

BAB II KAJIAN TEORI

A. Tinjauan tentang Supervisi

Supervisi secara etimologi berasal dari kata "super" dan "visi" yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.¹ Sementara itu menurut Syaiful Sagala supervisi mempunyai arti khusus yaitu “membantu” dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu personel maupun lembaga.

Ada beberapa istilah yang hampir sama dengan supervisi bahkan dalam pelaksanaannya istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Istilah-istilah tersebut, antara lain, pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan mengandung arti suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat bagaimana kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.²

Kemudian berkembang supervisi yang bersifat ilmiah, yaitu :

1. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinu.
2. Obyektif dalam pengertian ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
3. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran dikelas.³

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hal 154

² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 155

³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*, (Jakarta: PT. Rineka Cita, 2000), 16.

Dalam Islam pengawasan lebih ditujukan kepada kesadaran dalam diri sendiri tentang keyakinan bahwa Allah SWT selalu mengawasi kita, sehingga takut untuk melakukan kecurangan, juga kesadaran dari luar diri kita, dimana ada orang yang juga mengawasi kinerja kita.

1. Pengawasan dalam Pandangan Islam

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.⁴

Pengawasan (control) di dalam ajaran Islam (hukum syariah), paling tidak terbagi kepada dua hal:

Pertama, kontrol yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga. Allah SWT berfirman:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا
يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ
سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيُّنَ مَا
كَانُوا ثُمَّ يَنْبِئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ



Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih

⁴Abdul Mannan, *Membangun Islam Kaffah*, (Bandung: PT. Madina Pustaka, 2005), 152

banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”. (QS. Al-Mujadalah: 7)⁵

Kepada Allah, dimanapun kamu berada”. (HR. Thabrani dari Abu Darda’). Taqwa itu tidak mengenal tempat. Taqwa itu bukan sekedar di masjid, bukan sekedar di atas sajadah, tetapi yang namanya taqwa itu adalah juga ketika beraktivitas, ketika di kantor, ketika di meja perundingan dan ketika melakukan berbagai macam perbuatan. Taqwa semacam inilah yang taqwa shoubil marhamah (saling menasehati atas dasar kasih sayang). Hal ini ditetapkan dalam Al-Qur’an pada surat Al-Balad ayat 17:

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا
بِالرَّحْمَةِ

Artinya: “Dan Dia (tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang”. (QS. Al-Balad: 17)⁶

Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan tausiyah, dan bukan untuk menjatuhkan. Ternyata

⁵Al-Qur’an, Al-Mujadalah Ayat 7, *Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya: Kementerian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur’an, 2013), 572

⁶Al-Qur’an, Al-Balad Ayat 17, *Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya: Kementerian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur’an, 2013), 372

metode *bil marhamah* ini sangat dahsyat pengaruhnya. Kita lihat firman Allah dalam surat Fushilat ayat 34-35:

وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۗ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا
 الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾ وَمَا يُلْقِيهَا
 إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقِيهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٣٥﴾

Artinya: “Dan tidaklah sam kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, maka tiba-tiba orang yang antaramu dan antara dia ada permusuhan seolah-olah telah menjadi teman yang sangat setia. Sifat-sifat yang baik itu tidak dianugerahkan melainkan kepada orang-orang yang sabar dan tidak dianugerahkan melainkan kepada orang-orang yang mempunyai keuntungan yang besar”. (QS. Fushilat: 34-35)⁷

Dalam ayat tersebut Allah menegaskan, bahwa tidaklah sam antara kebaikan dan keburukan. Kebaikan akan abadi, sedang keburukan akan hancur. Kebaikan akan bernilai, akan diterima oleh fitrah manusia, sedang keburukan akan ditolak, sekalipun keburukan itu dominan. Bagaimanapun pada akhirnya keburukan akan dapat dihancurkan oleh kebaikan.

Tetapi dalam menghadapi keburukan, ayat ini menegaskan: “*Idfa’ billati hiya ahsan*”, tolaklah keburukan itu dengan cara yang lebih baik. Mengapa demikian? Sebab, jika kita sudah mampu menolak keburukan dengan kebaikan, misalnya menolak (membalas) orang kikir dengan memberi kepadanya, membalas orang yang membenci dengan mendatanginya, atau membalas orang yang memutuskan hubungan dengan bersilaturahmi kepadanya, maka pengaruhnya sungguh

⁷Al-Qur’an, Al-Fushilat Ayat 34-35, *Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya: Kementrian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur’an, 2013), 370

luar biasa. Sehingga, “*fa idzal-ladzi bainaka wa bainahu ‘adawatun kaannahu waliyyun hamim*”, maka tiba-tiba orang yang semula menunjukkan permusuhan dan kebencian terhadap kita, seolah-olah telah berubah menjadi teman yang sangat dekat. Jadi, sikap-sikap yang menampilkan marhamah ini ternyata punya dampak yang sangat besar.

Kita tidak akan bisa melakukan yang demikian ini (menolak kejahatan dengan kebaikan), kecuali jika kita memiliki kesabaran. Kesabaran tidak bisa tercapai juga, kecuali kita mendapatkan anugrah dari Allah SWT. Artinya, kita tidak bisa melakukan itu semua jika kita tidak punya *silah qawiyah* (hubungan batin yang kuat) dengan Allah SWT.

Kemudian juga harus didasari atas ketaqwaan yang tinggi kepada Allah, dimana dengan adanya ketaqwaan kepada Allah, maka akan ada rasa takut untuk melakukan suatu kecurangan dalam pekerjaan dan merasa diri bahwa Allah selalu melihat apa yang kita perbuat. *kedua*, sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan ini dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain sebagainya.

Dalam Islam pengawasan lebih ditujukan kepada kesadaran dalam diri sendiri tentang keyakinan bahwa Allah SWT selalu mengawasi kita, sehingga takut untuk melakukan kecurangan, juga kesadaran dari luar diri kita, dimana ada orang yang juga mengawasi kinerja kita. Seorang pemimpin harus mampu mengawasi semua kinerja dari karyawannya agar tujuan dari sebuah perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang telah direncanakan. Untuk mendukung jalannya pengawasan dengan baik, maka setiap elemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketaqwaan yang tinggi kepada Allah SWT, kesadaran anggota untuk mengontrol sesamanya, dan penetapan aturan yang tidak bertentangan dengan syariah. Dengan demikian, pengawasan dapat berjalan

sebagaimana mestinya.⁸

Ada tiga kunci dalam menjalankan pengawasan, yaitu:

- 1). Pengendalian berawal dari dalam diri sendiri, dengan keyakinan bahwa apapun yang dilakukan akan diawasi oleh Allah SWT. Allah SWT akan memberikan hukuman dan imbalan di dunia ini maupun di akhirat nanti.
- 1). Kontrol akan berjalan dengan baik jika pemimpinnya memang orang-orang yang pantas untuk menjadi pengawas dan pengontrol.
- 2). Dalam mekanisme, sistem harus dibangun dengan baik, sehingga orang itu secara sadar dan sengaja bahwa jika melakukan sebuah kesalahan, maka sama saja dengan merusak sistem yang ada.

2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

a. Tujuan Supervisi Akademik

Arikunto membedakan tujuan supervisi menjadi dua, yaitu:⁹

- (1) Tujuan umum: memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya terutama dalam melaksanakan proses belajar mengajar dan (2). Tujuan khusus: tujuan khusus merupakan penjabaran atau perincian yang jelas sasarannya dari tujuan umum, yaitu:
 - a) Meningkatkan kinerja siswa dalam peranannya sebagai peserta didik agar mencapai prestasi belajar yang optimal.
 - b) Meningkatkan mutu kinerja guru sehingga berhasil membantu siswa untuk mencapai prestasi belajar dan pribadi yang diharapkan.
 - c) Meningkatkan efektifitas kurikulum sehingga berdaya guna, baik dalam proses

⁸ Soeharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, 40

⁹ Didin Hafidhudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press), 16

pembelajaran maupun dalam penguasaan kompetensi lulusan.

- d) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengelolaan dan pemanfaatan sarana prasarana untuk keberhasilan .
- e) Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah, sehingga tercipta situasi yang tenang, tertram yang kondusif bagi kehidupan sekolah, kualitas pembelajaran dan keberhasilan lulusan.

Jika dicermati, sesuai dengan pengelompokkan ruang lingkup supervisi, tujuan umum sesuai dengan supervisi pendidikan umum, sedangkan tujuan khusus sesuai dengan supervisi akademik.

Menurut Sergiovanni ada tiga tujuan supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- a) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik- teknik tertentu.
- b) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan murid-muridnya.
- c) Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh

(*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

b. Fungsi Supervisi Akademik

Arikunto mencatat sedikitnya ada tiga fungsi supervisi:¹⁰

- 1) Meningkatkan mutu pembelajaran
- 2) Memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran

Fungsi membina dan memimpin

Secara umum fungsi utama supervisi akademik ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Sebagaimana Haris berpendapat bahwa: “fungsi utama supervisi adalah membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan”. Pembinaan program pengajaran tersebut dilaksanakan dengan cara penerapan fungsi-fungsi supervisi secara lebih khusus.

Terkait dengan penerapan fungsi supervisi tersebut, Wiles dalam Sahertian, menyatakan bahwa supervisi berfungsi untuk membantu (*assisting*), memberikan dukungan (*supporting*), dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). Kepala madrasah sebagai seorang supervisor harus memahami dan mampu melaksanakan fungsi-fungsi supervisi akademik. Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut di

¹⁰ Soeharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, 13-14

atas harus dilaksanakan secara simultan, konsisten dan berkelanjutan dalam program supervisi. Dan harus juga diintegrasikan dengan pembinaan terhadap diri orang yang disupervisi sebagai inti dari kegiatan supervisi.

Disamping itu menurut Sutisna bahwa: “supervisi hendaknya didasarkan pada kerja sama dan partisipasi, tidak ada paksaan dan kepatuhan”.¹¹Diharapkan perkembangan inisiatif dari guru namun bukan pada kompromitas. Selanjutnya ialah bagaimana membantu guru untuk mengembangkan dan menggunakan potensi dengan sepenuhnya. Untuk itu supervisi hendaknya menghadirkan kepemimpinan yang sanggup meningkatkan efisiensi dan efektivitas program madrasah secara keseluruhan serta memperkaya lingkungan bagi semua guru, mengadakan kesempatan-kesempatan dimana para guru dapat bekerja dalam menilai program sekolah dan segala usaha penyesuaian pengajaran dengan kebutuhan dan tuntutan pembaharuan.

Peran kepala madrasah disatu sisi menjalankan roda organisasi madrasah dalam rangka meningkatkan prestasi dan mutu pembelajaran, akan tetapi disisi lain kepala madrasah dapat melakukan supervisi terhadap guru untuk membangun kepatuhan profesional. Hal ini sangat urgen karena guru profesional dapat mengajar dengan penuh tanggung jawabn dan menguasai serta memahami mata pelajaran yang diampunya.

Dalam kaitan dengan supervisi oleh kepala madrasah terhadap guru menurut Ahmad Azhari menjelaskan bahwa: kewenangan kepala madrasah melakukan supervisi dengan

¹¹Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 25

menggunakan instrumen yang sesuai. Selanjutnya Azhari mengemukakan bahwa: (a) Manfaat hasil supervisi, kepala madrasah dapat memberikan saran-saran perbaikan untuk masalah yang ditemukan. (b) Melaporkan temuan atau penyimpangan untuk diselesaikan sebagaimana mestinya. (c) Melakukan konferensi kasus. (d) Hasil supervisi dilaporkan secara tertulis kepada pengawas dan kepada petugas pembinaan pendidikan.

Pada tataran pelaksanaan supervisi kepala madrasah dapat mempergunakan beberapa alternatif teknik supervisi antara lain:

1) Kunjungan kelas

Kunjungan kelas dapat dilakukan atas dasar:

- a) Kunjungan dapat dilakukan dengan memberitahu atau tidak memberitahu, tergantung pada sifat, tujuan dan masalahnya.
- b) Kunjungan dapat juga atas permintaan madrasah atau guru yang bersangkutan.
- c) Sudah memiliki pedoman tentang hal-hal yang akan dilakukan dalam kunjungan tersebut baik berupa instrumen atau catatan-catatan.
- d) Sasaran kunjungan dan tujuan harus jelas.

2) Observasi (pengamatan) kelas

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pengamat adalah:

- a) Pengamat harus sudah menguasai masalah, tujuan dan sasaran.
- b) Observasi sedapat mungkin tidak mengganggu KBM.
- c) Pengamat sudah menyiapkan instrumen atau petunjuk observasi.

3) Tes dadakan diberikan kepada siswa dengan

tujuan untuk mengetahui pencapaian target kurikulum dan daya serap siswa sampai pada tes yang diberikan. Soal sudah disiapkan dan pelaksanaannya tanpa memberitahu lebih dahulu. Materi tes dikoreksi segera oleh guru atau supervisor.

- 4) Tindak lanjut
 - a) Menentukan kasus-kasus yang ditemukan baik berdasarkan observasi, kunjungan kelas atau laporan-laporan.
 - b) Mendiskusikan kasus-kasus tersebut dalam usaha mencari alternatif pemecahan yang terbaik.
 - c) Mencari hasil diskusi dan memprogramkan tindak lanjut.
- 5) Studi Dokumentasi

Selain observasi kelas perlu ada observasi khususnya untuk menjangkau peningkatan pengelolaan administrasi dalam rangka menunjang keberhasilan proses pendidikan di madrasah. Dokumen yang diamati antara lain: untuk guru perangkat persiapan mengajar sedapat mungkin sesuai dengan pola BKG serta catatan-catatan yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.
- 6) *Personal Confresionce* sehabis dilakukan observasi, dalam rangka usaha pembinaan maupun mencari titik temu dalam usaha pemecahan masalah.
- 7) Laporan secara tertulis
 - a) Laporan tertulis untuk sementara dapat digunakan untuk mengatasi keterbatasan waktu dan petugas supervisi.
 - b) Laporan hendaknya dititikberatkan pada segi kualitatif dan disertai data pendukungnya.

3. *Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah Sebagai Supervisor*

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek yang berlaku di madrasah agar dapat berjalan dengan lancar dan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Adapun aspek-aspek kurikulum tersebut, meliputi:

- a) Membantu guru-guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai program satuan pelajaran
- b) Membantu guru dalam menyusun kegiatan belajar mengajar
- c) Membantu guru dalam menilai proses dan hasil belajar mengajar
- d) Membantu guru dalam menilai hasil belajar siswa
- e) Membantu guru dalam menterjemahkan kurikulum ke dalam pengajaran.

Yang kedua, diringkas dari pendapat Moh. Rifa'i:

- a) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif
- b) Supervisi hendaknya didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya
- c) Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana dan informal
- d) Supervisi hendaknya memberi rasa aman kepada pihak yang disupervisi
- e) Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi

B. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Menurut Kartini Kartono dalam bukunya "*Pemimpin dan Kepemimpinan*" kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan inti dari manajemen. Kepemimpinan

ini berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan menurut Burhanuddin dalam bukunya “*Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*”, bahwa kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan individu-individu supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi pendidikan.¹²

Kalau dicermati ketentuan yang tertulis dalam pasal 1 ayat (1), tentang hakekat pendidikan, pasal 2 tentang dasar pendidikan nasional, pasal 3 tentang fungsi dan tujuan pendidikan nasional, pasal 4 tentang prinsip – prinsip penyelenggaraan pendidikan, dan pasal 5 tentang hak warga Negara, jelaslah bahwa semangat yang terkandung dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (Sisdiknas) adalah berupaya terwujudnya amanat UUD 1945, baik yang tertulis dalam pembukaan alenia ke-empat maupun pasal 31, dan pasal 32 UUD 1945, dengan rincian sebagai berikut :

- 1) Pasal 1 ayat (1) UU No. 20 Tahun 2003 tertulis :
 “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.”¹³

Dari ketentuan tersebut dapat ditarik makna bahwa pendidikan yang dirancang dalam UU No. 20 Tahun 2003 adalah pendidikan yang menganut aliran modern yang mengutamakan aktifnya peserta didik untuk

¹² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, (Jakarta: Rajawali pers, 2010), 6

¹³ Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia, No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafikan, 2003), v.

mengembangkan potensi dirinya. Ini sesungguhnya sesuai dengan pandangan Aristoteles yang menggunakan “Educare” yang maknanya “unfolding”, memekarkan potensi. Suatu aliran pendidikan yang ditetapkan di Negara seperti Jerman dan Amerika Serikat yang tidak mengenal ujian nasional (UN). Bila ini diterapkan secara konsekwen dan didukung sepenuhnya dengan sumber daya yang memadai, upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kebudayaan nasional Indonesia akan terwujud.

Karakter tercipta apabila siswa dapat mengembangkan diri sesuai amanat UUSPN (Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional) No. 20 Tahun 2003 Bab II Pasal 3 yang menyatakan:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Kepala madrasah di Madrasah memiliki tanggung jawab dalam menjalankan UUSPN No. 20 Tahun 2003.¹⁴ Kedudukan dan peran Pemimpin Madrasah secara tersirat sudah diatur dalam peraturan pemerintah sebagai dasar formal melaksanakan tugas Kepala di Madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan, Kepala madrasah memegang peranan yang penting dalam meletakkan pondasi pendidikan bagi pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di lembaganya. Oleh karena itu, kepala madrasah harus membekali dirinya dengan jiwa kepemimpinan, inovasi, kompetensi, skill dan kreativitas yang tinggi agar lembaganya dapat berkembang dengan pesat.

¹⁴ Republik Indonesia, Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003, *op. cit.*, 3.

Namun ada hal penting yang harus dikemukakan bahwa dari kedua pengertian di atas belum ada yang mencamtumkan unsur “kerja sama” sebagai komponen penting dalam kepemimpinan. Oleh karena itu, dalam konsep kepemimpinan memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk yang baik atau menunjukkan jalan positif kepada orang yang dipimpinnya. diperlukan adanya kecakapan dan keterampilan Khusus untuk menggerakkan orang lain sesuai dengan yang dimaksud sehingga akan tercipta suasana kerja sama yang baik antara sesama dalam kelompok. Kecakapan atau keterampilan yang dimaksud disini sering diistilakan sebagai “*human relation*” yaitu keseluruhan rangkaian hubungan baik yang bersifat formal anatara atasan dengan bawahan yang harus dibina dan dipelihara sedemikian rupa untuk menciptakan suatu “*team work*” yang baik disertai suasana kerja sama yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan bersama dengan kelompok atau organisasi.¹²

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa hubungan antara sesama dalam suatu kelompok sangat menentukan mekanisme kerja kepemimpinan dalam rangka pencapaian tujuan sehingga mutlak harus dipertimbangkan. Seorang pemimpin dalam instansi pemerintahan misalnya harus mampu memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk kepada jajaran yang berada di bawahnya sehingga efektifitas tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat terwujud.

Jadi, yang terpenting dalam kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mampu meberikan pengaruh terhadap tingkah laku orang yang dipimpinnya. Dengan demikian diharapkan oleh seorang pemimpin dalam lingkungan Madrasah, ia diaharapkan mampu mengkoordinir semua sumber daya yang ada untuk kepentingan pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Dengan demikian, kepala madrasah merupakan pimpinan satuan pendidikan yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di Madrasah serta mempunyai pengaruh yang besar pula dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan

demikian dapat penulis simpulkan bahwa kepala Madrasah adalah pemimpin di suatu lembaga pendidikan yang mempunyai kekuasaan penuh untuk menentukan irama bagi lembaga yang di ampunya dan mempunyai tanggung jawab penuh untuk mengelola segala kegiatan di lembaga tersebut berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan guna pencapaian tujuan bersama.

Dengan demikian seorang pemimpin harus dapat berperan sebagai pelatih dan koordinator dengan fungsi utamanya ialah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara efisien. Di antara bantuan yang dapat di berikan pemimpin pendidikan pada kelompoknya ialah menetapkan prosedur kerja untuk mencapai tujuan kelompoknya ialah menetapkan prosedur kerja untuk mencapai tujuan kelompok dan menciptakan suasana kerjanya sehat dan menyenangkan.

2. Peran Kepala Madrasah

Menurut Wahjosumidjo, kata “Kepala” dapat diartikan “Ketua atau Pemimpin”. Dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Madrasah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.”

Berdasarkan rumusan di atas secara sederhana maka Kepala Madrasah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu Madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan Peserta didik yang menerima pelajaran.

Selanjutnya, James dikutip Wahjosumidjo,¹⁵ mengatakan bahwa “Kepala Madrasah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana Madrasah”. Oleh karena itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan Madrasah adalah Madrasah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Pemimpin Madrasah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan para peserta didik. Pemimpin Madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan menentukan suasana Madrasah.

Kepala Madrasah adalah pemimpin tertinggi di Madrasah pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan Madrasah, kehadiran Kepala Madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di Madrasah terutama guru.

Menurut Daryanto “Kepala Madrasah merupakan personil Madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan Madrasah.”¹⁶

Kepala Madrasah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan Madrasah yang di pimpinnya dengan dasar Pancasila dan bertujuan untuk :

- 1) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan;
- 2) Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- 3) Mempertinggi budi pekerti;
- 4) Memperkuat kepribadian;
- 5) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Kepala Madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya Madrasah secara teknis akademisi saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat di sekitarnya dengan merupakan tanggung jawabnya pula.

Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan siapapun yang akan diangkat menjadi Kepala Madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

Oleh karena itu Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan Kepala Madrasah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan: pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab. Manajemen dan proses perencanaan mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan

mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Peran kepala madrasah adalah sebagai *manager*. Kepala Madrasah harus melakukan kegiatan-kegiatan manajerial pendidikan seperti perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengordinasikan (*planning, organizing, actuating, controlling*).¹⁵

Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program Madrasah.

Kegiatan utama pendidikan di Madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi Madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran serta Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di Madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala Madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

¹⁵ Soekarto Indrafachrudi. dkk., *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Penerbit, Usaha Nasional, 1983), 77.

Peran Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah kemampuan dan hasil yang dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah sebagai pimpinan suatu sekolah/ madrasah pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan belajar secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, dikemukakan oleh Nawawi bahwa:

Yang menjadi tugas pokok kepala sekolah adalah meliputi tujuh bidang tugas yaitu: (1) bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah, (2) bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, (3) bidang kesiswaan, (4) bidang kepegawaian, (5) bidang gedung dan perlengkapan sekolah, (6) bidang peralatan pelajaran dan (7) bidang hubungan sekolah dan masyarakat.¹⁶

Thomas Alewine, mengemukakan bahwa “evaluasi kinerja harus mengenai prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian, dan pemberdayaan jabatan yang lebih besar. Kinerja terdiri dari beberapa komponen yang berkaitan dengan tugas, fungsi dan jabatan seseorang. Dalam kinerja ada beberapa komponen ditentukan komponen yang dinilai, selain itu perlu ditetapkan standar kinerja. Lebih lanjut Alewine mengemukakan tentang standar kinerja berfungsi sebagai tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan atau bawahan harus realistis dan dapat diukur serta dapat dicapai jabatan tersebut. Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud kinerja kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur kinerja kepala sekolah adalah (1) tercapainya tujuan sekolah, (2) pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya sekolah, (3) terpenuhinya kebutuhan

¹⁶ Lihat, Wahjosumadjo, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*,59

bawahan, (4) terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

Kegiatan utama pendidikan di Madrasah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi Madrasah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran serta Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di Madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala Madrasah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Peran Kepala Madrasah pada hakikatnya adalah kemampuan dan hasil yang dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah sebagai pimpinan suatu sekolah/ madrasah pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan belajar secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, dikemukakan oleh Nawawi bahwa:

Yang menjadi tugas pokok kepala sekolah adalah meliputi tujuh bidang tugas yaitu: (1) bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah, (2) bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah, (3) bidang kesiswaan, (4) bidang kepegawaian, (5) bidang gedung dan perlengkapan sekolah, (6) bidang peralatan pelajaran dan (7) bidang hubungan sekolah dan masyarakat.¹⁷

Thomas Alewine, mengemukakan bahwa “evaluasi kinerja harus mengenai prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah Penilaian

¹⁷ ²⁷ Lihat, Wahjosumadjo, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, 57-60

kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian, dan pemberdayaan jabatan yang lebih besar. Kinerja terdiri dari beberapa komponen yang berkaitan dengan tugas, fungsi dan jabatan seseorang. Dalam kinerja ada beberapa komponen ditentukan komponen yang dinilai, selain itu perlu ditetapkan standar kinerja. Lebih lanjut Alewine mengemukakan tentang standar kinerja berfungsi sebagai tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan atau bawahan harus realistis dan dapat diukur serta dapat dicapai jabatan tersebut. Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud kinerja kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur kinerja kepala sekolah adalah (1) tercapainya tujuan sekolah, (2) pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya sekolah, (3) terpenuhinya kebutuhan bawahan, (4) terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas dapat di simpulkan jika kepemimpinan Kepala Madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan. Serta mampu mencari dan menemukan gagasan - gagasan baru untuk pembaharuan di Madrasah serta kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di Madrasah.

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Membahas mengenai kinerja, maka ada beberapa pengertian menurut pendapat beberapa ahli, semuanya mempunyai visi yang agak berbeda tetapi secara prinsip tampak persamaannya bahwa kinerja adalah tindakan yang dilakukan seseorang dalam pencapaian suatu hasil. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti tindakan untuk melakukan suatu pekerjaan. Bateman dkk,¹⁷ mengungkapkan bahwa “Kinerja adalah kemampuan dan upaya yang ditunjukkan oleh seseorang untuk mencapai hasil-hasil tertentu”.

“Dari beberapa literatur ditemukan bahwa kata kinerja sama dengan prestasi kerja merupakan terjemahan dari kata “*performance*”.¹⁸ Menurut Prawirosentono mengatakan bahwa “*performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang disuatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan sesuai moral dan etika”.¹⁹

Dalam proses kinerja yang dapat menghasilkan sesuatu, berdasarkan pekerjaan yang dilakukan akan menuai hasil sesuai kemampuan mereka, oleh sebab itu, untuk mengukur suatu pekerjaan harus melalui standar prestasi dilakukan oleh individu atau organisasi, dengan demikian pekerjaan kepala sekolah sebagai pemimpin diperlukan hasil yang maksimal, dengan tujuan mampu memotivasi para bawahannya untuk bekerja secara profesional, utamanya pihak guru harus melakukan pekerjaannya sebagai tenaga pendidik betul-betul dapat dipertanggung jawabkan secara baik.

Guru sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran. Karena fungsi utama guru adalah merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Di samping itu kedudukan guru dalam kegiatan belajar mengajar juga sangat strategis dan menentukan. Bersifat strategis karena guru yang akan menentukan kedalaman dan keluasan materi pelajaran, sedangkan bersifat menentukan karena guru yang memilih dan memilah bahan pelajaran yang akan disajikan kepada peserta didik. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan tugas guru ialah kinerjanya didalam merencanakan atau merancang, melaksanakan dan mengevaluasi proses belajar mengajar.

Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan

tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung padaguru pula. Namun demikian, posisi strategi untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 dijelaskan bahwa kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan pada kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan/pembelajaran di lembaga pendidikan madrasah. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh guru dalam pencapaian tujuan pendidikan, tidak hanya dalam bidang mengajar di dalam kelas saja tetapi juga kinerja di luar kelas. Pengertian dari di luar kelas yaitu di luar mengajar misalnya dalam administrasi siswa dalam hal ini ukuran kinerja guru adalah sesuai dengan yang dijelaskan dalam Undang-undang Guru dan Dosen.¹⁸

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 dijelaskan tentang beban kerja guru: pada ayat (1) beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, menimbang dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. ayat (2) beban kerja guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sekurang-kurangnya²⁴ (dua puluh empat) jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam

¹⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

1 (satu) minggu. ayat (3) ketentuan lebih lanjut mengenai beban kerja guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan peraturan pemerintah.¹⁹

2. Indikator Kinerja Guru

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifik/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Indikator kinerja guru adalah sebagai berikut:

a. Merencanakan pembelajaran

Guru diwajibkan membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) pada awal tahun/awal semester, sesuai dengan rencana madrasah. RPP adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai satu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan telah dijabarkan dalam silabus.

1) Melaksanakan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran adalah kegiatan ketika guru dan peserta didik melakukan interaksi edukatif, dan merupakan kegiatan tatap muka yang sebenarnya. Guru melakukan tatap muka/pembelajaran dengan tiga tahapnya yaitu:

a) Kegiatan awal tatap muka/pembelajaran

Kegiatan awal tatap muka antara lain mencakup kegiatan pengecekan dan atau penyiapan fisik kelas, bahan pelajaran, modul, media, dan perangkat administrasi.

b) Kegiatan tatap muka

Dalam kegiatan tatap muka terjadi interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru dapat dilakukan dengan cara *face to face* atau menggunakan media lain seperti video, modul mandiri, kegiatan observasi/eksplorasi.

c) Membuat resume proses tatap muka

Resume adalah catatan yang berkaitan dengan pelaksanaan tatap muka yang telah dilaksanakan. Catatan tersebut dapat berupa

¹⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 35, ayat 1-3

refleksi, rangkungan, dan rencana tindak lanjut.

d) Menilai hasil pembelajaran

Menilai hasil pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan dalam rangka memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna untuk menilai peserta didik maupun dalam mengambil keputusan yang lainnya. Pendekatan yang digunakan untuk menilai hasil belajar peserta didik, yaitu melalui penilaian acuan normatif. Adapun penilaian dalam tes dapat dilakukan secara tertulis atau lisan dalam bentuk ujian akhir semester, tengah semester atau ulangan harian. (PAN) dan penilaian acuan patokan (PAP). PAN ialah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian yang dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas, sehingga salah satu hal dalam kinerja guru adalah evaluasi peserta didik yang memiliki skor tertinggi dikelasnya adalah peserta didik yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya yang dilaksanakan sesuai kalender akademik atau jadwal yang telah ditentukan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan serta sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. kinerja guru tidak terwujud begitu saja, akan tetapi dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal.

- a. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, antara lain: kemampuan, ketrampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru,

pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga. Pada dasarnya faktor internal dapat direkayasa melalui *pre-service training* dan *in-service training*. Pada *pre-service training*, cara yang dilakukan ialah dengan menyeleksi calon guru secara ketat, penyelenggaraan proses pendidikan guru yang berkualitas, dan penyaluran lulusan yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan pada *in-service training*, cara yang bisa dilakukan ialah dengan menyelenggarakan diklat yang berkualitas secara berkelanjutan. Faktor eksternal guru adalah faktor yang datangnya dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya contohnya ialah gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan Gaji.

- b. Faktor Eksternal meliputi Sarana dan prasarana sarana adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di madrasah. Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan pendidikan di madrasah.⁷³ Sarana dan prasarana madrasah sangat menunjang pekerjaan guru, karena guru yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada guru yang tidak dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang tidak memadai. Lingkungan kerja fisik, motivasi.

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemajuan, bakat dan minat para bawahannya. Memang telah terbukti bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah. Masalah motivasi dan etos kerja tampaknya cukup berpengaruh terhadap hasil kerja guru, guru dengan etos kerja dan motivasi yang tinggi pada dasarnya menunjukkan komitmen yang penuh pada lembaga tempat ia bekerja. Ada

empat faktor yang dapat menimbulkan motivasi kinerja guru antara lain yaitu :²⁰

a. Dorongan untuk bekerja

Seseorang akan melaksanakan suatu pekerjaan tertentu, dimaksudkan sebagai upaya merealisasikan keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan yang ada.

b. Tanggung jawab terhadap tugas

Sebagai konsekuensi atas jabatan yang diemban guru, maka seorang guru akan mempunyai sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai dengan jabatannya, tugas ini berkaitan dengan kualitas dan kuantitas yang diberikan guru. Motivasi kerja guru dalam memenuhi kebutuhannya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang ada dalam melaksanakan tugasnya.

Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas di Madrasah, ditandai dengan upaya tidak segera puas atas hasil yang dicapainya. Selalu mencari cara-cara baru guna mengatasi setiap hambatan yang ada dan mengadakan penyempurnaan-penyempurnaan cara melaksanakan secara baik, dan merasa malu apabila ternyata kegiatan-kegiatan yang dilakukan itu gagal / tidak dapat dilakukan.

Dapat dikatakan bahwa kadar motivasi kerja yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas di Madrasah tergantung banyak sedikitnya beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan guru sehari-hari dan bagaimana cara menyelesaikan tugas ini yang ditekankan pada tugas mengajar, membimbing dan melaksanakan administrasi madrasah.

c. Minat terhadap tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di Madrasah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap

²⁰ Departemen Agama RI, *Motivasi dan Etos Kerja*, Depag RI. Jakarta, 2002

suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

d. Penghargaan atas tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan, penghormatan, pengakuan sebagai subyek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru.

Dengan adanya penghargaan ini dapat memberikan kepuasan kepada guru sehingga menyebabkan mereka bekerja lebih giat lagi. Apabila guru menghargai terhadap tugas-tugas tersebut maka guru yang bersangkutan dalam bekerjanya diwarnai oleh rasa cinta dan bangga sehingga memungkinkan mereka mengoptimalkan pola kerjanya.

D. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam kegiatan pembelajaran adalah kompetensi akademik dan kompetensi profesional yang meliputi penguasaan materi pembelajaran, strategi pembelajaran, penguasaan metode, penguasaan bimbingan dan penyuluhan serta penguasaan evaluasi pembelajaran. Keseluruhan kompetensi guru tersebut dapat bermanfaat bagi diri guru yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya, demikian juga bagi diri peserta didik yang menerima materi pendidikan dan bimbingan dari guru terutama peningkatan kualitas pendidikan dalam hal ini prestasi belajar anak.

1. Informator/Komunikator

Dalam implementasi upaya-upaya pembelajaran kepada peserta didik di kelas, guru harus berusaha dan mampu menjadi sumber informasi bagi peserta didiknya. Konsep tentang informasi telah banyak diuraikan oleh para ahli di antaranya: Davis,⁶⁰ mendefinisikan bahwa *information is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is of real or perceived value is current or prospective decision*, Artinya informasi

adalah data yang telah diproses ke dalam suatu bentuk yang mempunyai arti bagi si penerima dan mempunyai nilai nyata dan terasa bagi keputusan saat itu atau keputusan mendatang. Informasi adalah bentuk pengetahuan yang dimiliki melalui proses pengajaran dari apa yang tidak diketahui menjadi dapat diketahui. Hal ini ditegaskan Allah swt dalam Q.S. *al-Alaq/ 96: 1-5*. Terjemahnya:

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantara kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang di ketahuinya

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝
 أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ
 مَا لَمْ يَكُن لَّهُ يَْعَلِّمُ ۝

Terjemahnya: Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantara kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.²¹

Ayat ini memberi isyarat bahwa manusia tidak mengetahui apa-apa namun mendapat pengetahuan dari Allah swt. melalui proses pembelajaran yaitu membaca, dan kemudian menyampaikan pengetahuannya kepada yang lain melalui proses pembelajaran yang melahirkan adanya transformasi ilmu pengetahuan.

²¹Al-Qur'an, Al-Alaq Ayat 1-5, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya : Kementrian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur'an, 2013), 479

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam proses pembelajaran di kelas, guru menyampaikan sejumlah informasi harus sesuai dengan kebutuhan peserta didik, dan cara menyampaikan harus jelas dan dipastikan diterima dan dipahami dengan baik. Ini berarti guru harus menjadi seorang komonikator atau pemberi informasi yang baik dan bertanggung jawab. Kualitas dan semangat kerja yang tinggi merupakan sumbangan yang diberikan staf dalam mencapai tujuan sekolah. kepala sekolah harus terampil mengembangkan kepemimpinan, pada anggota stafnya.

2. Guru sebagai pelaksana Administrasi ringan

Dalam peran ini diperlukan syarat-syarat kepribadian jujur, teliti dan bekerja, rajin, menguasai ilmu tata buku, korespondensi, penyimpanan arsip dan ekspedisi, dan administrasi pendidikan. Syarat keterampilan administrasi keuangan, *academic records*, arsip dan ekspedisi, mengetik dan lainnya.

Selanjutnya Moh. User Usman,⁶² mengatakan bahwa peran guru dalam pendidikan meliputi:

- a. Guru sebagai demonstrator, yaitu guru berperan sebagai peraga bahan materi pelajaran dan senantiasa mengembangkannya;
- b. Guru sebagai pengelola kelas, yaitu berperan mengelola, mengorganisir dan mengawasi kegiatan pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas;
- c. Guru sebagai mediator dan fasilitator, yaitu berperan sebagai alat mediasi komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses pembelajaran;
- d. Guru sebagai evaluator, yaitu berperan sebagai penilai terhadap keberhasilan pencapaian tujuan penguasaan peserta didik terhadap mata pelajaran, serta ketetapan dan keefektifan metode mengajar.²²

As. Moenir mendefinisikan peran guru sebagai sebuah sistem dan prosedur. Sistem, yaitu sebagai suatu susunan atau rakitan komponen atau bagian-bagian yang

²² Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 36

membentuk satu kesatuan yang utuh, dengan sifat-sifat saling tergantung, saling mempengaruhi dan saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Susunan atau rakitan komponen atau bagian-bagian tersebut membentuk sistem yang sangat erat sehingga kerusakan pada salah satu komponen atau bagian-bagian akan mengakibatkan terganggunya sistem.²³ Sedang prosedur merupakan tata cara yang berlaku dalam organisasi, yaitu memiliki kedudukan yang sangat penting sebab sah tidaknya perbuatan orang dalam kaitannya dengan organisasi ditentukan oleh tingkah lakunya berdasarkan prosedur itu. Sekali prosedur ditetapkan maka siapapun yang tidak mengikutinya, tidak menghasilkan apa yang disetujui, akan dikesampingkan atau mungkin apa yang diperolehnya menjadi tidak sah.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa peran dan fungsi utama guru adalah sebagai tenaga pengajar dan pendidik. Dalam melaksanakan peran tersebut, maka guru harus berusaha menjadi pengajar, pemimpin yang memberikan tauladan, pembimbing, motivator, perencana, fasilitator, pengawas, dan penilai. Bilamana keseluruhan peran dan fungsi tersebut mampu dilakukan oleh guru maka akan mendorong peningkatan prestasi belajar dan perilaku baik para peserta didik.

Dalam hal ini kalau dilihat beberapa profesi guru yang baik, maka peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja, maka menjadi perhatian guru adalah bagaimana melakukan pekerjaan secara profesional, kerja yang profesional maka kinerja juga meningkat, sehingga kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya, tidak terlalu berat, karena pihak guru bekerja sesuai dengan hati sanubarinya, dengan tujuan bagaimana dia selalu meningkatkan kinerja mereka sesuai dengan arahan kepala sekolah sebagai pemimpin.²⁴

²³As. Moenir, Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap pembinaan Kepegawaian, (Jakarta: Gunung Agung, 1991), 17.

²⁴Soetjipto dan Rafli Kosasi, *op. cit.*, h. 21. Soetjipto dan Rafli Kosasi, *op. cit.*, 21.

Selanjutnya, mengenai sikap guru terhadap teman sejawat adalah memelihara hubungan seprofesi, memiliki semangat kekeluargaan, dan mempunyai kesetiakawanan sosial, sikap seperti ini, harus pula diwujudkan dalam bersikap terhadap peserta didik, yakni berbakti dalam arti membimbing peserta didik sesuai dengan tujuan pokok pendidikan.

Mengenai sikap terhadap tempat kerja, adalah menciptakan suasana kerja yang baik. Sedangkan sikap terhadap pemimpin adalah menciptakan suasana harmonis terhadap kepala sekolah dan sikap terhadap pekerjaan adalah melaksanakan tugas guru dengan penuh kesabaran dan ketelatenan yang tinggi, terutama bila berhubungan dengan peserta didik.

Masih terkait dengan pandangan tentang sikap guru, oleh Kamal Muh. Isa menyatakan bahwa seorang guru dituntut untuk memiliki berbagai sikap, yakni sikap memikul amanat, mampu mempersiapkan dirinya sesempurna mungkin, menghindari sikap tamak dan bathil, wajib berusaha memerangi kata hatinya atau suara batinnya yang tidak benar, dan harus memiliki sikap terpuji.²⁵ Semua sikap guru seperti yang telah disebutkan, merupakan syarat penting untuk ditanamkan dalam diri setiap guru dalam rangka meningkatkan mutu, baik peningkatan mutu guru sebagai pendidik maupun peningkatan mutu siswa sebagai peserta didik.

Secara profesional, guru mempunyai tugas-tugas tertentu. Di antara tugas-tugas guru yang dimaksudkan di sini, yaitu mendidik, mengajar, dan melatih peserta didik. Ketiga tugas guru yang disebutkan ini, ada pihak yang memandangnya sebagai tugas pokok.²⁶ ²⁷Selanjutnya, mendidik sebagai tugas guru menurut Ahmad Tafsir, telah disepakati oleh kalangan para ahli pendidikan, baik Islam, maupun Barat. Ia mengakui, bahwa mendidik merupakan

²⁵ Disadur dari Kamal H. Mohamad Isa, *Khashaish Madrasatin Nubuwwa* diterjemahkan oleh Khaerul Halim dengan judul “*Manajemen Pendidikan Islam* (Cet. I; Jakarta: Fikahati Aneska, 1994), 54-55.

²⁶Sudarwan Damin, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidikan* (Cet. I; Bandung: Pustaka Setia, 2002), 15.

tugas guru yang amat luas dan sebagian dilakukan dalam bentuk mengajar, memberi dorongan, memuji, menghukum, memberi contoh, membiasakan dan sebagainya. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, ia berusaha merujuk pada kegiatan pembinaan dan pengembangan apeksi peserta didik.

Berkenaan dengan uraian-uraian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa standarisasi syarat guru minimal enam syarat, yaitu beriman dan taqwa kepada Allah swt, sudah dewasa, berilmu pengetahuan yang luas, sehat jasmani dan rohani, berakhlak mulia, dan memiliki kemampuan mendidik dalam arti luas.

E. Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berbicara mengenai upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru hal ini tidak terlepas dari tugas, fungsi, dan tanggung jawab kepala madrasah itu menjalankan kepemimpinannya. Upaya menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia berarti usaha, akal, ikhtiar (untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan untuk mencari jalan keluar, dsb) daya, upaya”.²⁸ Arti kepala madrasah adalah “pemimpin yang bertanggung jawab terhadap segala kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinnya”. Sedangkan arti kinerja adalah “sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja”. Jadi, upaya yang dimaksudkan adalah segala bentuk usaha yang dapat dilakukan kepala madrasah terhadap guru-guru untuk meningkatkan kemampuan mereka. Upaya yang dapat dilakukan seperti: pemberian contoh teladan yang baik, penempatan (pemberian tugas) yang tepat, pemberian motivasi, dan melaksanakan pembinaan dan pengembangan. Untuk lebih jelasnya mengenai keempat macam upaya tersebut dapat dilihat pada uraian berikut ini:

²⁸ W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta:Balai Pustaka,1984), 132

1. Pemberian contoh teladan yang baik.

Untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Seorang kepala sekolah harus memberikan contoh teladan yang baik bagi guru-guru. Seperti disiplin dalam melaksanakan tugas dengan baik, dan lain-lain. Contoh teladan yang baik dari seorang pimpinan untuk bawahannya sangat baik di bandingkan dengan perintah tanpa ada contoh seperti yang dinyatakan Sondang P. Siagian dalam bukunya bahwa keteladanan seseorang dapat dilihat dari apa yang dilakukan seseorang dan bukan apa yang dikatakannya.²⁹

2. Penempatan (pemberian tugas) yang tepat.

Seorang kepala madrasah harus bisa menempatkan guru-guru sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Hal ini perlu terlebih dahulu dilakukan sebelum mereka terjun secara langsung dalam proses belajar mengajar. Seorang guru yang mengajar sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan mereka turut menentukan keberhasilan dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Sehingga kinerja mereka pun menjadi lebih baik jika dibandingkan dengan seorang guru yang mengajar tidak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Oleh sebab itu, menurut Made Pidarta “menempatkan guru-guru hendaklah sesuai dengan spesialisasi, kegemaran/keterampilan, dan atau wataknya. Di dalam ajaran Islam, Nabi Muhammad SAW juga sangat memperhatikan masalah penempatan ini. Seseorang harus ditempatkan menurut keahliannya sebab seseorang akan melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian tersebut, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan jika seseorang diberikan amanah tidak sesuai dengan keahlian tentunya

²⁹ Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 105

akan berakibat yang kurang baik. Lebih-lebih lagi bagi seorang guru yang tugasnya sebagai seorang pendidik. Oleh sebab itu, kepala sekolah/madrasah dalam hal ini harus berusaha sedapat mungkin agar guru yang mengajar mata pelajaran tertentu sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan mereka.

F. Supervisi Dalam Perspektif Islam

Menurut Al Qur'an landasan supervisi terdapat dalam surat Al Hajj ayat 41:

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya : (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (QS. Al Hajj : 41)³⁰

Terlepas dari makna akan pentingnya pendidikan secara mikro maupun makro, dalam konsep Islam, pendidikan berlangsung seumur hidup, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al Baqoroh ayat 148 :

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيًا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya : “Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu

³⁰ Al-Qur'an, Al-Hajj Ayat 41, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya: Kementrian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur'an, 2013), 240

berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu³¹

Surat Al Maidah ayat 48 :

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ
 الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ
 أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَا جَا
 ءَ لَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ
 فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
 فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٤٨﴾

Artinya : “Dan Kami telah turunkan kepadamu Al Quran dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, Yaitu Kitab-Kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap Kitab-Kitab yang lain itu; maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. Untuk tiap-tiap umat diantara kamu¹⁰, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlombalombalah berbuat kebajikan. hanya kepada Allah-lah kembali kamu

³¹ Al-Qur’an, Al- Baqoroh Ayat 148, *Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya: Kementrian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur’an, 2013), 17

semuanya, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu.³²

Surat Al Hasyr ayat 18 :

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya : “ Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”³³

Surat Al Imron ayat 159 :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada- Nya.”³⁴

³² Al-Qur'an, Al-Hasyr Ayat 18, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya: Kementerian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur'an, 2013), 142

³³ Al-Qur'an, Al-Imron Ayat 159, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Surabaya: Kementerian Agama RI, Yayasan Penyelenggara Peenerjemah /Penafsir Al-Qur'an, 2013), 132

³⁴

G. Penelitian Terdahulu

Secara Umum, telah banyak tulisan dan penelitian yang meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru, namun tidak ada yang sama persis dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

1. Irsan Abubakar.2013, Peran kepala madrasah sebagai motivator dalam peningkatan kinerja profesionalisme guru di MTs N Yogyakarta II. Peran Kepala madrasah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Irsan Abubakar pada tahun 2013. Penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian yang berbeda dari penelitian yang dilakukan penulis karena lebih.
2. Akhmad Tohari. 2011, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola Madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah menjadikan kunci utama bagi keberhasilan kinerja & manajemen madrasah. Perbedaan: Penelitian bertujuan mendiskripsikan sumber-sumber yang di manfaatkan untuk peningkatan kinerja dalam pencapaian prestasi. Berbeda dengan penelitian penulis yang membahas peningkatan kinerja guru dengan menggunakan metode penelitian kualitatif.
3. Fitroh Amalia.2016, Gaya kepemimpinan Kepala madrasah dalam meningkatkan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pegawai di MTs PSM NITIKAN PLAOSAN MAGETAN. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menentukan kinerja pegawai. Perbedaan: Penelitian yang dilakukan oleh Fitroh Amalia pda tahun 2016. Penelitian yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan kepuasan kerja tim yang berbeda dari penelitian penulis yang berupaya meningkatkan

kinerja para tenaga kependidikan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

4. Imam Wahyudi (2010), Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan dan kinerja guru. Fokus pada strategi/usahakepala madrasah tanpa menggunakan unsur manajemen secara lengkap. Lokasi penelitiandi MTs Surya Buana Malang Perbedaan: Fokus pada peran dan strategi kepala madrasah dalam manajemen.

Berdasarkan tesis di atas memang telah ada peneitian yang hamper sama dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, akan tetapi terdapat perbedaan pada pokok permasalahan yang di bahas. Sedangkan penelitian yang disini akan di bahas tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs N 1 Kudus. Sehingga walaupun terdapat kemiripan judul tesis antar peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu, akan tetapi terdapat perbedaan pada focus masalah dan tempat penelitian.

Peran Kepemimpinan adalah sebagai supervisor dan motivator. Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yangdicita-citakan.

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikemukakan bahwa Peran kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di Madrasah untuk meningkatkan produktivitas kerja demi tercapainya tujuan dan mewujudkan Pendidikan yang baik.

H. Kerangka Berfikir Teoritis (Paradigma)

Untuk mempermudah menyusun instrument penelitian dan mempermudah dalam memahami konsep keseluruhan tesis ini, perlu penulis mengemukakan paradigm sebagai berikut:

Bagan 2.1

