktifitas.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Konsep Kompetensi**

#### **1.1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>5</sup> Jadi, kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan pemimpin dalam melaksanakan profesi.<sup>6</sup>

Menurut Mulyasa, kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan. Kompetensi menunjuk kepada performance (karena menunjukkan perilaku nyata) dan perbuatan yang rasional (karena mempunyai arah dan tujuan) dalam melaksanakan tugas.<sup>7</sup> Mengacu pada pengertian kompetensi di atas, maka dalam hal ini kompetensi dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang harus dilakukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan. Dari sini dapat dipahami, agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya dengan benar, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan (ability) dalam bentuk pengetahuan (knowledge), sikap (attitude) dan keterampilan (skill) yang sesuai

---

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : Remaja RosdaKarya, 2006), cet. ke-20, hlm. 14.

<sup>7</sup> E.Mulyasa, *Standar Kompetensi*, hlm. 26.

dengan bidang pekerjaannya. Maka profesionalisme kinerja seseorang merupakan gambaran tentang apa yang harus ditampilkan atau ditunjukkan dalam menjalankan tugas profesionalnya yang sesuai dengan standar kompetensi seorang profesional.

## 1.2. Kompetensi Kepala Madrasah

Sebagai seorang yang profesional, seorang kepala madrasah harus memiliki setidaknya 3 kompetensi. Akhmad Sudrajat yang mengutip Suyanto dan Djihad Hisyam, mengemukakan tiga jenis kompetensi guru, yaitu : *kompetensi profesional, kompetensi kemasyarakatan, dan kompetensi personal*.<sup>8</sup>

- a. *Kompetensi profesional* ; memiliki pengetahuan yang luas dari bidang kepemimpinan.
- b. *Kompetensi kemasyarakatan* ; mampu berkomunikasi, baik dengan guru, karyawan sekolah, maupun masyarakat luas.
- c. *Kompetensi personal* ; yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani. Dengan demikian, seorang kepala madrasah akan mampu menjadi seorang pemimpin yang menjalankan peran : *ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*.

Sementara itu, dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi kepala sekolah

---

<sup>8</sup><http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2007/04/21/kompetensi-guru-dan-peran-kepala-sekolah> (diakses tanggal 5 Oktober 2007).

sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bab IV pasal 10 ayat 1, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.<sup>9</sup>

a. **Kompetensi pedagogik** yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi :

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
- 2) Pemahaman terhadap peserta didik.
- 3) Pengembangan kurikulum/silabus.
- 4) Perancangan pembelajaran.
- 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis.
- 6) Evaluasi hasil belajar.
- 7) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>10</sup>

b. **Kompetensi kepribadian** yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang :

- 1) Mantap.
- 2) Stabil.
- 3) Dewasa.
- 4) Arif dan bijaksana.
- 5) Berwibawa.
- 6) Berakhlak mulia.
- 7) Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Undang-Undang, hlm. 7.

<sup>10</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi*, hlm.75.

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 117.

Jika kita sederhanakan, kompetensi kepribadian di atas dapat kita bahasakan dengan *uswatun hasanah* karena sifat-sifat yang disebut di atas merupakan sifat keteladanan seorang guru kepada muridnya.

c. **Kompetensi sosial** yaitu merupakan kemampuan kepala sebagai bagian dari masyarakat untuk :

- 1) Berkomunikasi lisan dan tulisan.
- 2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.
- 3) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik.
- 4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.<sup>12</sup>

d. **Kompetensi profesional** merupakan kemampuan penguasaan management secara luas dan mendalam yang meliputi :

- 1) Mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofis, psikologis, sosiologis dan sebagainya.
- 2) Mampu menangani dan mengembangkan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.
- 3) Mengerti dan dapat menerapkan metode pengembangan yang bervariasi
- 4) Mampu menggunakan dan mengembangkan berbagai sumber pengembangan yang relevan.
- 5) Mampu mengorganisasi dan melaksanakan program sekolah.
- 6) Mampu melaksanakan evaluasi hasil program.
- 7) Mampu meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Mulyasa, *Standar Kompetensi*, hlm. 173.

Dari semua kompetensi di atas, secara psikologis dapat dikelompokkan menjadi tiga kompetensi : kompetensi kognitif, kompetensi afektif, dan kompetensi psikomotor. Sebagai penjelasan singkat mengenai ketiga kompetensi tersebut dapat dilihat dalam tabel yang dibuat Muhibbin seperti di bawah ini :<sup>14</sup>

**Tabel .2.1. Ragam Kompetensi Kepala Sekolah**

RAGAM KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH		
Kognitif	Afektif	Psikomotor
1. Pengetahuan:	1. Konsep diri (persepsi terhadap diri sendiri) dan harga diri (penilaian terhadap kualitas diri)	1. Kecakapan fisik secara umum
- Pengetahuan kependidikan		
- Pengetahuan bidang studi	2. Efikasi diri (keyakinan akan kemampuan diri) dan efikasi konstekstual (keyakinan akan kemampuan mendayagunakan keterbatasan sarana dan prasarana).	2. Kecakapan fisik khusus
2. Kemampuan mentrasfer strategi kognitif.	3. Penerimaan terhadap diri sendiri dan orang lain.	- Kecakapan ekspresi verbal - Kecakapan ekspresi nonverbal

<sup>13</sup>Mulyasa, *Standar Kompetensi*, hlm. 135-136.

<sup>14</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006), cet. ke-12, hlm. 232-236.

## 2. Konsep Kepemimpinan

### 2.1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah baru dalam sebuah organisasi, tidak terkecuali pada sebuah lembaga pendidikan. Istilah ini dalam bahasa Inggris disamakan dengan “*leadership*”, sebuah kata benda yang berasal dari kata kerja *lead* (memimpin) atau dari kata benda *leader* (pemimpin). *Leadership* sendiri berarti kepemimpinan<sup>15</sup> atau juga kemampuan untuk memimpin.<sup>16</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan bersama.<sup>17</sup> Ngelim Purwanto menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela dan penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.<sup>18</sup>

Jadi, kepemimpinan (*leadership*) dalam banyak pengertian menisyaratkan satu hal, yaitu kemampuan dalam berhubungan dengan orang

<sup>15</sup>John M.Echols dan Hassan Sadhily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta : Gramedia, 1995), cet. ke-21, hal. 351.

<sup>16</sup>Merriam-Websters, *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* (USA : Merriam-Websters Inc., 1983), p. 679.

<sup>17</sup>Kusmintarjo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta : Depdikbud, 1998), hlm. 3.

<sup>18</sup>Ngelim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 1995), hlm. 26.

lain untuk mempengaruhi, untuk membimbing, dan mengatur orang lain dalam sebuah organisasi.<sup>19</sup> Orang yang melakukan fungsi kepemimpinan inilah yang disebut sebagai "pemimpin" atau "pimpinan". Pemimpin atau pimpinan juga satu arti dengan "ketua" atau "kepala".

Menurut Maccoby, seorang pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Menurut Lao Tzu, pemimpin yang baik ialah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, hingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu. Menurut Davis and Fillet, pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin. Malayu Hasibuan juga menulis tentang pemimpin menurut Pancasila seperti di bawah ini :

“Seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan perkataan lain beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah :

*Ing ngarsa sung tuladha* : seorang pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbudtannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

*Ing madya mangun karsa* : seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pads orang-orang yang dibimbingnya.

*Tut wuri handayani* : seorang pemimpin harus mampu mendorong

---

<sup>19</sup>Gary A. Yukl, *Leardership in Organizations* (New Jersey : Prentice-Hall, 1998), p. 3.

orang-orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab”.<sup>20</sup>

Dari semua pengertian di atas agaknya mengarahkan tugas pemimpin sebagai manajer. Dengan sendirinya, pemimpin adalah sebagai manajer. Walaupun keduanya berbeda namun tidak bisa dilepaskan satu dengan yang lain. Hal ini dapat dimengerti karena kata manajer (*manager*) sendiri adalah bentukan dari kata kerja *manage* yang berasal dari bahasa latin *manus* (memimpin, menangani, mengatur, atau membimbing).<sup>21</sup> Ada perbedaan yang mendasar antara manajer dan pemimpin seperti yang dikemukakan Hasibuan :

“Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan beberapa pengertian dari beberapa tokoh. Manajer adalah seseorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Jadi, pemimpin itu harus mempunyai bawahan, harus membagi pekerjaannya, dan harus tetap bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut”.<sup>22</sup>

Menurut Yukl perbedaan pemimpin dan manajer adalah : *leaders get people to agree about what things should be done*. Sedangkan *managers are people who do things more efficiently*. Yukl juga mengutip pendapat Bennis dan Namus yang membedakan pemimpin dan manajer dengan sangat singkat.

<sup>20</sup>Malayu SP.Hasibuan, *Manajemen ; Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), hlm. 43-44.

<sup>21</sup>Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Komunikasi* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002), cet. ke-4, hlm. 1. Juga dalam Webster's, *Webster's Ninth*, p. 722.

<sup>22</sup> Hasibuan, *Manajemen ; Dasar*, hlm. 43.

*Leaders are people who do the right things and managers are people who do things right.*<sup>23</sup> Jika pemimpin dapat membuat orang setuju untuk mengerjakan sesuatu maka sebagai manager bertugas agar semuanya berjalan dengan baik dan lebih efisien. Oleh karena itulah Tony Bush dan Marianne Coleman mengidentikkan pemimpin dan kepemimpinannya dengan visi dan nilai-nilai yang dituju sedangkan manajemen identik dengan proses dan struktur untuk mewujudkan nilai dan misi tersebut.<sup>24</sup>

Pemimpin sebagai manajer adalah sebuah keniscayaan dalam setiap aktivitas organisasi. Manajer inilah yang bertugas sebagai penggerak, pengarah, dan mampu memotivasi serta mempengaruhi anggota organisasi untuk bergerak bersama dalam mencapai tujuan. Masalah kinerja bawahan yang berhubungan erat dengan motivasi dapat diselesaikan dengan fungsi-fungsi kepemimpinan khususnya fungsi motivasi. Kesanggupan mempengaruhi orang lain yang bermuara pada ketercapaian tujuan bersama merupakan indikator keberhasilan kepemimpinan manajer.<sup>25</sup>

Di dalam kerjanya pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai ketrampilan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus

---

<sup>23</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, p.4.

<sup>24</sup> Tony Bush and Marianne Coleman, *Leadership Strategic Management in Education*, terjemah oleh Fahrurrozi "Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan" (Yogyakarta : IRCiSod, 2006), hlm. 63.

<sup>25</sup> Komaruddin, *Manajemen Kantor* (Bandung : Trigenta Karya, 1993), hlm. 27.

dilaksanakannya. Semakin banyak jenis sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.<sup>26</sup>

Jenis pemimpin ini bermacam-macam sesuai dengan jenis orang yang dipimpinya. Jika kepemimpinan adalah *leadership* maka bawahan/pengikutnya diistilahkan dengan *followership* (kepengikutan). Setidaknya ada lima jenis kepengikutan (*followership*) sebagai penyebab adanya lima jenis *leadership* yang berbeda. Lima jenis kepengikutan ini menunjukkan mengapa orang mau mengikuti orang lain. *Pertama*, kepengikutan berdasar naluri (adanya kepatuhan dan kesetiaan atas dasar kepercayaan). Kepemimpinan dengan pengikut jenis ini dinamakan “kepemimpinan kharismatik”. *Kedua*, kepengikutan berdasarkan tradisi atau kebiasaan yang dilakukan turun-temurun tanpa mempermasalahkan baik buruknya kepemimpinan tersebut. Contoh dari bentuk kepemimpinan ini adalah kepemimpinan sistem kerajaan. *Ketiga*, kepengikutan berdasarkan agama sebagai perwujudan kepercayaan terhadap Tuhan. Kepengikutan jenis ini sering menimbulkan sikap fanatisme kepada pemimpinnya. *Keempat*, kepengikutan berdasarkan rasio. Mereka mengikuti orang lain berdasarkan pertimbangan rasio dan penalaran seperti adanya kelebihan dari diri pemimpinnya jika dibandingkan dengan dirinya sendiri. *Kelima*, kepengikutan berdasar peraturan (hukum). Kepengikutan dan kepemimpinan jenis ini ada dalam masyarakat modern yang selalu diatur dengan peraturan hukum.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : Rosda Karya, 2006), cet. ke-8, hlm. 88.

<sup>27</sup>Effendi, *Psikologi Manajemen*, hlm. 169-172.

Dari sisi aturan hukum lima jenis dan leadership tersebut dapat dirangkum lagi menjadi dua jenis kepemimpinan saja; pemimpin formal dan informal. Pemimpin formal yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin informal, yang bisa terjadi jika ada pemimpin tanpa wewenang formal tetapi berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>28</sup> Oleh karena strategisnya posisi seorang pemimpin, maka perilaku positif pemimpin adalah sesuatu yang harus dijaga agar bisa menjadi panutan yang baik. Karena pentingnya posisi figur inilah surat al-Ahzâb juga menegaskan tugas Nabi sebagai figur yang harus memberi contoh bagaimana berperilaku yang baik.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu” (Q.S. 33 : 21).<sup>29</sup>

Pengertian pemimpin inilah yang pada lingkungan sekolah atau madrasah disebut sebagai Kepala Madrasah. Kepala Madrasah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah, ia ditugaskan untuk mengelola sekolah. Kepala Madrasah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang

<sup>28</sup> Fatah, *Landasan Manajemen*, hlm. 88.

<sup>29</sup> Kementerian Urusan Agama Islam, Wakaf, dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Madinah: t.np., 1990), hlm. 670.

kompleks, serta mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>30</sup>

Peranan Kepala Madrasah sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab Kepala Madrasah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan ini amat penting sebab disamping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol segala aktifitas guru (dalam rangka meningkatkan profesional mengajar), staf dan siswa dan sekaligus untuk meneliti persoalan-persoalan yang timbul dilingkungan sekolah. Kepala Madrasah dapat disebut sebagai manajer yang bertugas sebagai penggerak, pengarah dan memberikan motivasi serta mempengaruhi bawahannya (guru dan karyawan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Oleh karenanya Kepala Madrasah sebagai pemimpin bukan saja orang yang mampu bekerja sama dengan orang lain tetapi juga orang yang harus dapat bekerja untuk orang lain.

Di dalam penelitian-penelitian kepemimpinan dikenal tiga teori atau pendekatan model kepemimpinan. Pendekatan model yang dimaksud adalah; pendekatan kesifatan (*traits model*), perilaku (*behavioral model*), dan situasional (*contingency model*).<sup>31</sup> Menurut Yukl ada satu pendekatan lagi tetapi tidak populer, yaitu pendekatan pengaruh kekuasaan (*power-influence*)

---

<sup>30</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2001), hlm. 81.

<sup>31</sup>Handoko, *Manajemen*, hlm. 295.

yang menganggap semakin besar kekuasaan yang dapat digunakan seorang pemimpin maka kepemimpinannya akan semakin efektif.<sup>32</sup>

### 1) Kepemimpinan Menurut Teori Sifat

Pendekatan kesifatan (*traits model*) memandang bahwa kepemimpinan merupakan kombinasi dari sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Menurut teori ini, berhasil atau tidaknya kepemimpinan seseorang ditentukan oleh karakteristik yang dimiliki pemimpin tersebut. Sifat-sifat serta perangai seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinannya. Edwin Ghinselli, seperti yang dikutip Hani Handoko, telah melakukan penelitian berdasarkan *traits model* ini dan sampai pada kesimpulan bahwa ada beberapa sifat yang sangat dominan dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Sifat-sifat tersebut adalah :

- 2) *Supervisory ability* yaitu kemampuan dalam mengawasi bawahan. Kemampuan ini merupakan fungsi dasar manajemen khususnya dalam fungsi sebagai pengarah dan pengawas pekerjaan orang lain.
- 3) *Decisiveness* (ketegaan) yaitu kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan tepat.
- 4) Adanya keinginan untuk sukses atau kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan.
- 5) Kecerdasan yang mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

---

<sup>32</sup>Yukl, *Leadership in Organizations*, p. 8-9.

- 6) *Self-confidence* yaitu adanya pandangan terhadap diri sendiri akan adanya kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 7) *Inisiatif* yaitu kemampuan untuk bertindak dengan tidak bergantung pada orang lain dengan mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru/inovasi.<sup>33</sup>

## 2) Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku

Pendekatan perilaku (*behavioral model*) adalah teori yang berawal dari asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pemimpin itu sendiri. Pendekatan ini tidak lagi mencoba mencari jawaban keberhasilan dari sifat-sifat pemimpin tetapi mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang berhasil. Behavioral model ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek kepemimpinan yaitu *fungsi* dan *gaya* kepemimpinan. Agar kepemimpinan efektif, maka pemimpin harus melaksanakan fungsi utamanya, yaitu fungsi yang berkaitan dengan tugas (*task-related*) dan fungsi yang berkaitan dengan pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*). Sedangkan gaya kepemimpinan ada yang berorientasi pada tugas (*task-oriented*) dan ada yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented*).<sup>34</sup>

Prilaku kepemimpinan yang berkenaan dengan fungsi yang berkaitan dengan *task-related* ini menyangkut pemberian saran dalam penyelesaian

<sup>33</sup>Handoko, *Manajemen*, hlm. 297.

<sup>34</sup>Handoko, *Manajemen*, hlm. 298-299.

masalah, pemberian informasi dan penyampaian pendapat. Fungsi yang berkaitan dengan *group-maintenance* mencakup segala sesuatu yang dapat membantu organisasi berjalan dengan lancar. Termasuk juga berkenaan dengan organisasi lain, penengahan perbedaan pendapat dan lain sebagainya.

Prilaku kepemimpinan yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented*) akan mengawasi dan mengarahkan anak buahnya dengan cara tertutup untuk menjamin bahwa tugas tersebut dilaksanakan dengan semestinya. Pemimpin lebih memusatkan perhatiannya pada pelaksanaan tugas bawahan dari pada usaha untuk mengembangkannya. Sedangkan yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented*) lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasinya. Bawahan juga diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan serta menciptakan suasana persahabatan, saling percaya, dan saling menghormati.

### 3) **Kepemimpinan Menurut Teori Kontingensi atau Situasional (*contingency model*)**

Inti dari teori ini adalah keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya bergantung oleh sifat-sifat serta perilaku pemimpin saja. Hal ini disebabkan karena adanya faktor lain yang juga sangat menentukan gagal atau berhasilnya sebuah kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin lebih banyak dipengaruhi oleh situasi yang ada di sekitarnya, seperti situasi bawahan, organisasi, tugas dan variabel lingkungan lainnya. Efektifitas kepemimpinan dalam organisasi tergantung pada interaksi kepribadian pemimpin dengan

situasi. Kecermatan dalam memakai gaya kepemimpinan yang disesuaikan situasi dan kondisi sekitar organisasi merupakan kunci keberhasilannya.<sup>35</sup>

Dengan demikian, sesuai dengan teori model situasional (*contingency model*) tersebut, keserasian antara perilaku pemimpin dan bawahannya merupakan aspek yang penting. Bawahan akan lebih baik kinerjanya bila pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan kemauan yang dipimpin.<sup>36</sup>

Dari *contingency model* ini munculah empat gaya kepemimpinan yang dipengaruhi oleh *initialing structure* (struktur pemrakarsaan atau perilaku tugas) dan *consideration* (pertimbangan atau perilaku hubungan). Faktor *consideration* menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan. Sedangkan *initialing structure* menggambarkan kewenangan dalam struktur peran dan tugas antara atasan dan bawahan. Gaya dasar kepemimpinan ini bisa digambarkan seperti di bawah ini :<sup>37</sup>

## 2.2. Fungsi Kepemimpinan

Telah diketahui bahwa memimpin adalah membimbing orang lain (kelompok) sedemikian rupa sehingga tujuan kelompok tersebut berhasil dicapai. Kepala Madrasah yang memimpin bawahannya pada dasarnya mempunyai dua fungsi kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan

<sup>35</sup>Fattah, *Landasan Manajemen*, hlm. 93. Lihat juga dalam Handoko, *Manajemen*, hlm. 297-311.

<sup>36</sup>A.Dharma, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer* (Bandung : Sinar Baru, 1998), hlm. 34.

<sup>37</sup>Handoko, *Manajemen*, hlm. 304-305.

merupakan suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.<sup>38</sup>

Dua fungsi kepemimpinan ini adalah fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai dan fungsi yang berkaitan dengan penciptaan iklim kerja yang sehat dan menyenangkan.<sup>39</sup>

*Pertama*, fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Pada fungsi pertama ini seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsinya antara lain :

- a. Merumuskan dan memikirkan dengan teliti tujuan organisasi serta menjelaskan kepada semua bawahan agar bisa bekerja sama untuk mencapai tujuan itu.
- b. Memberikan dorongan kepada para bawahannya untuk ikut merumuskan rencana kegiatan sesuai tujuan yang ada.
- c. Membantu bawahan untuk mengumpulkan informasi dalam pengambilan keputusan.
- d. Meneliti dan memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan minat dan kesanggupannya.

---

<sup>38</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), hlm. 64-65.

<sup>39</sup>Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana*, hlm. 13-14.

- e. Mendorong bawahan untuk ikut serta memecahkan permasalahan yang dihadapi bersama.
- f. Memberikan kepercayaan kepada bawasanya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya masing-masing.<sup>40</sup>

*Kedua*, fungsi dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan kondusif.

Fungsi ini dapat dilakukan dengan :

- a. Memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam organisasi.
- b. Mengusahakan sarana dan prasarana kerja yang memadai.
- c. Menanamkan *sense of belonging* atau perasaan bahwa semua adalah bagian dari anggota organisasi.
- d. Dengan kelebihan yang dimilikinya, pemimpin harus mau membantu bawasanya untuk mengembangkan profesionalisme bawasanya.<sup>41</sup>

Menurut Ngalm Purwanto menyebutkan peran seorang pemimpin adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai pelaksana (*executive*).
- b. Sebagai perencana (*planner*).
- c. Sebagai seorang ahli (*expert*).
- d. Mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group presentative*).
- e. Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*controller of internal relationship*).

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, hlm. 13-15.

<sup>41</sup> *Ibid.*, hlm. 15-17.

- f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman (*purveyor of rewards and punishment*).
- g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
- h. Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*).<sup>42</sup>

Peranan-peranan ini semua akan dapat dimainkan oleh seorang pemimpin manakala dia memiliki kemampuan mengenali dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau lembaga. Misalnya mengenali dan menganalisis kendala-kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin datang secara mendadak, dan ancaman yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya.

Kepala Madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan karena Kepala Madrasah adalah orang yang bertanggung jawab secara mikro (secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Oleh karena itu sangatlah erat hubungannya antara mutu kepemimpinan Kepala Madrasah dengan kehidupan sekolah seperti budaya sekolah, disiplin sekolah dan lain-lain.<sup>43</sup>

Pada intinya, Kepala Madrasah sebagai pemimpin mempunyai tugas untuk mengatur seluruh bawahannya sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional dalam Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan terdapat tujuh fungsi dan tugas Kepala Madrasah yaitu, sebagai : (1) edukator (pendidik), (2)

---

<sup>42</sup>Purwanto, *Administrasi*, hlm. 65.

<sup>43</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006), cet. ke-8, hlm. 25.

manajer, (3) administrator, (4) supervisor (penyelia), (5) leader (pemimpin), (6) pencipta iklim kerja, dan (7) wirausahawan.<sup>44</sup>

Merujuk kepada tujuh peran Kepala Madrasah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran Kepala Madrasah dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan peran yang sedang dimainkannya terutama dalam peningkatan kinerja guru. Hal ini sangat penting karena mutu pembelajaran sangat ditentukan dalam proses belajar mengajar di mana guru sebagai ujung tombaknya.

a. Kepala Madrasah sebagai edukator (pendidik).

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala Madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Menurut Mulyasa, hal di atas sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996 yang berisi tentang landasan penilaian kinerja Kepala Madrasah. Sebagai edukator Kepala

---

<sup>44</sup> <http://www.depdiknas.go.id/inlink> (diakses tanggal 9 Feb. 2008).

Madrasah harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru dan karyawan sekolah, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan member contoh mengajar.<sup>45</sup>

b. Kepala Madrasah sebagai manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan Kepala Madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru (manajemen kinerja guru). Menurut Karen Seeker dan Joe B. Wilson seperti yang dikutip Sudradjat, gambaran tentang proses manajemen kinerja ini secara sederhana disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi.<sup>46</sup> Perencanaan pendidikan ini meliputi perencanaan kurikulum, perencanaan fisik (sarana dan prasarana), perencanaan keuangan, dan perencanaan administrasi.<sup>47</sup> Setelah perencanaan selanjutnya melakukan pembinaan pada bawahan agar bisa melaksanakan semua rencana dengan benar. Evaluasi juga diperlukan untuk melihat kelemahan dan kekuatan yang dimiliki. Jadi, semua kegiatan yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru haruslah melalui tiga siklus tersebut.

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, hlm. 101.

<sup>46</sup> <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2007/05/12/manajemen-kinerja-guru> (diakses tanggal 5 Oktober 2007).

<sup>47</sup> Frank W. Banghart and Albert Trull, *Educational Planning* (New York : The Macmillan Company, 1973), p. 5-6.

Banyak kegiatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru. Kepala Madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya. Pengembangan profesi ini juga bisa dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Kepala Madrasah sebagai administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu Kepala Madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala Madrasah sebagai supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam

pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.<sup>48</sup> Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran atau tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan. Selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Dalam pelaksanaan supervisi ini Kepala Madrasah hendaknya memperhatikan beberapa prinsip supervisi :

- 1) Supervisi adalah hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis.
- 2) Supervisi dilaksanakan secara demokratis.
- 3) Berpusat kepada tenaga kependidikan (guru).
- 4) Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
- 5) Supervisi merupakan bantuan profesional.<sup>49</sup>

e. Kepala Madrasah sebagai leader (pemimpin)

Kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah seperti apakah yang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia.<sup>50</sup> Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang Kepala Madrasah dapat

<sup>48</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala*, hlm. 111-112.

<sup>49</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala*, hlm. 113.

<sup>50</sup> T.Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE, 1990), hlm. 297.

menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian Kepala Madrasah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.<sup>51</sup>

f. Kepala Madrasah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, Kepala Madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk

---

<sup>51</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala*, hlm. 115.

memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.<sup>52</sup>

g. Kepala Madrasah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka Kepala Madrasah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala Madrasah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

h. Kepala Madrasah sebagai inovator

Kepala Madrasah yang inovatif akan tercermin dalam setiap pekerjaannya yang dilakukan secara konstruktif (mendorong dan mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan), kreatif (mencari gagasan dan cara-cara baru untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan), delegatif (mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan seta kemampuan masing-masing), integrative (berusaha mengintegrasikan semua kegiatan agar sinergi dan efektif, efisien, dan produktif), rasional dan obyektif (bertindak berdasarkan pertimbangan rasional dan obyektif), pragmatis (menetapkan kegiatan dan target berdasarkan kondisi riil yang ada),

---

<sup>52</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala*, hlm. 121-122.

keteladanan dan disiplin (memberi tauladan dan contoh yang baik), adabtable dan fleksibel (mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru untuk dapat situasi kerja yang menyenangkan).<sup>53</sup>

i. Kepala Madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, Kepala Madrasah harus mampu memotivasi bawahannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan strategi yang tepat. Motivasi ini dapat dikembangkan melalui pengaturan lingkungan kerja, pengaturan suasana atau iklim kerja, kedisiplinan, dorongan, penghargaan secara efektif serta penyediaan berbagai sarana dan prasarana belajar yang memadai.<sup>54</sup>

Sejauh mana Kepala Madrasah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Peran dan tugas di atas tidak dapat berjalan sesuai yang diharapkan tanpa adanya komunikasi. Komunikasi di lingkungan sekolah ini dapat dikategorikan dalam tiga ; *komunikasi vertikal* (Kepala Madrasah dan bawahan), *komunikasi horisontal* (komunikasi satu tingkat seperti komunikasi antarkaryawan dan antarguru), dan *komunikasi eksternal* (komunikasi pihak sekolah dengan pihak luar sekolah).<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala*, hlm. 118- 119.

<sup>54</sup> *Ibid.*, hlm. 120-121.

<sup>55</sup> Rosadi Ruslan, *Manajemen Humas dan Komunikasi* (Jakarta : Raja Grafindo, 2002), hlm. 91.

Karena tugas Kepala Madrasah berkaitan erat dengan manajemen kinerja guru, maka hendaknya selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya dan juga dengan mengaktifkan komunikasi horisontal dan eksternal sekolah. Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, didalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru.

- a. Seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.
- b. Bagaimana guru dan Kepala Madrasah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang.
- c. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- d. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.<sup>56</sup>

Inilah beberapa hal yang perlu menjadi perhatian Kepala Madrasah yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diembannya khususnya dalam peningkatan kompetensi dan kinerja guru agar mutu pendidikan di sekolah terus meningkat.

### **2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Pemimpin**

Perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya

---

<sup>56</sup><http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2007/05/12/manajemen-kinerja-guru> (diakses tanggal 5 Oktober 2007).

secara garis besar dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin, perilaku atau fungsi pemimpin terhadap kelompok yang dipimpin, dan situasi intern maupun ekstern lembaga yang bersangkutan. Menurut Purwanto, dari ketiga faktor di atas dapat dirinci menjadi beberapa faktor yang pada umumnya sangat dominan dalam mempengaruhi perilaku seorang pemimpin. Faktor-faktor itu adalah :

- a. Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin.
- b. Jenis pekerjaan atau lembaga yang sedang dipimpin.
- c. Sifat-sifat dan kepribadian pemimpin.
- d. Sifat-sifat dan kepribadian pengikut atau bawahan.<sup>57</sup>

Dalam hal ini, Mary Parker Follett yang dikutipnya Hani Handoko, secara sederhana merumuskan tiga variabel yang mempengaruhi gaya atau perilaku kepemimpinan. Ketiga hal ini saling berhubungan dan saling berinteraksi, yaitu : diri pemimpin itu sendiri, pengikut atau bawahan, dan situasi yang ada saat seseorang sedang memimpin.<sup>58</sup>

Dari semua faktor yang telah disebut di atas dapat dimengerti bahwa kepribadian seseorang sebagai hasil dari pendidikan dan lingkungannya merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin juga kondisi sosial yang ada di sekitar pribadi tersebut, baik intern organisasi maupun ekstern organisasi.

---

<sup>57</sup>Purwanto, *Administrasi*, hlm. 59.

<sup>58</sup>Handoko, *Manajemen*, hlm. 307.

### 3. Kinerja Guru

#### 3.1. Pengertian Kinerja Guru

Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai kinerja. Pada dasarnya, kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang baik. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai: (a) Sesuatu yang dicapai, (b) Prestasi yang diperoleh, dan (c) Kemampuan kerja<sup>73</sup> atau prestasi yang diperlihatkan.

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Beberapa definisi dan batasan berikut ini akan memperkaya tulisan ini tentang kinerja.

- a. Peter Salim dalam *The Contemporary English Indonesian Dictionary* mengatakan istilah kinerja (*performance*) digunakan bila seseorang

---

<sup>73</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Depdikbud, 1986), hlm. 1386

menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur atau ketentuan yang ada.<sup>75</sup>

- b. Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>78</sup>
- c. Menurut Bernandin & Russel, seperti yang dikutip oleh Faostino Cardiso Gomes, menyatakan bahwa kinerja adalah catatan *out come* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. (“.... *the record of out comes produced on a specified job function or activity a specified time periode*”)<sup>80</sup>
- d. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu  $kinerja = f(A \times M \times O)$ . Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins: 1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi bagian lain merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang menghambat karyawan atau guru itu. Meskipun

<sup>75</sup> Peter Salim, *The Comtemporary English Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1986), ed.2, hlm. 1386

<sup>78</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, hlm. 67

<sup>80</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2003). hlm. 135

seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat

Jadi, dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan *job performance* adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.<sup>76</sup> Sedangkan istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).<sup>77</sup>

Kinerja merupakan aspek yang sangat menentukan dalam upaya pencapaian tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan hasil dari kinerja yang baik. Sebaliknya dari kinerja yang kurang baik akan membuahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja seseorang juga dapat dilihat dari kemampuan mencapai standar yang telah ditetapkan. Baik buruknya kinerja seseorang tidak hanya dilihat dari tingkat kuantitas yang dapat dihasilkan seseorang dalam bekerja, akan tetapi juga diukur dari segi kualitasnya dalam mencapai standar yang telah ditetapkan tersebut. Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan wujud keberhasilan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya dan hasil tersebut tidak hanya terbatas pada ukuran kuantitas, tetapi juga kualitas.

---

<sup>76</sup> Moh. As'ad, *op.cit.*, hlm. 47-48

<sup>77</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, hlm. 67

Untuk mengetahui kinerja seseorang (pegawai, karyawan, atau guru) harus ditetapkan standar kerjanya. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu pekerjaan, apakah yang telah dilakukan seseorang itu telah sesuai dengan apa yang ditargetkan atau belum. Standar kinerja juga dapat dijadikan sebagai pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Standar kinerja masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai dengan jenis pekerjaan atau profesinya. Standar kinerja mengacu pada tujuan organisasi yang dijabarkan ke dalam tugas-tugas fungsional. Standar kinerja guru akan berbeda dengan standar pegawai industri atau pegawai lainnya.

Adapun efektifitas kinerja seorang pendidik yang berkualitas dalam mengajar sebagaimana yang dikemukakan oleh Stiggin, yaitu: (a) mencerminkan semua komponen kinerja atau kejadian yang penting dalam proses mencapai suatu target tertentu, (b) Diterapkan dalam konteks yang tepat dan dalam kondisi tempat berlangsungnya kinerja tersebut secara alami, (c) menggambarkan dimensi kinerja yang dapat diterapkan secara konsisten terhadap serangkaian kegiatan yang serupa, (d) tepat dalam pengembangannya bagi suatu masyarakat, (e) dapat dipahami dan digunakan oleh semua pihak yang terlibat dalam proses penilaian kinerja (performance appraisal), baik oleh pendidik, siswa, orang tua, maupun masyarakat, (f) menghubungkan hasil penilaian secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan keputusan

pengajaran, (g) berfungsi sebagai media yang jelas dan dapat dipahami dalam mendokumentasikan atau mengkomunikasikan siswa.<sup>85</sup>

### 3.2. Profesionalisme Kinerja Guru

Kinerja guru yang merupakan gambaran tentang apa yang ditampilkan atau ditunjukkan seorang guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Agar dapat diketahui tingkat kinerjanya, maka perlu diketahui standar kompetensi guru yang mencerminkan kerja profesionalismenya. Hal ini sangat diperlukan karena seperti disebut sebelumnya bahwa guru adalah pendidik profesional.

Dalam kamus umum bahasa Indonesia, *profesionalisme* diartikan sebagai mutu, kualitas, yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Sedangkan *profesionalisme* sendiri berasal dari kata *profession*. Profesi mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus. Dengan kata lain, profesi dapat diartikan sebagai suatu bidang keahlian yang khusus untuk menangani lapangan kerja tertentu yang membutuhkannya.<sup>59</sup> Pengertian profesional ini juga ada dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Bab I tentang ketentuan umum pasal 4 :

“Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh orang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian,

<sup>85</sup> Muhtar, *Desain Pembelajaran PAI*, (Jakarta: Misaka Ghaliza, 2003), cet. 2, hlm. 99

<sup>59</sup>W. J. S. Poerwadaminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 2003), hlm. 911.

kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesional.<sup>60</sup>

Dalam melaksanakan tugas profesionalisnya, seorang guru dapat dikatakan profesional bila memiliki kompetensi. Masih dalam undang-undang yang sama, pada bab IV tentang guru pasal 8 dikatakan bahwa : *guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.*<sup>61</sup> Apa yang dimaksud dengan kompetensi itu? Undang-Undang Guru dan Dosen Bab I pasal 10 menyebutkan arti kompetensi dengan jelas :

Selain kompetensi-kompetensi di atas, dalam pendidikan juga dikenal adanya “sepuluh kompetensi guru” yang merupakan profil kemampuan dasar bagi seorang guru. Sepuluh kompetensi guru dalam mengajar itu juga tidak jauh berbeda dengan kompetensi-kompetensi yang disebutkan sebelumnya.

Sepuluh kompetensi ini meliputi :

- a. Menguasai bahan pelajaran.
- b. Mengolah program belajar-mengajar.
- c. Mengelola kelas.
- d. Menggunakan media/sumber.
- e. Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f. Mengolah interaksi belajar dan mengajar.
- g. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

---

<sup>60</sup> Undang-Undang, hlm. 3.

<sup>61</sup> Undang-Undang, hlm. 7.

- h. Mengetahui fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah.
- i. Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j. Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.<sup>62</sup>

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

Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat.

Untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus.

Disamping itu, guru masa depan harus paham penelitian guna mendukung terhadap efektivitas pembelajaran yang dilaksanakannya, sehingga dengan dukungan hasil penelitian guru tidak terjebak pada praktek

---

<sup>62</sup>Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : Raja Grafindo, 2001), hlm. 162.

pembelajaran yang menurut asumsi mereka sudah efektif, namun kenyataannya justru mematikan kreativitas para siswanya. Begitu juga, dengan dukungan hasil penelitian yang mutakhir memungkinkan guru untuk melakukan pembelajaran yang bervariasi dari tahun ke tahun, disesuaikan dengan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berlangsung.

Dalam keterangan profesionalisme kinerja guru di atas, telah terkandung suatu konsep bahwa guru profesional yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan sekolah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut agar guru mampu melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Tanpa mengabaikan kemungkinan adanya perbedaan tuntutan kompetensi profesional yang disebabkan oleh adanya perbedaan lingkungan sosial kultural dari setiap institusi sekolah sebagai indikator, maka guru yang dinilai kompeten secara profesional, apabila :

- a. Guru tersebut mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.
- b. Guru tersebut mampu melaksanakan peranan-peranannya secara tepat dan berhasil.
- c. Guru tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (tujuan instruksional) sekolah.
- d. Guru tersebut mampu melaksanakan peranannya dalam proses

mengajar dan belajar dalam kelas.<sup>63</sup>

### 3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Ada banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Menurut Maier (1965), perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu dan situasi.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964) yang merumuskan bahwa:

a. *Human Performance = Ability + Motivation*

b. *Motivation = Attitude + Situation*

c. *Ability = Knowledge + Skill*<sup>126</sup>

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah

<sup>63</sup>Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), cet. ke-4, hlm. 38. Juga dalam E. Mulyasa, *Standar Kompetensi*, hlm. 18.

<sup>126</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm. 67

mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).<sup>127</sup>

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.<sup>128</sup>

David Mc Clelland berpendapat bahwa pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, ketersediaan sarana dan prasarana, lingkungan kerja dan sifat-sifat

---

<sup>127</sup> *Ibid.*

<sup>128</sup> *Ibid*

individu. Faktor-faktor yang telah disebutkan di atas dapat dikategorikan dalam dua faktor : faktor internal dan faktor eksternal.

#### a. Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah faktor-faktor yang datang dari diri guru itu sendiri. Di atas telah disebutkan bahwa banyak faktor yang ada dalam diri seorang guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya tetapi dapat dikelompokkan dalam tiga faktor ; kemampuan, persepsi, keinginan/motivasi, dan kepuasan.

- 1) Kemampuan ini merupakan faktor individu yang sangat dominan. Kemampuan yang dimaksud adalah meliputi kemampuan dalam penguasaan bahan ajar, kemampuan dalam menyampaikan materi (gaya mengajar efektif), dalam kemampuan dalam pengelolaan kelas termasuk kemampuan berinteraksi dengan siswa. Kemampuan ini bisa disebut dengan kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.<sup>64</sup> Kompetensi ini juga berarti harus ada kesesuaian antara tugas mengajar dan kemampuan yang dimiliki seorang guru.

---

<sup>64</sup>E.Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 75.

- 2) Persepsi terhadap pekerjaan. Adanya kualitas seseorang atau adanya kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan dan tugas yang dijalani seorang guru tentu saja akan berpengaruh pada persepsinya tentang pekerjaannya itu. Persepsi positif terhadap tugas tentunya akan membawa kinerja yang positif juga.
- 3) Motivasi (semangat atau keinginan). Ini merupakan faktor psikologis yang timbul dan dipengaruhi oleh sikap (persepsi kerja), kepribadian, dan kepuasan kerja. Menurut Handoko yang mengutip pendapat Strauss dan Sayles, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai sikap dan kepribadian positif serta keinginan atau motivasi yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Sikap dan motivasi seseorang terhadap pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Orang yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan memperoleh kematangan psikologis dan menjadi frustrasi.<sup>65</sup>
- 4) Kepuasan; adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Motivasi yang berawal dari kepuasan sangat dipengaruhi oleh *valensi* atau nilai yang diharapkan berupa hasil yang dinikmati karena melaksanakan tugas

---

<sup>65</sup>T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 2000), cet. ke-14, hlm. 196.

yang telah ditentukan dan *expectancy* atau kuatnya pengharapan bahwa pelaksanaan tugas itu akan benar-benar merealisasikan hasil tersebut.<sup>66</sup>

Kepuasan merupakan faktor terpenting dari baik buruknya kinerja seseorang. Semangat dan motivasi yang tinggi tanpa adanya tingkat kepuasan yang memadai menimbulkan semangat palsu. Karena itu, membuat orang merasa “nyaman” dengan pekerjaannya adalah strategi menumbuhkan semangat kerja yang nyata. Rasa “nyaman” ini bisa timbul dari adanya keterbukaan manajemen tentang hak dan kewajiban seseorang secara jelas. Transparansi ini akan menyadarkan orang kenapa ia berbeda jenis pekerjaan dan imbalan dengan orang lain.<sup>67</sup>

Kepuasan ini juga berhubungan dengan faktor-faktor individu lainnya, yakni : (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis/kedudukan seorang di dalam lembaga pendidikan, maka lebih mudah individu tersebut untuk puas, (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya, (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-

---

<sup>66</sup>Edwin B.Flippo, *Personal Management*, terjemah oleh Moh. Masud, “Manajemen Personalia” (Jakarta : Erlangga, 1995), hlm. 117.

<sup>67</sup> Eileen Rachman dan Sylvia Savitri, “Etos Kerja”, *Kompas* (Jakarta) pada rubrik “Karier”, tanggal 22 April 2007, hlm. 36.

elemen kehidupannya yang berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.<sup>68</sup>

#### **b. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal merupakan faktor yang datang dari luar individu (guru) yaitu faktor lingkungan/organisasi. Yang masuk ke dalam faktor tersebut adalah ; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*), dan kesempatan kerja atau kesempatan untuk berkarier. Ketidakcocokan seseorang dengan struktur organisasi, misalnya seorang guru merasa kurang puas dengan kedudukan ataupun tugas mengajar mata pelajaran tertentu yang dia terima, kepemimpinan Kepala Madrasah yang dianggap kurang adil, gaji yang dirasakan kurang sesuai dengan harapan, kesempatan berkarier yang dibatasi, akan mempengaruhi motivasi kerja seorang guru. Kondisi-kondisi semacam ini mengharuskan seorang Kepala Madrasah untuk jeli dalam menimbang kemudian memutuskan siapa dan tugas apa yang akan diberikan kepada seorang guru. Ketepatan dalam penugasan ini, termasuk ketepatan dalam pemilihan para pembantu Kepala Madrasah yang menduduki jabatan tertentu. Gaya kepemimpinan yang tepat yang mampu memberikan penghargaan yang sesuai kepada bawahannya dapat meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinnya.

---

<sup>68</sup> <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu/> (diakses tanggal 5 September 2007).

Secara lebih rinci Flippo mengemukakan tentang keinginan-keinginan individu yang dapat berpengaruh pada kinerjanya terutama pada semangat dan kemauan individu tersebut dalam melaksanakan tugasnya.

- 1) Upah yang memuaskan.
- 2) Keterjaminan pekerjaan (*security of job*).
- 3) Rekan kerja yang menyenangkan (*congenial associates*).
- 4) Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan (*credit for work done*)  
bisa berupa materi maupun pujian oleh orang lain.
- 5) Pekerjaan yang berarti (a *meaningful job*) yang mendorong ke arah prestasi dan aktualisasi diri.
- 6) Adanya kesempatan untuk maju atau mengembangkan karier (*opportunity to advance*).
- 7) Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan menarik (kondusif).
- 8) Kepemimpinan/pemimpin yang kompeten dan adil (*competent and fair leadership*). Seorang guru akan merasa senang bila menerima tugas dari Kepala Madrasah yang dianggapnya sangat cakap, bermutu dan adil. Namun bila sebaliknya, maka semangat untuk melaksanakan tugas menjadi lemah dan kinerjanya buruk karena merasa diperintah oleh orang yang tidak bermutu.
- 9) Perintah dan pengarahan yang masuk akal dari atasan (*reasonable orders and directions*). Perintah-perintah yang tidak masuk akal dan

tidak berhubungan dengan masalah sekolah hanya akan memperbesar ketidaknyamanan dan kekecewaan para guru.

10) Organisasi tempat kerja yang relevan dari segi sosial (*a socially relevant organization*).<sup>69</sup> Semakin terpadang suatu lembaga pendidikan tempat guru mengajar, akan menimbulkan rasa tanggung jawab yang besar pada dirinya dalam melaksanakan tugas kependidikannya.

Dari beberapa faktor-faktor yang telah disebut di atas dapat disederhanakan menjadi lima faktor saja yang ikut mempengaruhi kerja guru. Kelima faktor ini menurut Surya adalah :

- 1) Imbalan kerja atau sesuatu yang diperoleh dari melaksanakan tugas sebagai guru, baik imbalan yang berupa material ataupun non-material.
- 2) Rasa aman dalam pekerjaan. Guru harus merasakan adanya keamanan lahir maupun bathin dalam melaksanakan tugasnya
- 3) Kondisi kerja yang baik. Guru-guru merasakan adanya kepuasan kerja karena pada umumnya kondisi kerja guru lebih baik dari kondisi kerja yang lainnya.
- 4) Kesempatan pengembangan *diri*. Guru-guru merasa puas karena dalam tugas sebagai guru, banyak memperoleh kesempatan untuk memperluas dan mengembangkan diri untuk kepentingan di masa depan.
- 5) Hubungan pribadi. Keharmonisan hubungan pribadi, dengan teman sejawat, atasan, dan terutama dengan siswa sangat berpengaruh

---

<sup>69</sup> Flippo, *Personal Management*, hlm. 116-117.

terhadap kinerja guru.<sup>70</sup>

#### 4. Mutu Pembelajaran

##### 4.1. Pengertian Mutu Pembelajaran

Kata *Pembelajaran* dalam bahasa Inggris disamakan dengan *Instruction*<sup>71</sup> yang mempunyai arti *the action, practice, or profession of teaching*.<sup>72</sup> Menurut Romiszowski, kata *instruction* ini mengandung dua hal ; *education* (pendidikan) dan *training* (pelatihan). Menurutnya, *instruction* atau pembelajaran adalah sesuatu diarahkan pada sebuah tujuan yang ada pada proses belajar mengajar yang direncanakan.<sup>73</sup> Jadi, di dalam pembelajaran ada sebuah proses belajar mengajar. Ada kegiatan *teaching* atau pengajaran dan *learning* atau belajar.

Pembelajaran tidak sama persis dengan pengajaran. Jika kata pengajaran ada dalam konteks guru dan murid di kelas formal, maka pembelajaran atau *instruction* mencakup kegiatan belajar mengajar yang tidak mesti dihadiri guru dan murid secara fisik. Oleh karena dalam *instruction* yang ditekankan adalah proses belajar mengajar, maka usaha-usaha yang terencana

<sup>70</sup>M.Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran* (Bandung : Pustaka Bani Qurasy, 2004), hlm. 92.

<sup>71</sup>Tim Pengembang MKDK Kurikulum dan Pembelajaran, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Bandung : FIP UPI, 2002), hlm. 54.

<sup>72</sup>Websters, *Webster's Ninth*, p. 627.

<sup>73</sup>AJ.Romiszowski, *Designing Instructional System* (New York : Nichols Publishing, 1986), p. 4.

dalam memanipulasi sumber-sumber belajar agar terjadi proses belajar mengajar dalam diri siswa disebut juga dengan pembelajaran.<sup>74</sup>

Saylor, seperti dikutip oleh E. Mulyasa, menjelaskan bahwa *"Instruction is thus the implementation of curriculum plan, usually, but not necessarily, involving teaching in the sense of student, teacher interaction in an educational setting"*.<sup>75</sup> Definisi ini menunjukkan bahwa pembelajaran merupakan implementasi rencana kurikulum, termasuk di dalamnya pengajaran terhadap siswa dan interaksi guru dengan siswa dalam suatu seting pendidikan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran lebih luas maknanya dari hanya sebatas mengajar.

Istilah pembelajaran secara tekstual tertuang dalam UU Sistem Pendidikan Nasional No.20 tahun 2003 pasal 1, yaitu bahwa pembelajaran merupakan suatu proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

Pembelajaran dapat juga diartikan sebagai rangkaian proses yang dilakukan untuk memperoleh perubahan perilaku yang baru secara keseluruhan. Hasil pembelajaran ini adalah perubahan perilaku menyeluruh yang meliputi aspek kognitif, afektif, dan motorik.<sup>76</sup> Pengertian inilah yang paling mudah dicerna dan sesuai dengan apa yang dimaksud dalam tulisan ini.

<sup>74</sup>Syuaeb Kurdi dan Abdul Aziz, *Model Pembelajaran Efektif Pendidikan Agama Islam di SD dan MI* (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2006), hlm. 1.

<sup>75</sup>E.Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan : Suatu Panduan Praktis* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 11.

<sup>76</sup>Mohamad Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran* (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2004), hlm. 7-17. Juga di dalam Nana Sudjana, *Penilaian Proses Hasil Belajar Mengajar* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 22-34.

Lalu bagaimana dengan mutu pembelajaran? Kata mutu, mengandung banyak tafsir, sehingga setiap orang akan berbeda dalam memahaminya. Salah satu sebabnya ialah tidak ada ukuran yang baku tentang apa mutu itu. Oleh karena itu, untuk menjawab apakah sesuatu itu bermutu apa tidak, sulit untuk memperoleh pendapat yang sama. Perbedaan latar belakang seseorang, sudut pandang dan profesi seseorang sangat berpengaruh dalam menentukan sesuatu itu bermutu atau tidak. Namun demikian, ada kriteria umum yang disepakati tentang apa mutu itu yakni bahwa sesuatu itu dikatakan bermutu, pasti sesuatu itu bernilai yang baik atau mengandung makna yang baik. Sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik atau mengandung makna yang kurang baik. Berikut ini beberapa pengertian tentang mutu.

Menurut Soegiono, mutu adalah apa yang diinginkan oleh pelanggan bukannya apa yang diputuskan paling baik bagi pelanggan. Artinya bahwa mutu dapat dicapai bila ada kesesuaian antara yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan (masyarakat atau dunia kerja) dengan apa yang diberikan produsen (penyedia pendidikan).<sup>77</sup> Secara singkat mutu adalah sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan.<sup>78</sup> Begitu juga dengan mutu pembelajaran.

Mutu pembelajaran adalah gambaran tentang proses belajar mengajar. Mutu pembelajaran ini menunjukkan ada atau tidaknya kesesuaian antara apa

---

<sup>77</sup>Ari Tri Soegiono, *Total Quality Management (TQM) dan Kepemimpinan Transformasional untuk Pendidikan Berkualitas* (Semarang : UNNES, 2006), hlm. 22.

<sup>78</sup>Irwan Susanto, "Model Penjaminan Mutu dalam Pembelajaran", modul pelatihan pada Pusat Pengkajian dan Pengembangan Sistem Jaminan Mutu (P3SJM) LPP Universitas Negeri Surakarta tanggal 14 Januari 2006, hlm. 2.

yang dibutuhkan dan yang diinginkan atau yang seharusnya didapat oleh peserta didik dengan realitas apa yang didapatnya. Apa yang seharusnya diterima adalah cita-cita dan apa yang didapat dalam kenyataan adalah realita. Apa yang dibutuhkan dan yang diinginkan atau yang seharusnya didapat oleh peserta didik ini terstandarisasi dalam kompetensi-kompetensi dasar yang harus dikuasai siswa dalam setiap materi yang diajarkan kepadanya. Agar dapat diketahui ketercapaian mutu tersebut guru seharusnya mempunyai standar proses yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengelolaan proses pembelajaran.<sup>79</sup>

Untuk mengetahui apakah pembelajaran sudah sesuai dengan mutu yang seharusnya didapat diperlukan adanya sebuah sistem yang menjamin ketercapaian mutu pembelajaran. Sistem ini dikenal dengan “Sistem Pengendalian Mutu”. Sistem ini sangat berguna karena selain untuk mengontrol mutu agar kualitas tetap terjaga juga dapat digunakan untuk meningkatkan mutu atau kualitas pembelajaran sesuai dengan perkembangan masyarakat.<sup>80</sup> Titik berat sistem ini adalah pada tahap proses pembelajaran. Bagaimana suatu proses pembelajaran direncanakan dan dilaksanakan merupakan faktor dominan dalam ketercapaian mutu pembelajaran itu sendiri.

Jadi, mutu pembelajaran merupakan kualitas dari seluruh proses pembelajaran yang dilalui peserta didik. Mutu pembelajaran ini bisa diketahui

---

<sup>79</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta : Kencana, 2007), cet. ke-2, hlm. 47.

<sup>80</sup> Susanto, “Model Penjaminan”, hlm. 3-4.

dengan melihat mutu proses pembelajaran itu sendiri dan mutu output atau hasil belajar yang meliputi aspek kognitif, afektif, dan motorik.

#### **4.2. Indikator Mutu Pembelajaran**

Indikator adalah petunjuk atau gejala yang menunjukkan keterkaitan dengan sesuatu.<sup>81</sup> Indikator mutu pembelajaran adalah adanya sesuatu yang dapat menunjukkan kualitas dari seluruh proses pembelajaran yang dilalui peserta didik sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai. Untuk mengetahui kualitas pembelajaran ini ada dua hal yang bisa dijadikan patokannya; proses pembelajaran dan hasil pembelajaran.

Walaupun kualitas dari hasil pembelajaran sering kali dijadikan landasan untuk menilai berhasil atau tidaknya sebuah pembelajaran, tetapi proses pembelajaran itu sendiri merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam mencapai hasil pembelajaran. Dalam proses ini melibatkan guru dan peserta didik dan dapat dilihat bagaimana peran keduanya dalam pembelajaran.

#### **4.3. Mutu Proses Pembelajaran**

Karena proses pembelajaran ini melibatkan guru dan murid, maka mutu proses ini juga dapat diketahui dengan bagaimana peran guru dan murid di dalam proses ini. Oleh karena itu pembahasan mutu proses pembelajaran ini dibagi menjadi dua; keterlibatan guru dan keterlibatan murid. Keterlibatan guru berarti adanya keterlaksanaan oleh guru, yang artinya bagaimana seorang guru

---

<sup>81</sup> Tim Prima Pena, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya : Gita Media Press, 2006), hlm. 197.

bertindak dan berperan dalam melaksanakan tugasnya, dan keterlibatan siswa yang berarti bagaimana sikap dan tindakan siswa dalam menjalani proses pembelajarannya.<sup>82</sup>

### 1) Keterlibatan Guru

Yang dimaksud dengan keterlibatan guru adalah sejauh mana seorang guru dapat memainkan perannya sebagai seorang pendidik dan pengajar. Untuk dapat berperan maksimal, seorang guru perlu menyiapkan strategi pembelajaran yang efektif. Strategi pembelajaran adalah pola-pola umum kegiatan guru dan peserta didik dalam perwujudan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Secara garis besar strategi pembelajaran meliputi 4 hal :

- a) Mengidentifikasi serta menetapkan spesifikasi dalam kualifikasi perubahan tingkah laku dan kepribadian anak didik sebagai manusia yang diharapkan.
- b) Memilih sistem pendekatan belajar mengajar berdasarkan aspirasi dan pandangan hidup masyarakat.
- c) Memilih dan menetapkan prosedur, metode, dan teknik belajar mengajar yang dianggap paling tepat dan efektif, sehingga dapat dijadikan pegangan oleh guru dalam menunaikan kegiatan belajar mengajarnya.
- d) Menetapkan norma-norma dalam batas minimal keberhasilan atau kriteria serta standar keberhasilan, sehingga dapat dijadikan pedoman

---

<sup>82</sup> Sudjana, *Penilaian Hasil*, hlm. 60.

oleh guru yang dapat melakukan evaluasi hasil kegiatan belajar mengajar yang selanjutnya dapat dijadikan umpan balik untuk menyempunakan sistem instruksional yang bersangkutan secara keseluruhan.<sup>83</sup>

Keempat strategi pembelajaran tersebut merupakan konsep dasar kegiatan dalam proses belajar mengajar untuk memperoleh hasil belajar mengajar yang optimal, baik kognitif, efektif maupun psikomotor.

Strategi pembelajaran pertama, mengandung makna sasaran apa yang harus dicapai dari kegiatan belajar mengajar tersebut. Sasaran yang harus jelas dan terarah. Untuk itu guru perlu merumuskan tujuan pembelajaran.

Menurut Kasiram, secara garis besar sasaran utama pembelajaran adalah agar peserta didik yang mengikuti proses pembelajaran dapat memahami :

- a) Kandungan pengetahuan (*learning the knowledge content*).
- b) Penerapan pengetahuan untuk menyelesaikan soal-soal standar kelas (*learning the ability to apply the knowledge to solve standard class problems*).
- c) Penerapan pengetahuan untuk menyelesaikan soal-soal praktis yang mungkin muncul di luar skenario buku teks (*learning the ability to*

---

<sup>83</sup>Syaeful Bahri Djamaran dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), hlm. 5-6.

*apply the knowledge to solve types of problems and situation which may not have been encountered in the textbooks).*

- d) Siswa diarahkan untuk menjadi pembelajar yang dapat mengarahkan diri secara mandiri dan dapat menjadi pembelajar sepanjang hayat (*learning to learn, that is, to become self-directed, independent and live long learners*).<sup>84</sup>

Langkah kedua, strategi pembelajaran ialah menetapkan pendekatan yang tepat dan efektif sesuai dengan kondisi, kebutuhan, materi, sarana dan prasarana, atau media pembelajaran yang ada. Adapun pendekatan yang perlu dipilih ialah pendekatan rasional, pendekatan emosional, pendekatan pembiasaan, dan pendekatan fungsional. Selain pendekatan pengajaran tersebut di atas dapat juga menggunakan pendekatan disiplin ilmu seperti pendekatan ekonomi, pendekatan antropologi, pendekatan sosiologi, pendekatan politik, pendekatan agama, dan sebagainya. Menentukan pendekatan ini sangat penting karena boleh jadi satu masalah dengan pendekatan yang berbeda menghasilkan kesimpulan yang berbeda pula.

Strategi ketiga, memilih dan menetapkan prosedur, metode dan teknik belajar mengajar yang dianggap paling tepat dan efektif. Dalam Islam sendiri telah ada beberapa perinsip dengan pertimbangan psikologis yang harus diperhatikan dalam menetapkan metode pembelajaran.

Strategi keempat, setiap guru harus menetapkan indikator keberhasilan siswa, sesuai dengan mata pelajaran yang akan diajarkan.

---

<sup>84</sup> <http://www.kjm-uinmalang.org> (diakses tanggal 23 November 2007).

Dengan menetapkan indikator tersebut guru dapat menetapkan apakah anak didik dapat dikategorikan berhasil dengan predikat sangat memuaskan, memuaskan atau baik, cukup, sedang, kurang, atau gagal.

Keterangan di atas juga tidak jauh berbeda dengan apa yang dikemukakan Moore dalam menentukan langkah pembelajaran efektif. Moore menyebutkan 6 langkah yang harus ditempuh guru untuk keberhasilan pembelajaran :

1. Mendiagnosa situasi pembelajaran.
2. Membuat atau merencanakan kisi-kisi materi bahan ajar berdasarkan tujuan yang ada.
3. Membuat langkah-langkah pembelajaran.
4. Melaksanakan rencana/langkah pembelajaran yang telah dibuat.
5. Mengevaluasi pembelajaran yang sudah dilaksanakan.
6. Feedback atau tindak lanjut terhadap hasil evaluasi.<sup>85</sup>

Untuk mewujudkan keberhasilan dan tujuan pembelajaran di atas, komunikasi antar guru dan murid merupakan faktor yang sangat penting disamping mutu guru serta pengelolaan kelas.<sup>86</sup> Morris L. Bigge mengemukakan bahwa ada tiga tipe guru dalam berhubungan dengan murid yang biasa digunakan ketika mengajar di dalam kelas. Ketiga tipe ini dapat digunakan secara bergantian sesuai dengan keadaan peserta didik yang

---

<sup>85</sup>Kenneth D. Moore, *Effective Instructional Strategies* (California : Sage Publication, 2005), p. 40-41.

<sup>86</sup>Susanto, *Model Penjaminan*, hlm. 17.

sedang dihadapi guru. Ketiga tipe ini adalah: tipe otoriter, laissez-faire, dan demokratik.<sup>87</sup>

Tipe otoriter berarti guru secara penuh memegang kendali kelas dengan menentukan apa dan bagaimana siswa harus belajar. Tipe ini mengharuskan guru menjadi seorang yang sangat aktif sedangkan posisi siswa menjadi pasif akibatnya siswa menjadi tidak punya inisiatif dan kurang kreatif. Tipe guru semacam ini menciptakan suasana komunikasi yang cenderung tertutup (*a role-bound relationship*).<sup>88</sup>

Guru *laissez-faire* membebaskan siswanya untuk menentukan cara belajar mereka sendiri. Siswa sendirilah yang menentukan apa yang mereka inginkan dan bagaimana mereka melakukannya. Tipe seperti ini biasanya digunakan dalam belajar kelompok tetapi tentunya masih dalam kontrol guru. Hubungan murid dan guru tipe ini dapat dikatakan sebagai hubungan yang benar-benar terbuka (*complete openness*).<sup>89</sup>

Guru demokratis merupakan gabungan antara tipe otoriter dan laissez-faire. Dalam kelas demokratis semacam ini guru hanya sebagai pengarah atau teman dalam belajar. Hubungan semacam ini adalah hubungan terbuka tetapi terbatas pada materi pelajaran (*openness*

---

<sup>87</sup>Morris L. Bigge, *Learning Theories for Teachers* (New York : Harper and Row Publishers, 1982), p. 284-285.

<sup>88</sup>Vernon F. Jones and Louise S. Jones, *Comprehensive Classroom Management; Creating Communities of Support and Solving Problem* (Boston : Allyn and Bacon, 1998), p. 76.

<sup>89</sup>*Ibid.*

*related*)<sup>90</sup> yang memungkinkan terjadi dialog antara guru dan siswa sehingga siswa terpancing untuk berani berfikir kreatif.

Pola-pola atau tipe hubungan di atas tentunya harus disesuaikan dengan strategi pembelajaran yang diterapkan. Tipe guru demokratis merupakan pilihan yang lebih baik dari dua tipe lainnya. Tipe ini bisa memacu kreatifitas siswa tetapi tetap terkontrol dan terarah sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Pada hakikatya komunikasi guru murid dalam proses pembelajaran adalah sebuah komunikasi transaksional yaitu bentuk komunikasi yang dapat diterima, dipahami dan disepakati oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses pembelajaran tersebut.<sup>91</sup> Pernyataan ini sangat sesuai dengan standar proses pembelajaran yang ada pada PP. No. 9 Th. 25 bab IV pasal 19 tentang Standar Nasional Pendidikan. Disebutkan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Menurut Thomas Gordon yang dikutip Vernon dan Louise, bahwa efektifitas komunikasi sebagai komunikasi transaksional yang dapat diterima dan dipahami oleh guru murid akan tercipta bila ada : (1)

---

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> Tim Pengembang, *Kurikulum dan Pembelajaran*, hlm. 48.

keterbukaan dan saling menjaga kejujuran, (2) saling peduli sehingga dapat saling mengisi, (3) adanya rasa ketergantungan dan saling membutuhkan, (4) keterpisahan, artinya guru tidak terlalu mengatur dan mendekte siswa agar siswa tumbuh kreatif sesuai dengan keinginannya, (5) adanya kebutuhan timbal balik yang berarti kebutuhan dan keinginan guru dan murid dapat bertemu dalam proses pembelajaran.<sup>92</sup>

Levine dan Orastein mengemukakan hasil penelitiannya bahwa efektifitas pembelajaran akan tercapai jika dalam pembelajaran seorang guru telah melakukan :

- a) Manajemen kelas. Artinya, guru dapat menyakinkan siswa tentang apa yang diharapkan guru dan menyakinkan siswa tentang apa yang seharusnya mereka lakukan. Guru juga tidak menghadapi masalah-masalah yang ada secara emosional.
- b) Pengajaran. Artinya, guru mempunyai metode pengajaran yang jelas dan sistematis yang dilakukan dengan langkah-langkah yang jelas.
- c) Waktu dalam mengerjakan tugas. Artinya, menyediakan waktu yang cukup bagi siswa untuk melaksanakan aktifitas pembelajaran.
- d) Tanya jawab yang berarti adanya pelibatan siswa dalam pembelajaran.
- e) Pemahaman pembelajaran. Bahwa dalam pembelajaran dikenal prinsip “belajar mandiri” dan “belajar bagaimana belajar” yang berarti belajar adalah untuk menerapkan konsep, memecahkan masalah dan memperbaikinya.

---

<sup>92</sup> Jones, *Comprehensive Classroom*, p. 75.

- f) Pengajaran tahap kognitif. Guru harus terus berusaha meningkatkan kemampuan berfikir siswa dengan memberi motivasi kepada siswa untuk belajar dan melakukan aktifitas yang sesuai dengan tujuan yang ada.
- g) Pengelompokan. Mampu menangani siswa dalam pembelajaran individu dan kelompok secara bersamaan.<sup>93</sup>

Collin Rose dan Malcolm J.Nicholl juga menyatakan hal yang tidak jauh berbeda dari pendapat di atas. Ada beberapa hal yang harus dilakukan guru untuk menciptakan pengalaman belajar yang sukses dan menyenangkan bagi siswa :

- a) Menciptakan suasana yang rendah stres. Artinya siswa merasa aman dan nyaman saat melakukan kesalahan ketika mencoba sesuatu dalam belajarnya. Siswa semacam ini harus mendapatkan arahan bukan mendapat marah. Sebaliknya siswa yang berhasil dalam mengerjakan sesuatu juga harus mendapatkan pujian yang layak.
- b) Memastikan dan meyakinkan tentang kegunaan materi karena siswa akan mau belajar jika tahu guna dan inti dari apa yang akan dipelajarinya.
- c) Penggunaan emosi positif dalam pembelajaran. Ini berarti sesekali guru perlu mengeluarkan humor-humor segar untuk mencairkan suasana,

---

<sup>93</sup>Allan C.Ornstein, *Strategies for Effective Teaching* (New York : Harper Collins Publisher, 1990), p. 9.

dorongan dengan antusias bagi siswa juga memberi kesempatan siswa untuk beristirahat jika diperlukan.

- d) Melibatkan semua unsur rasa pada diri siswa dalam belajar. Ini bisa dilakukan dengan menggunakan metode, alat, dan media pembelajaran yang bervariasi yang dapat merangsang otak kanan dan kiri siswa.
- e) Merangsang siswa untuk berfikir dan kurangi membicarakan sesuatu yang tidak perlu dipelajari.
- f) Menggunakan review untuk mengingat kembali serta menggabungkan pemahan materi yang telah dipelajari.<sup>94</sup>

Pendapat-pendapat yang memberikan petunjuk bagaimana guru harus beraksi di depan kelas tersebut sudah terangkum dalam pendapat Dave Meier yang membagi tahapan pembelajaran dalam 3 tahap: persiapan (bagaimana guru harus memancing minat belajar siswa), penyajian (bagaimana guru harus bisa membuat belajar menjadi menarik dan menyenangkan), latihan (bagaimana guru membantu siswa mengintegrasikan pengetahuan barunya), dan prestasi (bagaimana siswa menerapkan pengetahuan barunya dengan tugas-tugas agar pengetahuannya itu terus ada dan prestasinya akan meningkat).<sup>95</sup>

Bagi seorang guru untuk mewujudkan hal di atas tentu saja tidaklah mudah. Setidaknya diperlukan karakter kepribadian yang mendukung hal itu. Menurut Muhibbin ada dua karakter kepribadian guru yang berpengaruh

<sup>94</sup>Collin Rose and Malcolm J.Nicholl, *Accelerated Learning for The 21<sup>st</sup> Century* (New York : Dell Publishing, 1998), p. 64.

<sup>95</sup>Dave Meier, *Accelerated Learning Handbook* (New York : The McGraw Hill Companies, 2000), p. 56-58.

dalam keberhasilan seorang guru dalam menjalankan tugasnya : fleksibilitas kognitif dan keterbukaan psikologis.<sup>96</sup>

Fleksibilitas kognitif merupakan kemampuan berfikir yang diikuti tindakan secara simultan dan memadai dalam situasi tertentu. Kepribadian semacam ini ditandai dengan adanya keterbukaan berfikir dan beradaptasi. Sedangkan keterbukaan psikologis guru ditandai dengan kesediaannya untuk mengkomunikasikan diri sendiri dengan orang lain. Ia juga mau menerima kritik dan saran dengan ikhlas. Dengan sikap seperti ini seorang guru mampu memahami perasaan siswa sehingga mampu menjaga hubungan harmonis dengan orang lain, khususnya dengan siswa.

#### **4.4. Mutu Hasil (Ranah Kognitif, Afektif, dan Psikomotorik)**

Di dalam proses belajar mengajar yang melibatkan interaksi guru dengan siswa, tujuan pembelajaran merupakan komponen pertama yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum berlangsungnya kegiatan tersebut. Tujuan ini dirumuskan dan ditetapkan oleh guru dalam bentuk tujuan instruksional. Karena tanpa tujuan yang jelas pada sebuah proses yang berlangsung, tidak akan membuahkan hasil yang optimal. Selain itu pula, tujuan berfungsi sebagai alat ukur atau indikator keberhasilan yang dilaksanakan. Hasil belajar siswa merupakan tujuan akhir dari sebuah tahapan pembelajaran yakni tahapan sebelum, proses dan setelah

---

<sup>96</sup> Syah, *Psikologi Pendidikan*, hlm. 226.

pembelajaran.<sup>97</sup> Pada dasarnya tujuan pembelajaran merupakan rumusan tingkah laku dan kemampuan yang harus dicapai, harus dimiliki, harus dikuasai oleh siswa manakala siswa telah menyelesaikan proses belajar mengajar. Sehingga hakekat inti dari isi tujuan pembelajaran adalah hasil dari hasil belajar yang diharapkan.

Pandangan umum terhadap hasil yang diperoleh siswa setelah mengalami proses belajar mengajar, secara garis besar terdiri dari tiga hal:

- 1) Untuk mendapatkan pengetahuan. Hal ini ditandai dengan adanya kemampuan berpikir pada diri anak. antara pengetahuan dan kemampuan berpikir tidak dapat dipisahkan. Kemampuan berpikir tidak akan berkembang tanpa pengetahuan, dan pengetahuan tidak akan kaya tanpa kemampuan berpikir.
- 2) Penanaman konsep dan ketrampilan. Di dalam belajar ada aspek lain yang diperoleh yaitu adanya penanaman konsep pada diri anak. Demikian juga dengan ketrampilan, baik yang menyangkut ketrampilan jasmani maupun rohani.
- 3) Pembentukan sikap. Tujuan lain dalam belajar adalah adanya pembentukan sikap pada diri anak. Pada aspek ini seorang guru harus memperhatikan betul karakteristik anak per individu. Untuk aspek ini keteladanan yang ditunjukkan oleh guru sangat dominan dihadapan

---

<sup>97</sup>JJ.Hasibuan dkk., *Proses Belajar Mengajar : Keterampilan Dasar Pengajaran Mikro* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1988), hlm. 6.

anak, sehingga guru harus hati-hati dalam berperilaku di kesehariannya.

98

Dari ketiga hal inilah yang kemudian dijadikan dasar oleh dunia pendidikan kita saat sekarang ini dalam merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Tujuan ini terbagi menjadi tujuan ranah kognitif, afektif, dan psikomotor.<sup>99</sup> Menurut Syamsu Yusuf, ketiga ranah di atas merupakan satu rangkaian yang merupakan unsur dari pembentukan sikap. Kognisi merupakan pemahaman individu terhadap sesuatu yang kemudian memunculkan afeksi atau perasaan yang menyertai kognisi sehingga akan melahirkan sikap atau psikomotor.<sup>100</sup>

Secara umum rangkuman tujuan-tujuan pembelajaran yang dimaksud adalah :

1) Domain Kognitif, meliputi :

- a) Ingatan atau *recall* (kemampuan mengingat keterangan dengan benar). *Recall* ini mengacu kepada kemampuan mengenal atau mengingat materi yang dipelajari dari yang sederhana sampai pada teori-teori yang sulit.<sup>101</sup> Kemampuan ini hanya sekedar tahu saja tanpa pemahaman tentang apa yang diketahuinya. Sebab itulah maka *recall* sering juga diistilahkan dengan *knowledge* (pengetahuan).<sup>102</sup>

<sup>98</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), cet. ke-14, hlm. 26-27.

<sup>99</sup>Sudjana, *Dasar-Dasar*, hlm. 60.

<sup>100</sup>Syamsu Yusuf, *Pengantar Psikologi* (Bandung : FIP UPI Jur. Psikologi Pendidikan dan Bimbingan, 2002), hlm. 43.

<sup>101</sup>Usman, *Menjadi Guru*, hlm. 35.

<sup>102</sup>W.Gulo, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta : Grasindo, 2004), hlm. 57.

Tes yang bisa dipakai untuk aspek ingatan ini biasanya tes tipe melengkapi, isian, dan benar salah yang menuntut kesanggupan mengingat materi saja.

- b) Pemahaman atau *comprehention* (kemampuan memahami makna materi atau “mengerti” lebih kurang sama dengan yang diajarkan). Contohnya adalah kemampuan mengungkapkan suatu materi dengan bahasa sendiri tetapi intinya sama dengan yang dimaksud sebelumnya.
- c) Penerapan (*application*). Merupakan kemampuan menggunakan atau menerapkan materi yang sudah dipelajari pada pada situasi tertentu yang dihadapinya. Penerapan merupakan tingkat kemampuan berpikir lebih tinggi daripada pemahaman. Tipe soal untuk ini adalah uraian untuk menjelaskan alasan tentang penerapan suatu prinsip.
- d) Analisis atau *analysis* (kemampuan menguraikan materi dan mampu memahami hubungan antara bagian yang satu dengan yang lainnya). Analisis merupakan tingkat berpikir yang lebih tinggi dari pada aspek pemahaman maupun penerapan. Contoh soal untuk analisis adalah soal sebab akibat.
- e) Sintesis atau *synthesis*. Merupakan kemampuan memadukan konsep sehingga membentuk suatu pola struktur atau bentuk baru. Aspek ini memerlukan tingkah laku yang kreatif. Contohnya,

kemampuan untuk mengomunikasikan gagasan, perasaan, pengalaman dalam bentuk tulisan sendiri dengan analisa sederhana.

- f) *Evaluasi* atau *evaluation*. Merupakan kemampuan memberikan pertimbangan terhadap nilai materi untuk tujuan tertentu. Seperti kemampuan untuk mengambil keputusan, menyatakan pendapat dan memberi penilain berdasar pengetahuan yang dimilikinya. Evaluasi merupakan tingkat berpikir yang tinggi. Soal yang menanyakan tentang pendapat atau penilaian pribadi dengan disertai alasan berdasarkan teori yang ada, dapat digunakan untuk mengetahui kemampuan evaluasi.<sup>103</sup>

- 2) *Domain Afektif* yaitu tujuan pembelajaran yang diarahkan pada faktor-faktor emosional, seperti perasaan, minat, dan sikap. Domain afektif meliputi:

- a) *Penerimaan (Receiving/Attending)* yaitu kesukarelaan dan kemampuan memperhatikan dan memberikan respons terhadap stimulasi yang tepat. Penerimaan ini diperinci dalam tiga tahap sebagai berikut:

- (1) Kesiapan untuk menerima (*awareness*), yaitu adanya kesiapan untuk berinteraksi dengan stimulus (program pengajaran, bahan bacaan, tontonan). Hal ini ditandai dengan kehadiran dan usaha

<sup>103</sup>Kelvin Seifert, *Educational Psychology*, terjemah oleh Yusuf Anas, "Manajemen Pembelajaran dan Instruksi Pendidikan" (Yogyakarta : IRCiSod, 2007), hlm. 150-152. Juga di dalam Usman, *Menjadi Guru*, hlm. 35. Gulo, *Strategi Belajar*, hlm. 57-66, dan di dalam Sudjana, *Penilaian Hasil*, hlm. 24-29.

untuk memberi perhatian pada stimulus yang bersangkutan.

(2) Kemauan untuk menerima (*willingness to receives*), yaitu memusatkan perhatian pada sasaran yang diperhatikan dengan berusaha untuk mengalokasikan perhatian pada stimulus yang bersangkutan.

(3) Mengkhususkan perhatian (*controlled or selected attention*) pada bagian tertentu dari stimulus yang diperhatikan. Mungkin perhatian itu hanya pada warna, atau pada suara (kalau penyanyi), atau pada kata-kata tertentu saja.

b) Pemberian respon (*Responding*). Pada tahap ini, yang bersangkutan mulai mengadakan aksi terhadap stimulus. Proses ini terdiri atas tiga tahap, yaitu :

(1) Kesiapan menanggapi (*acquiescence of responding*) misalnya ditandai dengan mengajukan pertanyaan, mentaati tata tertib kelas.

(2) Kemauan menanggapi (*willingness to respond*), yaitu usaha untuk melihat hal-hal yang khusus di dalam bagian yang diperhatikan. Misalnya pada peraturan kelas khususnya tentang kebersihan kelas.

(3) Kepuasan menanggapi (*satisfaction in response*), yaitu adanya kegiatan yang berhubungan dengan usaha untuk memuaskan keinginan mengetahui. Kegiatan yang tampak ialah bertanya, membuat coretan atau gambar yang menjadi pusat perhatian,

dan sebagainya.

c) Penilaian (*Valuing*). Pada tahap ini sudah mulai timbul proses internalisasi, yaitu proses untuk memiliki dan menghayati nilai dari stimulus yang dihadapi. Penilaian adalah permulaan dari proses itu dan terbagi atas empat tahap sebagai berikut.

(1) Menerima nilai (*acceptance of value*), yaitu kelanjutan dari usaha memuaskan diri untuk menanggapi secara

(2) Menyeleksi nilai yang lebih disenangi (*preference for a value*) yang dinyatakan dalam usaha untuk mencari contoh yang dapat memuaskan perilaku menikmati, misalnya lukisan yang memiliki nilai yang memuaskan.

(3) Komitmen, yaitu persetujuan terhadap suatu nilai yang muncul dari rangkaian pengalaman. Perasaan ini diungkapkan dengan kekaguman, rasa senang dan terpesona.

d) Pengorganisasian (*Organizing*), mengacu pada penyatuan nilai. Proses ini terjadi dalam dua tahapan sebagai berikut.

(1) Konseptualisasi nilai, yaitu keinginan untuk menilai hasil karya orang lain, atau menemukan asumsi-asumsi yang mendasari suatu moral atau kebiasaan.

(2) Pengorganisasian sistem nilai. Menyusun perangkat nilai dalam suatu sistem nilai berdasarkan tingkat preferensinya. Dalam sistem ini yang bersangkutan menempatkan nilai yang paling disukai pada tingkat yang amat penting, menyusul

kemudian nilai yang dirasakan agak penting, dan seterusnya menurut urutan kepentingan atau kesenangan dari diri yang bersangkutan.

(3) Karakterisasi (*Characterization*) yaitu kemampuan untuk menghayati atau mempribadikan sistem nilai. Proses ini terdiri atas dua tahap sebagai berikut :

(a) Generalisasi, yaitu kemampuan untuk melihat suatu masalah dari suatu sudut pandang tertentu.

(b) Karakterisasi, yaitu mengembangkan pandangan hidup tertentu yang memberi corak tersendiri pada kepribadian diri yang bersangkutan.

4) *Domain Psikomotor*. Pengajaran yang diarahkan pada ranah ini menuntut pengembangan keterampilan dalam bidang tertentu. Cara terbaik untuk mendapatkan kecakapan motorik adalah dengan latihan yang terprogram. Seifert mengatakan bahwa latihan di sekolah lebih efektif daripada latihan yang dikerjakan di rumah, seperti dalam bentuk PR dan lain-lain. Latihan yang dilakukan secara bertahap dalam waktu yang panjang akan lebih efektif dari pada latihan yang diberikan secara keseluruhan pada waktu yang singkat.<sup>104</sup> Tahapan ranah psikomotorik adalah :

(a) Kesiapan (*Set*), berhubungan dengan kesediaan untuk melatih diri tentang keterampilan tertentu yang diwujudkan misalnya

---

<sup>104</sup> Seifert, *Educational Psychology*, hlm. 139-140.

dalam mempersiapkan alat-alat pembelajaran dan menjawab pertanyaan.

- (b) Meniru (*Imitation*), kemampuan untuk melakukan seperti contoh yang ada walaupun belum mengerti maknanya.
- (c) Membiasakan (*Habitual*), melakukan sesuatu tanpa melihat contoh tetapi tanpa merubah polanya.
- (d) Menyesuaikan (*Adaptation*). Anak sudah bisa melakukan modifikasi tindakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi.
- (e) Menciptakan (*Origination*), anak sudah dapat menciptakan sendiri suatu karya.<sup>105</sup>

Untuk mengetahui seberapa besar ketercapaian tujuan-tujuan pembelajaran dalam ketiga ranah di atas, maka Indikator ranah dan cara evaluasinya dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 2.2. Jenis Ranah, Aspek dan Indikatornya**

JENIS RANAH	ASPEK	INDIKATOR
KOGNITIF	Ingatan atau pengetahuan	Dapat menyebutkan atau menunjukkan kembali
	Pemahaman	Dapat menjelaskan makna
	Penerapan	Dapat menggunakan konsep yang telah dipahami
	Analisis	Dapat menguraikan dan menghubungkan bagian materi. Dapat menilai/mengkritik sesuatu secara

<sup>105</sup> Gulo, *Strategi Belajar*, hlm. 66-70. Juga dalam Usman, *Menjadi Guru*, hlm. 35-37.

		umum tanpa analisa.
	Sintesis	Dapat menghubungkan materi-materi sehingga menjadi kesatuan baru (menilai dengan analisa)
	Evaluasi	Kemampuan menilai dan berpendapat dengan analisa berdasarkan kriteria tertentu
<b>AFEKTIF</b>	Penerimaan	Menunjukkan sikap menerima
	Penanggapan	Kesediaan berpartisipasi
	Penilaian	Menerima nilai-nilai tertentu Mengakui dan meyakini
	Pengorganisasian	Menganggap penting dan bermanfaat Menganggap indah dan harmonis
	Karakterisasi	Melembagakan nilai dalam kehidupan sehari-hari (perubahan sikap yang permanen)
<b>PSIKOMOTOR</b>	Kesiapan	Kesediaan untuk mempersiapkan diri dalam pelajaran
	Meniru	Dapat melakukan sesuai contoh
	Membiasakan	Dapat melakukan secara terus menerus tanpa melihat contoh
	Menyesuaikan	Dapat memodifikasi tindakan sesuai kondisi
	Menciptakan	Menciptakan karya baru

Hasil belajar afektif dan psikomotoris ada yang tampak pada saat proses belajar mengajar berlangsung dan ada pula yang baru tampak kemudian (setelah pengajaran diberikan) dalam praktek kehidupannya

di lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Itulah sebabnya hasil belajar afektif dan psikomotoris sifatnya lebih luas, lebih sulit dipantau namun memiliki nilai yang sangat berarti bagi kehidupan siswa sebab dapat secara langsung mempengaruhi perilakunya. Walaupun masing-masing ranah terdiri dari sejumlah aspek tetapi semuanya itu akan selalu berkaitan.

#### 4.5. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pembelajaran

Tinggi rendahnya mutu pembelajaran tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang ada dalam komponen pembelajaran. Yang dimaksud dengan komponen pembelajaran adalah berbagai komponen yang baik secara langsung atau tidak langsung terkait dan dapat mempengaruhi proses dan kualitas pembelajaran. Selanjutnya komponen pembelajaran ini akan memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan pembelajaran. Beberapa komponen pembelajaran yang perlu diketahui adalah *raw input*, *instrumental input*, *enviromental input*, dan *exspected output*.<sup>106</sup>

- a. *Raw input*, yaitu kondisi dan keberadaan siswa yang mengikuti kegiatan pembelajaran. Beberapa hal yang terkait dengan raw input ini adalah: kapasitas dasar siswa, bakat khusus, motivasi, minat, kematangan dan kesiapan, sikap dan kebiasaan dan lain-lain.
- b. *Instrumental input*, yaitu sarana dan prasarana yang terkait dengan proses pembelajaran. Dalam hal ini terkait dengan kualitas,

---

<sup>106</sup> Tim Pengembang, *Kurikulum dan Pembelajaran*, hlm. 51.

kelengkapan dan penggunaannya. Yang masuk dalam instrumental input ini termasuk: guru, metode dan teknik, media, bahan dan sumber belajar.

- c. *Environmental input*, merujuk pada situasi dan keberadaan lingkungan, baik fisik, sosial maupun budaya di mana kegiatan pembelajaran (sekolah) dilaksanakan. Kultur masyarakat setempat, hubungan antar insani masyarakat setempat, kondisi fisik lingkungan, hubungan antar siswa dan keluarga merupakan kondisi lingkungan yang akan mempengaruhi proses belajar dan pencapaian tujuan pembelajaran.
- d. *Expected output*, merujuk pada rumusan normative yang harus menjadi milik siswa setelah melaksanakan proses pembelajaran. Expected output ini perlu dijabarkan dalam rumusan yang lebih operasional, baik yang menggambarkan aspek kognitif, afektif dan ataupun psikomotor.

Dalam hal ini Soegiono meringkas keempat komponen di atas menjadi tiga hal ; mutu input (peserta didik atau raw input dengan berbagai karakternya), mutu proses (proses pendidikan yang melibatkan instrumental dan environmental input meliputi guru, karyawan, sarana dan prasarana pendidikan, kultur akademik yang berkualitas), dan output (keluaran atau expected output) berupa lulusan yang berkualitas.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Soegiono, *Total Quality*, hlm. 22

Selanjutnya agar mutu pembelajaran dapat tercapai dan terus dapat dipertahankan, maka perlu adanya penjaminan mutu. Dalam proses penjaminan mutu pembelajaran ada 3 komponen utama yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Mutu Program (*Program Quality*) yang tertuang dalam Kurikulum dan Rencana Program Kegiatan dan Pembelajaran Semester (RPKPS). Rencana kegiatan ini juga dapat dijabarkan lagi dalam pembuatan lesson plan, RPP (Rencana Program Pengajaran) dll.
- b. Mutu proses (*Process Quality*) yang melibatkan berbagai pihak baik guru, karyawan dan semua civitas akademik dengan menjalankan tugas dan kewajibannya masing-masing.
- c. Mutu sumber pembelajaran (*Learning Resources*) yang meliputi: Perpustakaan, Laboratorium, Jejaring Kerja dengan Teknologi Informasi dan Komunikasi, (Information and Communication Technology) beserta kelengkapannya.<sup>108</sup>

Untuk mewujudkan mutu dari ketiga komponen di atas diperlukan langkah-langkah nyata. Langkah pertama adalah perencanaan. Langkah ini berisi penyusunan tujuan dan standar-standar performansi yang dijadikan ukuran sejauh mana performansi dapat dicapai.

Langkah kedua adalah dengan pengukuran nyata. Artinya mengukur secara akurat terhadap performansi nyata yang dicapai. Pengukuran ini harus dilakukan seakurat mungkin karena hasil yang diperoleh akan mempengaruhi langkah selanjutnya.

---

<sup>108</sup> <http://www.kjm-uinmalang.org> (diakses tanggal 23 November 2007).

Langkah ketiga adalah dengan membandingkan hasil pengukuran performansi dengan standar performansi yang telah ditetapkan. Bila performansi nyata tidak diperoleh persamaan dengan performansi standar, maka itu artinya perlu langkah perbaikan.

Langkah terakhir adalah perbaikan terhadap performansi yang ada. Kebutuhan perbaikan adalah performansi ideal minus performansi aktual. Problem pada performansi aktual dapat dibedakan menjadi dua: *situasi problematis* (bila performansi ideal di bawah performansi aktual) dan *situasi oportunitas* (bila performansi aktual berada di atas performansi ideal). Untuk situasi oportunitas ini tindakan perbaikannya adalah dengan menjaganya agar tetap berlangsung.<sup>109</sup>

Demikian berbagai pendapat yang diajukan oleh para pakar tentang bagaimana strategi untuk menjamin mutu pembelajaran di kelas. Hal ini acuan yang harus diambil oleh setiap individu yang menjadi pelaku pendidikan walaupun hal ini bukan merupakan satu-satunya jaminan dalam pencapaiannya, karena hal ini merupakan sistem yang padu. Jika salah satu dari sekian banyak ide dan pendapat tersebut tidak berjalan maka akan terjadi ketimpangan.

---

<sup>109</sup>Nana Saodih Sukmadinata dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah ; Konsep, Prinsip, dan Instrumen* (Bandung : Refina Aditama, 2006), hlm. 46.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah kepala madrasah MTs.N Singaparna Kabupaten Tasikmalaya . Dipilih karena, belum ada penelitian sebelumnya terutama yang berkenaan dengan masalah kompetensi kepemimpinan Kepala Madrasah . Serta adanya kesediaan dari pihak pimpinan Madrasah untuk dijadikan lokasi penelitian.

#### **B. Metode Penelitian**

##### **1. Informan Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai (*survey*), yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi berbentuk opini dari sejumlah besar orang terhadap topik atau isu-isu tertentu. Ada tiga karakteristik utama dari survai, yaitu:

1. Informasi dikumpulkan dari sekelompok besar orang untuk mendeskripsikan beberapa aspek atau karakteristik tertentu seperti: kemampuan, sikap, kepercayaan, pengetahuan dari populasi.
2. Informasi dikumpulkan melalui pengajuan pertanyaan (umumnya tertulis walaupun bisa juga lisan) dari suatu populasi.

### 3. Informasi diperoleh populasi.<sup>1</sup>

Tujuan utama dari survai ini adalah untuk mengetahui gambaran umum karakteristik dari populasi. Selain itu, metode survai ini merupakan penelitian yang berupaya mengumpulkan, menggambarkan dan menganalisis data yang pada dasarnya bersifat kuantitatif yang relevan, sehingga dapat dibuat kesimpulan tentang arti dari data tersebut.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Triangulasi*, yaitu pendekatan multi metode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Dan harus diakui bahwa triangulasi dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul.

Triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin ini dipakai

---

<sup>1</sup> Nana SyaodihSukadinata, *MetodePenelitianPendidikan*,(Bandung : PT. RemajaRosdakarya, 2006), cet. Ke-2, hlm. 54-55

oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal<sup>2</sup>, yaitu:

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, obervasi, dan survei.
  2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian.
  3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant obervation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto.
  4. Triangulasiteori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*.
- b. *Wawancara/interviu*, yaitu penulis mengumpulkan data melalui wawancara dalam bentuk "*semi structured*"<sup>3</sup> dengan pihak-pihak yang bersangkutan seperti dengan kepala Madrasah ,kepala TU, para guru.

---

<sup>2</sup>Norman K. Denkin

<sup>3</sup>Prof. Dr. SuharsimiArikunto, *ProsedurPenelitianSuatuPendekatanPraktik* (Jakarta: PT RinekaCipta, 2006), cet ke-13, hlm. 227

Dengan menggunakan pedoman wawancara. Pedoman wawancara dimaksud untuk mengarahkan dan mempermudah pokok-pokok permasalahan yang diwawancarakan dengan sumber data langsung.

- c. *Observasi*, yaitu mengadakan pengamatan langsung ke obyek penelitian di MTs N Singaparna Tasikmalaya dengan jalan bermukim di lokasi penelitian. Peneliti memperhatikan secara seksama atau merekam secara langsung peristiwa-peristiwa yang terjadi pada saat itu di tempat tertentu, kemudian peneliti mencatat peristiwa itu secara utuh. Peristiwa-peristiwa yang dicatat itu adalah peristiwa yang berkaitan dengan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini seperti mengamati peristiwa pembelajaran, dll.
- d. *Dokumentasi*, yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.<sup>4</sup>

### 3. Populasi

Populasi adalah semua individu atau siapa kenyataan-kenyataan yang diperoleh dari sampel itu hendak digeneralisasikan Atau keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> . SuharsimiArikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), cet ke-13, hlm. 231

<sup>5</sup>Sutrisno Hadi, (2004)hlm. 70.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan populasi, yang populasinya adalah guru dengan jumlah guru 30 orang, kepala TU 1 orang dan penjaga sekolah 1 orang di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna .

#### 4. Analisis Data

Peneliti menganalisis data-data yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian, mulai dari data primer dan juga data sekunder serta dokumen-dokumen tertulis lainnya<sup>6</sup>. Analisis data dilakukan mulai dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (*verifikasi*), data yang diperoleh sejak awal penelitian peneliti analisis, diberi penjelasan secara sintesis yang selanjutnya disimpulkan sebagai pedoman penelitian. Analisis data digunakan peneliti terutama dalam memecahkan masalah penelitian untuk mencapai tujuan akhir penelitian. Setelah data dianalisis peneliti menjelaskan secara terinci tentang arti sebenarnya data yang telah dianalisis. Hal ini bertujuan untuk memberikan interpretasi data yang lebih luas dari data penelitian.

Untuk menguji validitas data, penulis mencocokkan dan membandingkan dari berbagai sumber, baik sumber lisan (hasil wawancara) dan data hasil observasi. Dalam hubungannya dengan validitas data, penulis menganggap absah suatu data apabila didukung paling tidak tiga sumber.

---

<sup>6</sup>Saefuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998) cet. ke-1 hlm. 36

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

MTs.N Singaparna Kabupaten Tasikmalaya Propinsi Jawa Barat dipilih sebagai lokasi penelitian karena, belum ada penelitian di MTs.N Singaparna terutama berkenaan dengan masalah kompetensi kepemimpinan Kepala di Madrasah ini. Serta adanya kesediaan dari pihak pimpinan madrasah untuk dijadikan lokasi penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan populasi, yang populasinya adalah guru dengan jumlah guru 30 orang, kepala TU 1 orang dan penjaga madrasah 1 orang di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna.

##### **2. Deskripsi Penelitian**

Hasil wawancara<sup>1</sup> kepala madrasah diperoleh data bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai pimpinan madrasah dengan disiplin yang tinggi dan menggunakan teknik-teknik kepemimpinan yang baik dapat melaksanakan kepemimpinan dengan menggunakan teknik-teknik yang baik agar tugas para guru lebih meningkat.

---

<sup>1</sup> Drs.H.Dadang Iskandar .M.MPd, Kepala Sekolah, *Wawancara*, di Tasikmalaya tanggal 17 September 2012

Teknik-teknik kepemimpinan kepala madrasah MTs Negeri Singaparna yang dimaksud adalah sebagai berikut :

**a. Tugas Pokok Kepala Madrasah**

Tugas pokok kepala madrasah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: (a) tugas manajerial, (b) supervisi dan (c) kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut di MTs Negeri Singaparna, kabupaten Tasikmalaya adalah sebagai berikut.

**1) Tugas Manajerial**

Kepala madrasah di MTs Negeri Singaparna, kabupaten Tasikmalaya pada bidang manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan madrasah, adalah semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif dan efisien.<sup>2</sup>

Tugas manajerial ini meliputi aktivitas sebagai berikut:

- a) Menyusun perencanaan madrasah
- b) Mengelola program pembelajaran
- c) Mengelola kesiswaan
- d) Mengelola sarana dan prasarana
- e) Mengelola personal madrasah
- f) Mengelola keuangan madrasah
- g) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat
- h) Mengelola administrasi madrasah

---

<sup>2</sup> *ibid*

i) Mengelola sistem informasi madrasah

j) Mengevaluasi program madrasah

k) Memimpin madrasah

Kepala madrasah di MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya, secara umum telah melaksanakan tugas-tugas manajerial dengan baik, karena seluruh program sebagian besar melibatkan guru-guru yang mengajar, ada beberapa program yang belum tercapai, misalnya saja pada program sarana dan prasarana, kepala madrasah tidak dapat mencapai program ini secara sempurna karena keterbatasan yang ada.

## 2) Tugas Supervisi

Selain tugas manajerial, kepala madrasah di MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di madrasah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan:

- 1) Merencanakan program supervisi
- 2) Melaksanakan program supervisi
- 3) Menindaklanjuti program supervisi

Kepala madrasah MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya pada bidang ini mengalami sedikit kesulitan dalam

membuat program supervisi kepada guru-guru yang ada, dalam pelaksanaan dan program tindak lanjut juga, perkiraan guru-guru karena kepala madrasah masih relatif baru dan belum paham betul tentang supervisi akademik ini.<sup>3</sup>

### 3) Tugas Kewirausahaan

Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar madrasah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya madrasah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar madrasah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga madrasah, khususnya para siswa. Pada tugas ini, kepala madrasah belum memanfaatkan sumber daya yang ada, apalagi tugas kewirausahaan yang berefek pada pemasukan secara finansial.<sup>4</sup>

#### b. Kompetensi Kepala Madrasah

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, seorang kepala madrasah MTs Negeri Singaparna dituntut memiliki sejumlah kompetensi. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial.

---

<sup>3</sup> *ibid*

<sup>4</sup> *ibid*

Uraian mengenai kelima kompetensi tersebut adalah sebagai berikut.

### 1) Kompetensi Kepribadian

Kepala madrasah MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya harus memiliki: (a) akhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas madrasah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Pada kompetensi ini, kepala madrasah memiliki berbagai keunggulan yang sekaligus menjadi kelemahannya, seperti pada poin (a), (b), (c) dan (e) kepala madrasah memiliki kompetensi ini, tetapi pada poin (d) dan (f) kepala madrasah masih memiliki kekurangan.<sup>5</sup>

### 2) Kompetensi Manajerial

Kompetensi kepala madrasah MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya, sesuai Keputusan Mendiknas mengenai kompetensi ini, di antaranya kepala madrasah harus mampu dan terlihat kinerjanya dalam bidang-bidang garapan manajerial sebagai berikut: (a) menyusun perencanaan madrasah mengenai berbagai

---

<sup>5</sup> *ibid*

tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan madrasah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan madrasah (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j ) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, tranfaran dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah; (n) mengelola sistem informasi madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan embelajaran dan manajemen madrasah; (p) melakukan

monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Secara umum kinerja kepala madrasah di MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya dalam kompetensi manajerial ini juga termasuk di dalamnya adalah kemampuan dalam sistem administrasi. Jadi dalam hal ini kepala madrasah sebagai pengelola lembaga pendidikan sesuai dengan jenjang pendidikannya masing-masing. Namun demikian penegasan terhadap eksistensi seorang kepala madrasah sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan, yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi madrasah; (2) mengembangkan kebijakan operasional madrasah; (3) mengembangkan pengaturan madrasah yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dan sebagainya; (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif; dan (5) mengembangkan unit-unit organisasi madrasah atas dasar fungsi.

### **3) Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi kepala madrasah yang cukup sentral dan merupakan pokok dari keberlanjutan program madrasah diantaranya adalah kompetensi Kewirausahaan. Sebagai salah satu cara bagaimana

madrasah mampu mewujudkan kemampuan dalam wirausahanya ini maka kepala madrasah harus mampu menunjukkan kemampuan dalam menjalin kemitraan dengan pengusaha atau donatur, serta mampu memandirikan madrasah dengan upaya berwirausaha. Secara rinci kemampuan atau kinerja kepala madrasah yang mendukung terhadap perwujudan kompetensi kewirausahaan ini, di antara mencakup: (a) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah; (b) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (c) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah; (d) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah; (e) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Sebagai contoh<sup>6</sup> ketika guru di MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya akan menilai kinerja sub dari kompetensi kewirausahaan ini yaitu untuk menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah/madrasah, maka pengawas madrasah harus mampu melihat kinerja kepala madrasah dalam hal: (1) mengidentifikasi dan menyusun profil madrasah; (2) mengembangkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah; (3) mengidentifikasi fungsi-

---

<sup>6</sup> *ibid*

fungsi (komponen-komponen) madrasah yang diperlukan untuk mencapai setiap sasaran madrasah; (4) melakukan analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya; (5) mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan; (6) menyusun rencana pengembangan madrasah; (7) menyusun program, yaitu mengalokasikan sumberdaya madrasah untuk merealisasikan rencana pengembangan madrasah; (8) menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan madrasah; dan (9) membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (*milestone*).

Kompetensi yang diasumsikan akan mampu memberikan kemajuan pesat di masa yang akan datang, yaitu kompetensi yang harus diwujudkan kepala madrasah pada aspek kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan. Kompetensi ini dapat terwujud jika ia mampu untuk: (1) memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) madrasah; (2) menggunakan metode, teknik dan proses perubahan madrasah; (4) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi; (5) mendorong warga madrasah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru; (6) menghargai hasil-hasil kreativitas warga madrasah dengan memberikan *rewards*; dan (7) menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga madrasah.

Berdasarkan uraian kompetensi ini maka guru MTs Negeri Singaparna kabupaten Tasikmalaya dapat menilai kinerja kepala madrasah terhadap hal yang berhubungan dengan kompetensi ini melalui wawancara dengan beberapa warga madrasah bisa dengan guru, siswa dan komite madrasah yang ada.

Kompetensi kepala madrasah juga sampai menyentuh kinerja kewirausahaan ini juga berhubungan dengan dukungan aspek keuangan. Sebagai pimpinan kiranya sangat penting mengetahui dan mampu menilai kondisi keuangan sehingga rumah tangga madrasah tetap seimbang. Kompetensi ini bisa ditunjukkan melalui kinerja kepala madrasah, khususnya dalam : (1) menyiapkan anggaran pendapatan dan belanja madrasah yang berorientasi pada program pengembangan madrasah secara transparan; (2) menggali sumber dana dari pemerintah, masyarakat, orangtua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat; (3) mengembangkan kegiatan madrasah yang berorientasi pada *income generating activities*; mengelola akuntansi keuangan madrasah (*cash in and cash out*); (4) membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dari penyandang dana; (5) melaksanakan sistem pelaporan penggunaan keuangan yang menunjukkan bahwa kewirausahaannya jelas terkontrol secara finansial. Kinerja kepala madrasah pada bagian kompetensi ini dapat dinilai oleh pengawas madrasah melalui *review* dokumen RAPBS. Pada dokumen tersebut akan terlihat sejauh mana RAPBS ini mampu

menunjukkan kinerja kepala madrasah, mulai dari tahap persiapan, pengembangan dan pengelolaan dan pelaporan keuangan.

Berdasarkan uraian kompetensi ini maka kinerjanya bisa dinilai oleh guru melalui *review* dokumen, atau analisis terhadap program-program madrasah yang sudah dirumuskan melalui *interview* kepada kepala madrasah itu sendiri serta melakukan validasi kepada komite, dan siswa mengenai implementasi dari program-program yang direncanakan. Bahkan mungkin evaluasi dapat dilakukan terhadap prosedur pelaksanaan perumusan rencana program madrasah, misalnya dalam RAPBS madrasah itu sendiri.

#### 4) Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala madrasah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan oleh guru madrasah, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, di antaranya adalah bahwa tugas

dan fungsi dari supervisi ini adalah untuk memberdayakan sumber daya madrasah termasuk guru. Dengan demikian kinerja kepala madrasah dapat dinilai oleh guru melalui penilaian terhadap sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Langkah yang perlu dilakukan mencakup: (1) mengidentifikasi potensi-potensi sumberdaya madrasah berupa guru yang dapat dikembangkan; (2) memahami tujuan pemberdayaan sumberdaya guru; (3) mengemukakan contoh-contoh yang dapat membuat guru-guru lebih maju; dan (4) menilai tingkat keberdayaan guru di madrasahnyanya.

Kompetensi ini dapat dievaluasi oleh guru-guru melalui sistem evaluasi yang menggunakan studi dokumentasi atau interview dokumen-dokumen, misalnya dokumen program madrasah yang selama ini menjadi pegangan madrasah yang bersangkutan, khususnya pada bagian-bagian pemberdayaan sumber dayanya.

Sebagai contoh dalam hal melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala madrasah untuk kompetensi ini dengan sub kompetensi melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Maka pengawas madrasah sebagai pelaksana penilaian ini harus mampu melihat pemahaman kepala madrasah melakukan supervisi yang dimaksud adalah supervisi kepada guru dan staf administrasi. Kompetensi ini dapat dinilai sebagai bentuk kinerja kepala madrasah

yang dapat dilakukan oleh pengawas madrasah dengan cara wawancara dengan kepala madrasah yang bersangkutan, khususnya mengenai kemampuannya dalam: (a) memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervisi; (b) menyusun program supervisi pendidikan; (c) melaksanakan program supervisi; (d) memanfaatkan hasil-hasil supervisi; (e) melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.

Untuk melakukan evaluasi kinerja kepala madrasah pada kompetensi ini, maka guru dapat melakukannya dengan menggunakan instrumen berbentuk wawancara sebagaimana diulas sebelumnya. Di samping melaksanakan supervisi kepada guru, kepala madrasah sendiri diharapkan mampu melakukan monitoring dan evaluasi yang dapat dilihat oleh guru sebagai dasar untuk evaluasi kerjanya. Hal-hal yang perlu diungkap antara lain apakah kepala madrasah: (a) memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik monitoring dan evaluasi; (b) mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi madrasah; (c) mengidentifikasi indikator-indikator madrasah yang efektif dan menyusun instrumen; (d) menggunakan teknik-teknik monitoring dan evaluasi; (e) mensosialisasikan dan mengarahkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi; (f) menganalisis data hasil monitoring dan evaluasi; dan (g) memiliki komitmen kuat untuk memperbaiki kinerja madrasah berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Dalam menilai kinerja kepala madrasah pada kompetensi ini, guru dapat melakukannya dengan menggunakan sistem evaluasi melalui instrumen dalam bentuk *review* dokumen tentang berbagai kegiatan yang sudah dilakukan madrasah.

### 5) Kompetensi Sosial

Kompetensi ini pada dasarnya cukup sulit jika harus dikaitkan dengan aktivitas sosial secara penuh oleh madrasah, jika hal itu dilakukan dalam rangka keterkaitannya dengan program madrasah. Pada dasarnya sebagai bahan acuan guru untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja kepala madrasah untuk kompetensi dan sub kompetensi ini, di antaranya mencakup: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi kepala madrasah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan madrasah/komite madrasah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan madrasah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan madrasah; (3) menyusun rencana dan program

pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan madrasah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Untuk menilai kinerja kepala madrasah terhadap kompetensi ini, maka guru harus mampu memahami komite madrasah, minimal memahami keberadaan komite lengkap dengan program kerjanya. Dengan demikian evaluasi bisa dilakukan dengan cara mereviu dokumen komite madrasah dan beberapa catatan pembukuan kepala madrasah yang menunjukkan adanya pemberdayaan dan keterlibatan masyarakat di sekitar dalam mensukseskan program madrasah.

Kompetensi sosial ini kadang juga seriang berhubungan dengan tuntutan kepala madrasah dalam hal mengembangkan budaya madrasah atau madrasah secara adaptif, lebih baik, dan maju. Sub kompetensi ini bisa diwujudkan melalui kemampuannya untuk: (1) menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan madrasah yang demokratis; (2) membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat; (3) menumbuhkan budaya profesionalisme warga madrasah; (4) menciptakan iklim madrasah yang kondusif-akademis; dan (5) menumbuhkembangkan keragaman budaya dalam kehidupan madrasah.

Untuk menilai kinerja kepala madrasah dalam aspek kompetensi ini, guru dapat melakukannya dengan melalui observasi

dan wawancara langsung dengan warga madrasah yang ditujukan pada kinerja kepala madrasah untuk aspek yang tersebut.

### **c. Aspek Penilaian, Instrumen dan Responden Penilaian Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

#### **1. Aspek Penilaian**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala madrasah mencakup tiga dimensi yakni: (a) komitmen terhadap tugas, (b) pelaksanaan tugas, dan (c) hasil kerja. Komitmen terhadap tugas sebagai aktualisasi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala madrasah. Pelaksanaan tugas sebagai aktualisasi dari kompetensi manajerial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan yang dimiliki kepala madrasah. Sedangkan hasil kerja merupakan dampak dari pelaksanaan tugas pokok kepala madrasah sebagai refleksi dari semua dimensi kompetensi kepala madrasah.

Berdasarkan ruang lingkup penilaian kinerja kepala madrasah maka instrumen yang akan digunakan dalam penilaian kinerja kepala madrasah adalah skala penilaian (*rating scale*). *Rating scale* adalah daftar pernyataan/pertanyaan yang harus dinilai oleh responden. Hasil penilaian terhadap pernyataan yang diajukan dinyatakan dalam empat skala nilai yang diurutkan mulai dari nilai yang terendah (1) sampai nilai yang tertinggi (4). Dengan demikian setiap pernyataan berpeluang memiliki

skala nilai tersendiri yang bergerak di antara angka satu (1) sampai angka empat (4). Responden tinggal menetapkan salah satu skala nilai atas pertanyaan yang diajukan. Setiap pernyataan/pertanyaan yang diajukan memiliki empat deskriptor masing-masing. Deskriptor inilah yang dijadikan dasar dalam menentukan besar kecilnya skala nilai. Sebagai contoh perhatikan tabel 1 di bawah ini yang menyajikan aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala madrasah. Tentu saja setiap pengawas TK-SD-SMP dapat menyusun sendiri aspek-aspek yang akan dinilai dari kepala madrasah sesuai dengan kebutuhannya. Namun harus diingat bahwa aspek manapun yang akan dinilai dalam penilaian kinerja kepala madrasah harus didasarkan pada tugas pokok kepala madrasah.

**Tabel 4.1**

**Aspek Penilaian Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

1.	Pelaksanaan Tupoksi	Supervisi  Manajerial	Merencanakan program supervisi Melaksanakan program supervisi Menindaklanjuti program supervisi Menyusun perencanaan madrasah Mengelola program pembelajaran Mengelola kesiswaan Mengelola sarana dan prasarana Mengelola personal madrasah
----	------------------------	-----------------------------	--

			<p>Mengelola keuangan madrasah</p> <p>Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat</p> <p>Mengelola administrasi madrasah</p> <p>Mengelola sistem informasi madrasah</p> <p>Mengevaluasi program madrasah</p> <p>Memimpin madrasah</p> <p>Mengembangkan usaha madrasah</p> <p>Membudayakan perilakuwirausaha</p>
2.	Komitmen terhadap tugas	<p>Kepribadian</p> <p>Sosial</p>	<p>Jujur dalam melaksanakan tugas</p> <p>Terbuka dalam melaksanakantugas</p> <p>Bertanggung jawab dalam bertugas</p> <p>Memiliki integritas sbg peminpin</p> <p>Menjalin hubungan dgn pihak lain</p> <p>Memberikan bantuan kepada pihak lain</p>
3.	Hasil Kerja	<p>Prestasi siswa</p> <p>Prestasi guru</p> <p>Prestasi madrasah</p>	<p>Prestasi akademik siswa</p> <p>Prestasi non-akademik siswa</p> <p>Prestasi akademik guru</p> <p>Prestasi non-akademik guru</p> <p>Kelebihan dari madrasah lain</p> <p>Penghargaan yang diterima Madrasah</p>

Dari tabel di atas terlihat bahwa ada tiga komponen yang dinilai dan setiap komponen terdiri atas sejumlah aspek dan untuk setiap aspek terdiri atas beberapa indikator. Masing-masing indikator ditunjukkan oleh bukti fisik atau deskriptor, sebagai kinerja spesifik yang akan dinilai. Keberadaan bukti fisik atau deskriptor tersebut disesuaikan dengan standar/kriteria penilaian yang ditetapkan.

Indikator adalah karakteristik, ciri, atau tanda yang menunjukkan kriteria tertentu dari suatu obyek yang dinilai. Kriteria adalah standar atau ukuran tertentu yang dijadikan patokan dalam menilai suatu obyek. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan indikator dengan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja baru dapat dilaksanakan jika kriteria dan indikator keberhasilan tugas telah disusun atau ditetapkan. Keberhasilan tugas ditandai dengan terlaksananya sejumlah kegiatan yang harus dilakukan serta sejauhmana tujuan pekerjaan tersebut dapat dicapai. Dalam menyusun kriteria dan indikator kinerja diperlukan pemahaman yang tepat tentang deskripsi tugas kepala madrasah serta aspek-aspeknya. Indikator kinerja dapat dinyatakan dalam bentuk hasil kerja dan proses kerja. Contoh indikator kinerja kepala madrasah dalam aspek supervisi akademik antara lain:

1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
2. Membimbing guru dalam menggunakan media dan alat bantu
3. Menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran

Pada tahap selanjutnya dirumuskan deskriptor atau bukti fisik yang menunjukkan keberhasilan dan atau keterlaksanaan suatu tugas untuk setiap

indikator yang ditetapkan. Jumlah deskriptor atau bukti fisik untuk setiap indikator tergantung kepada luasnya cakupan penilaian, bisa hanya satu deskriptor atau lebih. Deskriptor atau bukti fisik inilah yang nantinya akan diamati, dinilai, atau diperiksa dalam menentukan tingkat kerjanya. Contoh deskriptor/ bukti fisik untuk indikator; menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran antara lain:

1. Pembelajaran menempuh tahapan pembukaan, kegiatan inti dan penutup.
2. Menggunakan berbagai metode dan teknik mengajar.
3. Menggunakan media dan alat bantu pada saat melaksanakan pembelajaran.
4. Melaksanakan penilaian formatif pada saat pembelajaran berlangsung.

Setelah indikator dan deskriptor dirumuskan, selanjutnya ditetapkan kriteria atau standar kinerja yaitu patokan yang dijadikan acuan dalam penilaian. Kriteria penilaian dapat dinyatakan secara kuantitatif ataupun kualitatif.

## **2. Instrumen Penilaian**

Beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk menilai kompetensi kepemimpinan kepala madrasah, di antaranya adalah instrumen dalam bentuk yang sangat bervariasi. Berikut ini adalah beberapa instrumen yang dapat dipakai oleh para pengawas madrasah dalam rangka menilai kinerja kepala madrasah. Beberapa instrumen yang bisa digunakan untuk menilai kinerja kepala madrasah sesuai dengan jenis kompetensi yang diuraikan di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

## Kesesuaian Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

1	Kepribadian	<input type="checkbox"/> Wawancara	5
2	Manajerial	<input type="checkbox"/> Wawancara	5
3	Kewirausahaan	<input type="checkbox"/> Wawancara <input type="checkbox"/> Pengamatan	5
4	Supervisi	<input type="checkbox"/> Wawancara <input type="checkbox"/> Review Dokumen	5
5	Sosial	<input type="checkbox"/> Wawancara <input type="checkbox"/> Review Dokumen	5

Pemilihan instrumen pada dasarnya bisa saja disilang, dalam arti kinerja kepala madrasah pada unjuk kerja berdasarkan kompetensi nomor 1 jika hanya dinilai dengan menggunakan instrumen X misalnya menunjukkan hasil yang belum mengukur, maka pengawas madrasah sebagai penilai menggunakan instrumen tambahan, sehingga apa yang diukur dapat tercapai.

Alternatif lain sebelum pengawas menentukan instrumen tertentu berdasarkan tabel di atas, bisa saja melakukan diskusi dengan sesama pengawas mengenai pengalamannya dalam menilai kinerja kepala madrasah pada jenjang yang berbeda. Maksudnya instrumen yang digunakan untuk

mengukur kinerja kepala madrasah pada jenjang Sekolah Dasar mungkin saja tidak efektif ketika digunakan pada jenjang Sekolah Menengah Pertama. Demikian juga dengan jenjang madrasah berikutnya. Dengan demikian pada pelaksanaan evaluasi kinerja untuk mengetahui sejauh mana ketercapaian kompetensi kepala madrasah ini harus terlebih dahulu pengawas madrasah sebagai evaluator melakukan uji-coba beberapa instrumen sesuai dengan kesempatan dan waktu ketika berkunjung ke madrasah yang dibinanya.

Pada dasarnya untuk mengukur kinerja kepala pengawas madrasah harus memahami betul kompetensi kepala madrasah. Namun demikian upaya pengawas madrasah dalam melakukan pengujian secara objektif melalui lembaran

khusus yang diberikan baik kepada dirinya maupun kepada orang lain.

Penyusunan instrumen untuk setiap jenisnya baik itu pedoman wawancara, pengamatan, maupun *review* dokumen bisa dikembangkan sendiri oleh pengawas madrasah. Adapun yang menjadi acuan berapa butir yang harus dikembangkan sebagaimana terlihat pada tabel di atas disesuaikan dengan sub kompetensi yang sudah dirumuskan sebelumnya.

#### **d. Kinerja Guru di , MTs Negeri Singaparna Kabupaten Tasikmalaya**

Berikut adalah ketiga jenis instrumen yang dikembangkan untuk mengukur kinerja guru pada MTs N Singaparna ada beberapa kompetensi.

##### **1. Merumuskan Tujuan Pembelajaran**

Yang termasuk tujuan pembelajaran yaitu ;

- a. Kesesuaian SK, KD dan Indikator
  - b. Rumusan pembelajaran lengkap
2. Materi Ajar
- a. Berpedoman pada materi
  - b. Memilih dengan tepat materi ajar sesuai dengan karakter siswa
  - c. Menentukan materi ajar sesuai dengan taraf kemampuan berpikir siswa.
3. Metode Pembelajaran
- a. Memilih metode pembelajaran yang relevan dengan tujuan dan materi pembelajaran
  - b. Menentukan metode pembelajaran yang bervariasi dan berpusat pada siswa
4. Langkah-langkah Pembelajaran
- a. Kegiatan Awal
    - 1) Menyusun arahan tentang proses belajar mengajar
    - 2) Apersepsi/tes awal
    - 3) Menentukan cara-cara memotivasi siswa
  - b. Kegiatan Inti
    - 1) Menentukan jenis kegiatan
    - 2) Menyusun langkah-langkah mengajar
    - 3) Menentukan cara-cara memotivasi siswa
    - 4) Menentukan alokasi belajar mengajar

5) Menentukan cara-cara pengorganisasian siswa agar dapat berpartisipasi dalam KBM

c. Kegiatan Akhir

- 1) merancang penguatan pembelajaran
- 2) merancang tugas rumah
- 3) mempersiapkan pertanyaan

d. Alat Bahan/Sumber Belajar

- 1) Menentukan pengembangan alat pengajaran
- 2) Menentukan media pembelajaran
- 3) Menentukan sumber belajar

e. Penilaian

- 1) merancang prosedur dan jenis penilaian
- 2) membuat alat penilaian

f. Kesan Umum Rencana Pembelajaran

- 1) Kebersihan dan kerapihan
- 2) Kepraktisan penggunaan
- 3) Penggunaan bahasa tulis

### **e. Penilaian Kinerja Guru di , MTs Negeri Singaparna Kabupaten Tasikmalaya**

#### **1) Persiapan**

Hasil Wawancara dengan guru<sup>7</sup> Ternyata para guru telah membuat silabus program tahunan, program semester, membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, dan telah menentukan kriteria ketuntasan minimal hal ini terlihat saat para guru diwawancarai oleh peneliti. Selain itu para guru telah membuat daftar nilai, membuat analisis hasil ulangan dan membuat program pengayaan.

#### **2) Pelaksanaan**

Umumnya para guru di MTs N Singaparna melakukan apersepsi, mempersiapkan siswa untuk belajar, menyampaikan tujuan pembelajaran dan mengaitkan materi dengan pengetahuan yang relevan/realitas kehidupan. Saat pembelajaran umumnya guru melaksanakannya secara runtut, menguasai kelas, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan. Sifat pembelajaran dilaksanakan secara kontekstual, penguasaan materi pembelajaran dan melakukan pembelajaran yang efektif dan partisipasi aktif siswa dalam pembelajaran. Kemudian

---

<sup>7</sup> Ajen Hidayat (Guru Mata Pelajaran Sejarah, PKS Kurikulum), *Wawancara* , di Tasikmalaya tanggal 19 September 2012

memberi respon yang positif terhadap siswa aktif, memantau kemajuan siswa lalu menumbuhkan antusiasme dalam belajar.

Para guru menyampaikan pesan gaya yang sesuai, membuat rangkuman dengan melibatkan siswa dan penyampaian menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar, menggunakan model pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diberikan. Lalu guru umumnya menggunakan metoda yang sesuai, pendekatan pembelajaran, perangkat IT, dan menggunakan sarana dan prasarana pembelajaran.

### 3) Penilaian

Para guru yang disurvei menggunakan teknik bertanya yang bervariasi, membuat kesimpulan, melaksanakan penilaian dan melakukan tindak lanjut dan pembelajaran dengan baik.

Disamping tugas pokok sebagai guru ditanyakan pula kegiatan ekstrakurikuler misalnya kegiatan pramuka, olahraga, kesenian dan membimbing kegiatan keagamaan. Secara umum para guru tidak bisa melaksanakan kegiatan diatas.

## **B. Pembahasan**

### **1. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian Tentang Kompetensi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Secara ringkas, kompetensi kepemimpinan kepala madrasah menaruh perhatian utama pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan

kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran<sup>8</sup>.

Kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah MTs Negeri Singaparna berefek pada berkembangnya guru secara profesional. Kepemimpinan kepala madrasah menjadi efektif dalam memprofesionalkan guru dan memperbaiki hasil belajar siswa, karena kerasnya upaya guru dalam kegiatan akademik menentukan rewards atau punishment yang akan mereka terima atas apa yang telah mereka upayakan. Kegiatan kepemimpinan kepala madrasah yang di-manage dengan efektif membuahakan kegiatan yang dinamis, tahapan tindak lanjut kepemimpinan kepala madrasah yang merupakan upaya pembinaan dan perbaikan yang didasarkan atas hasil temuan pada saat pelaksanaan supervisi menjadi hak bagi guru dan kewajiban manajerial bagi kepala madrasah, sehingga seluruh rangkaian kegiatan supervisi akademik menjadi operasionalisasi dari penjaminan mutu pendidikan di madrasah, yang mampu mengontrol secara konsisten sebelum dan ketika proses pendidikan berlangsung, mencegah terjadinya kesalahan sejak awal proses pendidikan sehingga tercipta output yang sesuai standar.

---

<sup>8</sup> Djam'an Satori, *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMK & SLB*, (Yogyakarta : Pustaka Yustisia, 2004), hal. 4-5

## 2. Analisis dan Pembahasan Kinerja Guru

Secara operasional kinerja guru MTs N Singaparna yang terdiri dimensi dari variabel kinerja mengajar guru meliputi (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran, dan (3) evaluasi pembelajaran yang merupakan aktualisasi dari motivasi dan kompetensi (ability) guru<sup>9</sup>, tergolong sangat baik, karena mutu kerja dan hasil kerja guru MTs N Singaparna ada upaya peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan khususnya oleh , kepala madrasah dalam lima tahun terakhir yang memperlihatkan frekuensi tinggi, baik yang dilakukan oleh Depdiknas (PMPTK, LPMP), maupun dinas pendidikan di daerah. Upaya-upaya yang dilakukan terhadap guru tersebut antara lain berupa:

- a. Sosialisasi dan penataran KTSP kepada guru, hal ini mendorong mereka untuk menunjukkan kinerja mengajar yang sangat baik.
- b. Adanya Ujian Nasional, mendorong semua pihak untuk melakukan persiapan ekstra agar mampu meluluskan siswa dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mengajarnya baik dalam jam-jam pelajaran reguler maupun dalam jam-jam program pengayaan
- c. Perekrutan guru baru yang mensyaratkan berpendidikan S1, dan peningkatan pendidikan guru yang masih berpendidikan D2 atau D3 ke jenjang pendidikan S1 di berbagai perguruan tinggi, sehingga memungkinkan kinerja mengajarnya pun lebih baik

---

<sup>9</sup> Depdiknas, 2008 b : 22 - 26

- d. Program sertifikasi guru dengan segala hak dan kewajibannya telah memberikan harapan kepada guru sebagai insentif yang mendorong kinerja mengajar guru ke arah yang lebih baik.

Kinerja Guru juga dapat meningkatkan Mutu Belajar Siswa menjadi semakin baik. Maka dari itu peran dan tanggung jawab guru dituntut untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa.

Guru MTs N Singaparna memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, agar ia tidak kehilangan kepercayaan baik dari siswa, orang tua maupun masyarakat. Guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, selalu ada pembaruan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus.

Guru MTs N Singaparna selalu mendukung terhadap efektivitas pembelajaran yang dilaksanakannya, sehingga hasilnya tidak terjebak pada praktek pembelajaran yang menurut asumsi mereka sudah efektif, namun kenyataannya justru mematikan kreativitas para siswanya. Dengan dukungan kepemimpinan kepala madrasah memungkinkan guru untuk melakukan pembelajaran yang bervariasi dari tahun ke tahun, disesuaikan dengan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berlangsung.

Dalam ketentuan profesionalisme kinerja guru MTs N Singaparna, telah memiliki suatu konsep bahwa guru profesional yang bekerja melaksanakan fungsi dan tujuan madrasah harus memiliki kompetensi-kompetensi yang

dituntut agar guru mampu meningkatkan mutu pembelajaran dengan sebaik-baiknya.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Kompetensi kepemimpinan kepala madrasah di MTs Negeri Singaparna dalam pelaksanaannya mampu meningkatkan kinerja guru karena selalu sesuai dengan tugas pokok yang mencakup tugas managerial, tugas supervisi, tugas kewirausahaan yang didukung dengan kompetensi kepribadian, kompetensi managerial, kompetensi supervisi, kompetensi kewirausahaan dan kompetensi sosial, sehingga mampu meningkatkan motivasi untuk menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, melibatkan guru dalam setiap kegiatan madrasah, memberi hak kepada guru untuk mengeluarkan pendapat untuk perkembangan-perkembangan madrasah, berusaha untuk memenuhi keinginan-keinginan guru dan melengkapi segala kebutuhan yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya.
2. Kinerja guru MTs Negeri Singaparna tergolong baik karena mampu meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran sehingga dapat lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa.

## B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, implikasi yang dapat penulis rumuskan adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi kepemimpinan kepala madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna dapat dijadikan suatu percontohan kepada kepala madrasah lainnya karena selalu sesuai dengan tugas pokok kepala madrasah yaitu managerial, tugas supervisi, tugas kewirausahaan yang didukung dengan kompetensi kepribadian, kompetensi managerial, kompetensi supervisi, kompetensi kewirausahaan dan kompetensi sosial kepemimpinan demokratis yang disertai juga pembinaan dan motivasi agar terciptanya situasi dan kerjasama yang harmonis karena semakin baik kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna maka peningkatan mutu belajar siswa semakin baik
2. Kualitas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran dijadikan acuan kinerja guru agar dapat lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa
3. Akan lebih baik jika setiap hambatan sekecil apapun dicari solusinya dengan kerjasama antara penyelenggara pendidikan dan pelaksana pendidikan serta masyarakat demi mencari solusi terbaik dan perbaiki.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Mengingat Kompetensi kepemimpinan kepala madrasah berdampak yang cukup besar kepada kinerja guru, maka peneliti menyarankan agar kepala sekolah terus meningkatkan memotivasi kerja guru
2. Disarankan kepada rekan-rekan seprofesi, agar kiranya dapat meluangkan waktu untuk melakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui pembaharuan pembaharuan kompetensi kepemimpina kepala madrassah .



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Dharma, *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer* (Bandung : Sinar Baru, 1998)
- Ahmad Sabri, *Starategi Belajar mengajar Micro Teaching*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2005)
- Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2004)
- AJ.Romiszowski, *Designing Instructional System* (New York : Nichols Publishing, 1986)
- Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indoinesia* (Jakarta : Dunia Pustaka Jaya. 1995),
- Allan C.Ornstein, *Strategies for Effective Teaching* (New York : Harper Collins Publisher, 1990),
- Anonimus, *UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta : Sinar Grafika. 2003),
- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Cet. 2. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada,
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994),
- Departemen Agama, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 2003)
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*, (Surabaya: Balai Pustaka, 1994)
- Departemen Pendidikan Nasional RI, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: Depdiknas, 2005),
- E.Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2007),
- Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2003).

- Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey : Prentice-Hall, 1998),
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta : Gunung Agung, 1981)
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Surabaya : PT Bina Aksara, 1984),
- JJ. Littrell, *From School to Work. A Cooperative Education Book*. (South Holland : Willcox Company Inch. 1984),
- JJ.Hasibuan dkk., *Proses Belajar Mengajar : Keterampilan Dasar Pengajaran Mikro* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1988),
- John M. Echols dan Hasan Shadily. 2003. *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta : PT. Gramedia, 2003),
- Kenneth D.Moore, *Effective Instructional Strategies* (California : Sage Publication, 2005),
- Kusmintarjo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta : Depdikbud, 1998),
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002)
- M.Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran* (Bandung : Pustaka Bani Qurasy, 2004),
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta : Rieneka Cipta, 2004),
- Malayu SP.Hasibuan, *Manajemen ; Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2001),
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : Remaja RosdaKarya, 2006),
- Muhammad 'Ali al-Khuliy, *Qamus al-Tarbiyyah* (Bairut : Dar al-'Ilm li al-Malayin. 1970),
- Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006),
- Muhtar, *Desain Pembelajaran PAI*, (Jakarta: Misaka Ghaliza, 2003),
- Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung : Sinar Baru, 1989),
- Nana Syaodih Sukadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*,(Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006),
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : Rosda Karya, 2006),

- Ngainun Naim, dan Ahmad Fatoni, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2007),
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 1995),
- Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Pahe Sarasin, 1996),
- Nur Syamsiah Yusuf, *Wacana Pendidikan Islam*, (STAIN Tulung Agung: Vol.22, no. 7, Noverber, 2001),
- Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006),
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1989),
- Paul Chance, *Learning and behavior* (California : Wadsworth Publishing Company. 1979),
- Peter Salim, *The Comtemporary English Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 1986),
- Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)
- Raharjo, *Madrasah sebagai The Center of Excellence*, Bandung (2006),
- Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Komunikasi* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002),
- S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1996),
- Samouhi Fawq El'Adah, *A Dictionary of Diplomacy and International Affairs* (Bairut : Maktabah Lubnan. 1974),
- Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta : Raja Grafindo, 2001),
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Surabaya : Rineka Cipta, 2004).
- Syaeful Bahri Djamaran dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta : Rineka Cipta, 2002),
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2006)
- Syamsu Yusuf, *Psikologi Belajar Agama* (Bandung : Pustaka Bani Quraisy, 2005),

T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 2000),

Tim Prima Pena, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya : Gita Media Press, 2006),

W. J. S. Poerwadaminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 2003),

W.Gulo, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta : Grasindo, 2004),

Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2001),.

Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (New York : Random House. 1978),

Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta : Kencana, 2007),

WJS. Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka),



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

Lampiran 1.

Angket Kepala Madrasah

No	Hari/Tanggal	Pertanyaan	Y	T	K
1.	Senin 15 Februari 2012	Apakah bapak mempunyai wewenang penuh terhadap kebijakan dan penetapan peraturan sekolah/madrasah	V		
2.		Apakah bapak membatasi guru-guru untuk berkembang dan berkeaktivitas dalam bekerja		V	
3.		Apakah bapak mendikte setiap aktivitas guru dalam bekerja		V	
4.		Apakah bapak cenderung bersikap pribadi atau tidak mau menerima kritikan		V	
5.		Apakah bapak memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik secara kelompok atau individual dengan minim partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.		V	
6.		Apakah bapak memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya		V	

7.		Apakah bapak tidak berpartisipasi sama sekali dalam organisasi yang dipimpinnya		V	
8.		Apakah bapak memberikan komentar spontan atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau tidak melakukan evaluasi terhadap kinerja guru			V
9.		Apakah bapak menghargai potensi setiap anggotanya	V		
10.		Apakah bapak memberi kebebasan para anggota untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya	V		

## UNIVERSITAS Angket guru

No	Hari/Tanggal	Pertanyaan	Y	T	K
1.	Senin 10 Maret 2012	Apakah bapak/ibu mempunyai keinginan untuk berprestasi di bidang akademik	V		
2.		Apakah bapak/ibu mempunyai keinginan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik	V		
3.		Apakah bapak/ibu Selama ini berusaha untuk engembangkan diri untuk maju. Misalnya dengan mengikuti pelatihan,	V		

		penataran dll			
4.		Apakah bapak/ibu siap dan akan bertanggung jawab jika diberi tugas baru diluar tugas rutin (mengajar)	V		
5.		Apakah bagi bapak/ibu menjadi guru merupakan pekerjaan yang membanggakan	V		
6.		Apakah tempat dan lingkungan Bapak/ibu mengajar kondusif, nyaman dan menyenangkan	V		
8.		Apakah dalam bekerja bapak/ibu memperoleh jaminan keamanan kerja seperti adanya ASKES	V		
9		Apakah bapak/ibu mendapatkan gaji yang sesuai dengan apa yang di kerjakan	V		
10.		Apakah bapak/ibu mendapatkan pengakuan dan penghargaan bila berprestasi dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan	V		
11.		Apakah bapak/ibu merasa dihargai dan dihormati oleh orang-orang di lingkungan kerja	V		
12.		Saya merasa diberi kepercayaan dan wewenang penuh dalam melaksanakan tugas oleh kepala sekolah	V		

13.		Apakah bapak/ibu mendapat pelayanan serta kebijakan yang baik dari pihak sekolah. Misalnya: dalam absensi dan layanan administrasi sekolah	V		
-----	--	---	---	--	--

Angket penjaga sekolah

No	Hari/Tanggal	Pertanyaan	Y	T	K
1.	Senin 17 Maret 2012	Apakah bapak/ibu mempunyai keinginan untuk berprestasi	V		
2.		Apakah bapak/ibu mempunyai keinginan untuk memperoleh kehidupan yang lebih baik	V		
3.		Apakah bapak/ibu Selama ini berusaha untuk mengembangkan diri untuk maju. Misalnya dengan mengikuti pelatihan, penataran dll	V		
4.		Apakah bapak/ibu siap dan akan bertanggung jawab jika diberi tugas baru diluar tugas rutin	V		
5.		Apakah bagi bapak/ibu menjadi guru merupakan pekerjaan yang membanggakan	V		
6.		Apakah tempat dan lingkungan Bapak/ibu mengajar kondusif, nyaman dan menyenangkan	V		
7.		Apakah dalam bekerja bapak/ibumemperoleh jaminan	V		

		keamanan kerja seperti adanya ASKES			
8.		Apakah bapak/ibu mendapatkan gaji yang sesuai dengan apa yang di kerjakan	V		
9.		Apakah bapak/ibu mendapatkan pengakuan dan penghargaan bila berprestasi dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan	V		
10.		Apakah bapak/ibu merasa dihargai dan dihormati oleh orang-orang di lingkungan kerja	V		
11.		Saya merasa diberi kepercayaan dan wewenang penuh dalam melaksanakan tugas oleh kepala sekolah	V		
12.		Apakah bapak/ibu mendapat pelayanan serta kebijakan yang baik dari pihak sekolah. Misalnya: dalam absensi dan layanan administrasi sekolah	V		

Lampiran 2

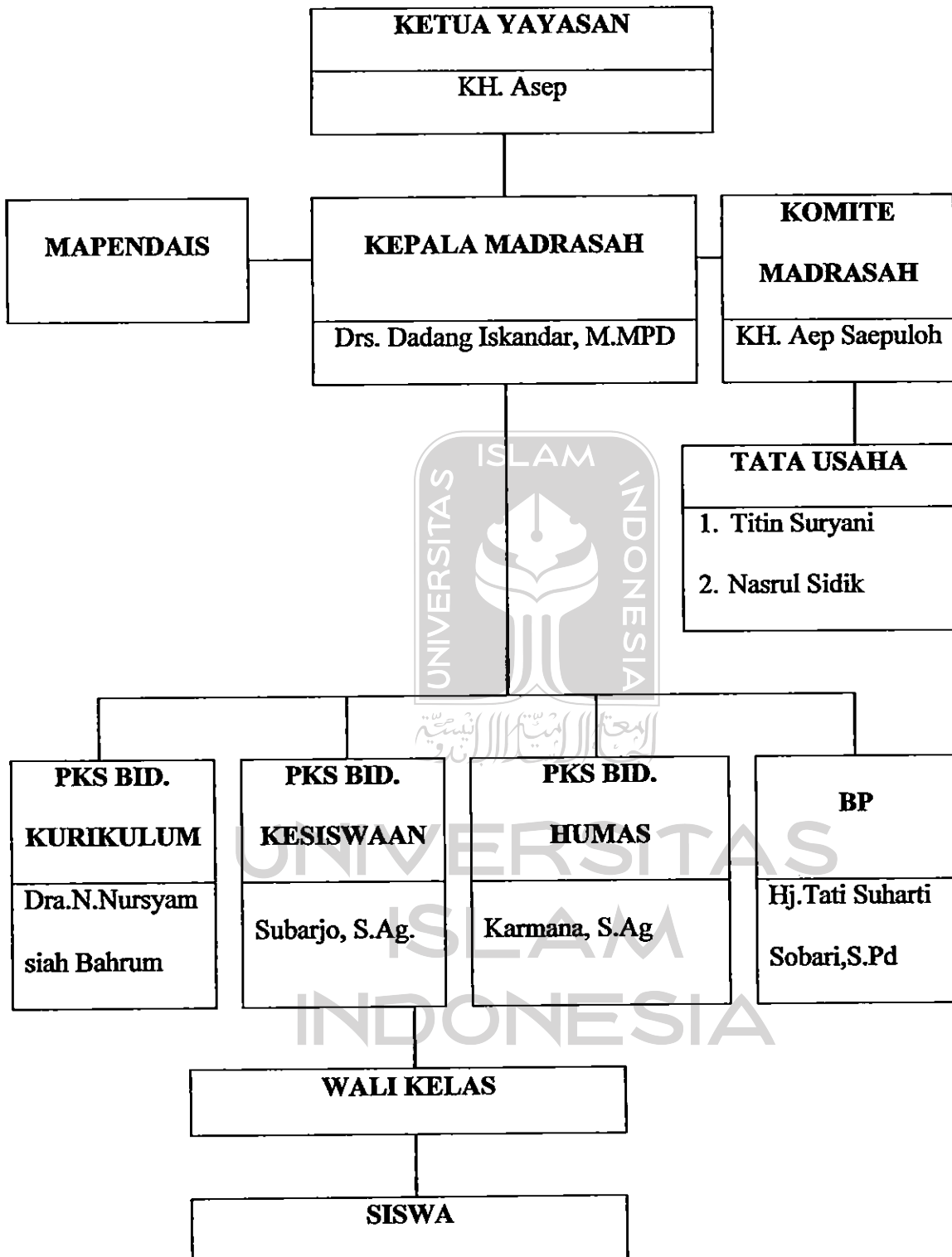
**Jumlah Rombongan Belajar pada tahun Pelajaran 2012/2013**

<b>Kelas</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>Keterangan</b>
<b>VII</b>	58	58	68	91	3 rombel
<b>VIII</b>	52	55	56	68	3 rombel
<b>IX</b>	47	50	54	56	3 rombel
<b>Jumlah</b>	157	163	178	215	



**UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA**

**Struktur Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna**



Gambar 4.1 Struktur Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna  
Sumber Kearsipan Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna

## Lampiran 4

**Daftar Nama-Nama Guru Dan Karyawan  
Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna Tasikmalaya**

No	Nama	Jabatan	Pendidikan Terakhir	Mengajar
1.	Drs. Dadang Iskandar, M.MPd	Kepala	S2	Matematika
2.	Yusuf Amin, S.Ag.	Wakil Kep.	S1	Fikih
3.	Hj.Tati Suharti Sobari,S.Pd	Guru	S1	B Inggris
4.	Dra.N.Nursyamsiah Bahrum	Guru	S1	Matematika
5.	Dra. Risti Wahyuni	Guru	S1	Matematika
7.	Karmana, S.Ag.	Guru	S1	Fikih, Qurdis
8.	Iis Tuti Karnawati S.Ag.	Guru	S1	Akidah Ahlak
9.	Mimin Aminah ,S.Pd.	Guru	S2	B Indonesia
10.	Yoyos Juhartini, S,Pd.	Guru	S1	B Indonesia
11.	Irma Susanti, S.Pd.	Guru	S1	B Indonesia
12.	Ei Herni Hernawati, S.Pd.	Guru	S1	IPA
13.	Alien Kurnianingsih, S.Pd.	Guru	S1	IPS
14.	Eti Sumiati, S.Pd.	Guru	S1	Matematika

15.	Mamad Suherman S.Pd.	Guru	S1	Penjas
16.	Subarjo, S.Ag.	Guru	S1	Fikih, Qurdist
17.	Ida Haerani, S.P.	Guru	S1	IPA
18.	Cakhwati, S.Pd.	Guru	S1	B.Indonesia
19.	Adi Kurnia, S.Pd.I	Guru	S1	B arab
20.	Dra .Iis Muhibawati	Guru	S1	IPS
21.	Dadang Ridwan Efendi S.Ag	Guru	S1	SKI
22.	Tati Rohyati S.Ag	Guru	S1	B Arab
23.	Afu Fitroah S.Ag	Guru	S1	Qurdist
24.	Neneng Solihah S.Sos	Guru	S1	PKN
25.	Drs. Didin Syarifudin	Guru	S1	B Indonesia
26.	Titin	Guru	S1	PKN
27.	Nonoy Royani	TU	S1	Mulok
28.	Nasrul Sidik	TU	S1	Mulok
29.	Nurna Dana Hidayat	TU	SMA	Mulok
30.	Aa Suryana	Penjaga	SMA	



TABEL WAWANCARA

Hari/Tanggal	Subjek Yang Diwawancara	Materi Wawancara
<p>Rabu, 6 februari 2012</p> <p>Senin, 11 februari 2012</p>	<p>Kepala MTs N Singaparna</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugas-tugas Kepala MTs N Singaparna</li> <li>2. Pelaksanaan supervise Kepala MTs N Singaparna</li> <li>3. Bagaimana penilaian supervise guru Kepala MTs N Singaparna</li> <li>4. Waktu pelaksanaan supervisi guru MTs N Singaparna</li> <li>5. Sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan supervise guru MTs N Singaparna</li> <li>6. Teknik-teknik supervisi kepada guru Kepala MTs N Singaparna</li> <li>7. Upaya yang dilakukan Kepala MTs N Singaparna dalam peningkatan kinerja guru MTs N Singaparna</li> </ol>

Hari/Tanggal	Subjek Yang Diwawancara	Materi Wawancara
Rabu, 13 februari 2012	Guru Kepala MTs N Singaparna  	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana guru menyusun rencana pembelajaran,(untuk kurikulum)</li> <li>2. Bagaimana guru melaksanakan pembelajaran (siswa,kurikulum)</li> <li>3. Bagaimana menilai prestasi belajar peserta didik,(kurikulum)</li> <li>4. Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik (kurikulum)</li> </ol>



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

