

**“UPAYA KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI REJANG LEBONG  
KABUPATEN REJANG LEBONG”**

**Tesis**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Megister Pendidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*



Oleh

Beni Gustiawan

NIM : 14862024

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI  
(STAIN) CURUP  
2016**

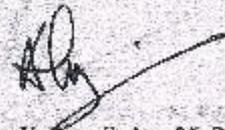
**PERSETUJUAN KOMISI  
PEMBIMBING TESIS**

PEMBIMBING I



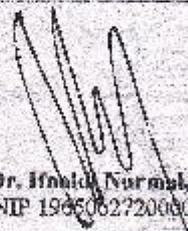
**Dr. Rahman Hidayat, M. Ag., M. Pd**  
NIP 197112111999801004

PEMBIMBING II



**Dr. Kusna, S. Ag., M. Pd**  
NIP 196906201998031002

**MENGETAHUI  
KETUA PRODI MPI/DIREKTUR**



**Dr. Hilda Nurmal, M. Pd**  
NIP 196506272000031002

Nama Mahasiswa	<b>Benny Gustiawan</b>
NIM	14862024
Angkatan	2014/2015
Tanggal Lulus	07 Oktober 2016

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI  
HASIL UJIAN TESIS**

Tesis yang berjudul "Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Rejang Lebong" yang ditulis oleh sdr. Henry Gustiawan, NIM 14862024 telah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian Tesis.

Ketua,

Sekretaris,



Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd  
NIP. 19711112 199903 1 004



Dr. Kusen, S.Ag., M.Pd  
NIP. 19700202 199803 1 007

**PENGUJI**

1. Prof. Dr. H. Badi Kisworo, M.Ag.  
NIP. 19550111 197603 1 002



11-10-2016

2. Dr. H. Haldi Nurmat, M.Pd  
NIP. 19650627 200003 1 002

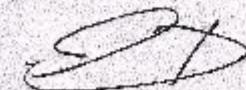
11-10-16

3. H. Rifanto bin Ridwan, Ph.D

11-10-16

Ketua STAIN Curup,

Direktur Pascasarjana STAIN Curup



Dr. Rahmad Hidayat, M.Ag., M.Pd  
NIP. 19711112 199903 1 004



Dr. H. Haldi Nurmat, M.Pd  
NIP. 19650627 200003 1 002

Tesis  
A. Gusman  
14862024  
Tesis

Karya

Dr. Gusman  
14862024

1. Gusman  
14862024

2. Gusman  
14862024

3. Gusman  
14862024

4. Gusman  
14862024

5. Gusman  
14862024

### SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Benny Gustiawan  
NIM : 14862024  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Rejang Lebong

Menyatakan dengan ini sesungguhnya bahwa karya ilmiah (tesis) saya dengan judul di atas adalah asli karya penulis. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini bukan karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lain sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Curup, Oktober 2016  
Penulis,



*[Handwritten Signature]*  
Benny Gustiawan  
NIM : 14862024

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah yang telah mengajarkan dengan *qalam*, yang mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya. Selanjutnya, *shalawat* dan *salam* tercurah kepada baginda Rasul Muhammad SAW. Puji dan syukur kepada Sang Penguasa Waktu, yang berkat karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini, meski tertatih. Dia berikan kekuatan dalam setiap kelemahan, Dia berikan kelapangan dalam setiap kesulitan, dan Dia berikan harapan dalam setiap kehampaan.

Tesis ini tidak mungkin terselesaikan tanpa bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penyusun merasa perlu untuk menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Rahmat Hidayat, M.Ag, M.Pd selaku Ketua STAIN Curup dan sekaligus pembimbing.
2. Bapak Dr. Ifnaldi Nurmal, M.Pd, selaku Direktur Pascasarjana STAIN Curup.
3. Bapak Dr. Kusen, M.Pd, sebagai pembimbing yang telah meluangkan waktu membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Istri dan keluarga tercinta Magdalena, S.Ag, M. Reynaldi Bramanta, Ahmad Reynaldo Propeto, dan M. Novandrih Virgiawan yang menjadi sumber semangat sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Staff KABBAG AUAK STAIN Curup yang telah membantu mendoakan.

6. Teman-teman seperjuangan PascaSarjana Angkatan Pertama STAIN Curup yang telah memberikan dukungannya.

Akhirnya, penulisan ini bukanlah hasil akhir, akan tetapi merupakan ketidaksempurnaan yang terus menuntut untuk selalu disempurnakan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan sebagai perbaikan selanjutnya. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.

*Wassalamu'alaikum. Wr. Wb*

Curup, 10 Oktober 2016

Penyusun,

Benny Gustiawan

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengetahui upaya kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Curup Kabupaten Rejang Lebong dalam meningkatkan kinerja guru. Dimana pokok pikiran yang dikembangkan terkait permasalahan yang ada adalah bagaimana upaya yang dilakukan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Curup Kabupaten Rejang Lebong terkait dengan peningkatan kinerja guru, dan apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam melakukan upaya tersebut. Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *kualitatif* dengan menggunakan wawancara sebagai data primer yang kemudian data akan di deskripsikan dan di analisis sesuai dengan hasil yang didapatkan di lapangan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa upaya-upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Curup memiliki peran yang strategis, ini dapat dilihat dari penuturan para guru bahwa Kepala MAN Curup memiliki Visi dan Misi yang jelas dan terarah, selalu memberikan dorongan semangat yang positif sehingga ini memberikan efek kepada guru dalam meningkatkan kinerjanya. Upaya lain yang dilakukan juga dengan memberikan pelatihan pengembangan kompetensi kepada guru di MAN Curup, dan mempersiapkan sarana dan prasarana yang baik dalam menunjang kelancaran guru untuk mengajar secara aktif dan kreatif.

Adapun faktor pendukung upaya Kepala MAN Curup untuk meningkatkan kinerja guru yaitu; *pertama*, adanya respon positif dari para guru terhadap tujuan-tujuan yang hendak dicapai Kepala MAN Curup dalam meningkatkan kualitas MAN itu sendiri. *kedua*, iklim komunikasi yang demokrasi antara pimpinan dan jajaran guru. Sedangkan faktor penghambat dalam melakukan upaya tersebut adalah masih terbatasnya sarana penunjang bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam

Kata kunci : kepala madrasah, kinerja guru.

MOTTO

*Success is not about prestige  
or power, but a matter of  
being peace with self and  
trusting entirely in God*

*(Al-Ghozali)*

*Ikhlas diartikan sebagai melakukan  
sesuatu karena Allah itu terlalu  
abstrak.*

*Ikhlas itu adalah melakukan sesuatu  
tanpa beban*

# ***PERSEMBAHAN***

***Karya ini ku persembahkan kepada  
Istri dan Anak-anakku;***

***Magdalena, S.Ag***

***M. Reynaldi Bramanta***

***Ahmad Reynaldo Propeto***

***M. Novandrih Virgiawan***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Globalisasi sebagai era kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi.

Implementasi dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi adalah terwujudnya manusia yang berkualitas dan bertanggung jawab terhadap pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berupaya menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing.

Pendidikan mempersiapkan peserta didik menjadi insan yang memiliki ilmu pengetahuan yang dituangkan dalam madrasah. Madrasah harus dengan kesungguhan melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan 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, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Keberhasilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, semua pihak tentu memiliki tanggung jawab untuk merealisasikan apa yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang tersebut, salah satu komponen yang penting dalam pembahasan ini adalah kepala madrasah. Kepala madrasah mempunyai upaya yang sangat penting dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala madrasah merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong madrasah agar mampu mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program madrasah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dalam persaingan global ini, diakui atau tidak lembaga pendidikan atau sistem madrasah dituntut dengan kinerja kelembagaan yang efektif dan produktif. Kepala madrasah sebagai penanggung jawab pendidikan dan pembelajaran di madrasah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama madrasah dan orang tua, serta sosok *outcome* madrasah yang prospektif.

Kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Keberhasilan madrasah

---

<sup>1</sup>.UU RI No. 20 Th. 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelarasannya*, (Bandung: PT Citra Umbara, 2003), h. 7.

adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil adalah apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan upaya dan tanggung jawab untuk memimpin madrasah.<sup>2</sup>

Upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif, perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan.<sup>3</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki upaya yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. Tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah.<sup>4</sup> Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan,

---

<sup>2</sup>Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 81.

<sup>3</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis madrasah: Konsep Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 107.

<sup>4</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah; Kinerja Guru, dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 90.

pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala madrasah.

Guru sangat berupaya dalam menentukan kualitas lulusan madrasah, artinya untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas diperlukan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal. Sedangkan guru dengan kualitas dan prestasi maksimal dapat diperoleh bila ditunjang oleh kepala madrasah yang baik.

Kinerja guru yang berkualitas ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah bagaimana atasan dalam memimpin bawahan. Upaya pemimpin sangat penting dalam organisasi, tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanya merupakan pergaulan orang-orang dan mesin.

Upaya adalah tindakan untuk melakukan peningkatan mutu pendidikan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, mamantau dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu. Selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan tertentu.<sup>5</sup>

Seorang kepala madrasah mempunyai tindakan untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah orang yang memiliki berbagai sikap, tingkah laku, dan latar belakang berbeda-beda. Untuk mendapatkan staf yang handal dan dapat membantu tugas kepala madrasah secara optimal, diperlukan kepala madrasah yang mampu mengarahkan bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

---

<sup>5</sup>Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha nasional, 1983), h. 15.

Pemimpin yang efektif selalu menyadari bahwa anggota organisasinya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena dikaruniai otak dan akal fikiran, sehingga pemimpin selalu berupaya menggali, memanfaatkan dan meningkatkan kreatifitas anggotanya untuk mencapai prestasi yang tinggi.<sup>6</sup>

Kinerja guru yang tinggi merupakan perwujudan dari kualitas guru. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan madrasah. Dengan kinerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya. Apabila tujuan peningkatan kinerja para guru dapat terpenuhi, maka tujuan pembangunan yang sesuai dengan pancasila, UUD 1945 beserta tujuan Pendidikan Nasional akan segera tercapai, begitu juga dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap menghadapi tuntutan perkembangan zaman.

Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong merupakan lembaga pendidikan yang ikut berjuang mencerdaskan kehidupan bangsa demi suksesnya tujuan pembangunan nasional Indonesia. Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong tersebut merupakan lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong dijadikan *center* oleh lembaga-lembaga Madrasah Aliyah di Kabupaten Rejang Lebong, bahkan sering mendapatkan kejuaraan pada

---

<sup>6</sup>Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), h. 177.

bidang mata pelajaran, olah raga dan seni di tingkat Kecamatan ataupun tingkat Kabupaten Rejang Lebong.<sup>7</sup>

Hal ini menjadi salah satu bukti bahwa para guru telah berhasil dalam usaha mencapai tujuan madrasah. Keberhasilan para guru dalam mencapai tujuan madrasah tersebut merupakan salah satu prestasi kinerja yang ditunjukkan oleh guru yang berasal dari kemampuan dan motivasi yang dimilikinya.

Sedangkan pertimbangan pemilihan lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong adalah MAN Rejang Lebong merupakan madrasah Negeri di bawah naungan Kementerian Agama RI yang memiliki jumlah siswa cukup banyak untuk kelompok MA Negeri di wilayah Rejang Lebong, memiliki sarana dan prasarana cukup lengkap, serta memiliki prospek cerah dalam pengembangannya ke depan.<sup>8</sup>

Semua ini tidak lepas dari upaya kepala madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang selalu menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada para guru untuk bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Berdasarkan hasil pengamatan bahwa pada tanggal 1 September 2016 Pukul 07,00 WIB, peneliti sudah berada di lokasi penelitian yaitu di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong. Tujuannya adalah untuk

---

<sup>7</sup> Saidina Ali, (Guru MAN Rejang Lebong), *Wawancara*, igi, 04 Januari 2016.

<sup>8</sup> Saidina Ali, (Guru MAN Rejang Lebong), *Wawancara*, igi, 04 Januari 2016.

mengadakan observasi dan wawancara yang berkenaan dengan judul Tesis. Peneliti mengamati aktifitas siswa-siswi di pagi itu. Tepat jam 07.30 WIB lonceng berbunyi dan para peserta didik bergegas menuju kelasnya masing-masing, terdengar alunan bacaan al-qur'an dibacakan ketika pembelajaran akan dimulai, bacaan tersebut terdengar selama 15 menit, guru terlihat begitu biasa datang untuk melaksanakan tugasnya sebagai guru. Proses belajar mengajar berlangsung seperti biasanya, para peserta didik biasa mengikuti proses belajar mengajar dengan tertib.

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut di atas dapatlah dipahami bahwa di pagi itu, sebelum melaksanakan proses belajar mengajar dilakukan pengajian. Kemudian kondisi belajar dirasakan demikian nyaman. Kondisi yang demikian apakah karena upaya kepala madrasah yang mampu memberikan melaksanakan tugasnya sebagai kepala madrasah, atau ada hal yang lain yang menarik untuk dibahas, sebab kondisi belajar yang nyaman, kinerja guru yang tinggi, tentu bukanlah hal yang mudah untuk dicapai, membutuhkan kemampuan yang tinggi dalam menamai upayanya sebagai kepala madrasah. Kondisi yang demikian menurut peneliti untuk dicari jawabannya.

Berdasarkan dari fakta dan paparan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong Kabupaten Rejang Lebong”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berkaitan dengan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong, maka yang menjadi fokus utama penelitian dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya kepala madrasah sebagai *manajer* dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong?
2. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat upaya kepala madrasah sebagai manajer dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui upaya kepala madrasah sebagai *manajer* dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong Kabupaten Rejang Lebong.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat upaya kepala madrasah sebagai *manajemr* dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong Kabupaten Rejang Lebong.

## **D. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak terutama yang berupaya dalam dunia pendidikan. Adapun kegunaan yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan secara teoritis

Memberikan kontribusi keilmuan bagi ilmu pendidikan terutama mengenai konsep upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan Islam tingkat dasar.

## 2. Kegunaan secara praktis

- a. Bagi pihak Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
- b. Bagi peneliti sendiri, hasil penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan peneliti dalam praktik manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong

## **E. Penegasan Istilah**

Untuk memperjelas dan menghindari kesalahpahaman, maka perlu didefinisikan beberapa istilah yang sering digunakan dalam judul tesis ini dengan harapan tesis ini mudah dipahami. Istilah-istilah yang dipakai dalam judul tesis sebagai berikut:

### 1. Konseptual

- a. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan suatu organisasi atau lembaga sedangkan madrasah adalah madrasah umum yang berciri khas Islam.<sup>9</sup> Secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang mendapat tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Dengan demikian upaya kepala madrasah

---

<sup>9</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1995), h. 26.

adalah tindakan pemimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

- b. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja.<sup>10</sup> Kinerja sebagaimana dikutip Jerry H. Makawimbang dari Prabowo merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* yang dapat diartikan juga sebagai prestasi kerja yakni suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan.<sup>11</sup> Kinerja atau prestasi kerja merupakan rangkaian tiga elemen yang saling berkaitan yakni; ketrampilan, upaya, dan sifat keadaan kondisi eksternal. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dibawa oleh seseorang ke tempat kerja, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan teknis. Tingkat upaya, dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperhatikan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan kondisi eksternal adalah kondisi di luar diri seseorang yang mendukung produktivitas kerja.

## 2. Operasional

Penelitian ini berjudul “Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Rejang Lebong”. Ruang lingkup penelitian ini membahas tentang upaya kepala madrasah sebagai *manajer*, yang di analisa dengan POAC dalam

---

<sup>10</sup>Badudu, Zain, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001), h. 697.

<sup>11</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 219.

meningkatkan kinerja guru dalam hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan sebagai pelaksana pendidikan. Kinerja merupakan hasil dari proses atau perilaku dalam melaksanakan atau menyelesaikan sesuatu dari apa yang ingin dicapai berdasarkan standar yang dapat diukur atau dinilai.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan tesis ini dibagi menjadi enam bab, yaitu:

**Bab I** yang berisikan pendahuluan, membahas tentang; Latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan penegasan istilah.

**Bab II** mendeskripsikan tentang Kajian pustaka yang membahas tentang; Upaya kepala madrasah, kinerja guru, serta hasil penelitian yang relevan.

**Bab III** merupakan Metode penelitian yang membahas tentang; Pendekatan dan rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, serta tahapan-tahapan penelitian.

**Bab IV** adalah Paparan mengenai data dan temuan penelitian, yang membahas tentang; Visi dan misi madrasah serta upaya kepala madrasah sebagai *leader* (pemimpin) dan atau *manajer* dalam meningkatkan kinerja guru, faktor pendukung dan penghambat upaya dalam meningkatkan kinerja guru dan Pembahasan temuan penelitian.

**Bab V** yang berisikan Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Upaya Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “ madrasah” diartikan sebagai sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab di lembaga pendidikan.<sup>12</sup> Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai upaya yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah.<sup>13</sup>

Dengan demikian secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>14</sup> Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu : “kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan segala sumber (guru, staff, karyawan dan tenaga kependidikan ) yang ada pada suatu lembaga

---

<sup>12</sup> Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional*, (Yogyakarta; Andi Offset, 1994), hal, 32

<sup>13</sup> Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta; Kanisius, 2000), hal. 31

<sup>14</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999), hal, 12

madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Madrasah identik dengan suatu organisasi dan organisasi tersebut akan berkembang dan mengalami kemajuan sangat ditentukan oleh manajernya. Kompetensi manajer di dalam memainkan upaya manajerialnya akan dapat mewujudkan suatu prestasi dan jika organisasi tersebut bergerak di bidang bisnis, maka tentunya organisasi tersebut akan memperoleh keuntungan atau benefit yang luar biasa. Demikian pula halnya dengan madrasah, dan madrasah identik pula sebagai sebuah organisasi yang bergerak didalam membentuk dan menghasilkan SDM.

Kepala madrasah memiliki upaya yang sangat strategis, diaman keberadaannya dapat mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasah dengan baik. Kepala Madrasah juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau urun rembug dalam merumuskan visi dan misi madrasah, dan dia juga selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.

Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan madrasah (manajemen partisipatif). Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional madrasah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.

Kepala madrasah memberikan dukungan terhadap pembelajaran , misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan kinerja guru harus menjadi prioritas. Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di madrasah. Kepala madrasah berupaya sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.<sup>15</sup>

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepala madrasah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

1. Kepribadian yang kuat. Kepala madrasah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
3. Pengetahuan yang luas. Kepala sekoah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
4. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah, yakni keterampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; keterampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta keterampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.<sup>16</sup>

Jika seorang kepala madrasah memenuhi semua persyaratan di atas,

maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan.

Oleh karena itu seorang kepala madrasah sebagai pemimpin/leader harus

---

<sup>15</sup>*Ibid.*, h. 68.

<sup>16</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Madrasah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 185-186.

dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

### **1. Kepala madrasah sebagai *manajer***

Kemajuan suatu madrasah tidak terlepas dari kompetensi manajerial yang dimainkan dan dimiliki oleh Kepala Madrasah . Dari sudut pandang manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh Kepala Madrasah mempunyai upaya dan kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan diperlukan upaya optimalisasi terhadap semua komponen, pelaksana, dan kegiatan pendidikan. Salah satu paling penting yang harus dilakukan adalah melalui optimalisasi upaya Kepala Madrasah . Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai upaya yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di madrasah.

Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan, perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan kualitas kepemimpinan Kepala Madrasah. Kepala Madrasah menduduki dua jabatan penting untuk dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh perundang-undangan. Pertama, Kepala Madrasah adalah pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan. Kedua, Kepala Madrasah

adalah pemimpin formal pendidikan di madrasahny. Sebagai pengelola pendidikan, berarti Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu Kepala Madrasah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan.

Oleh karena itu sebagai pengelola, Kepala Madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan. Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para karyawan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tanggung jawab Kepala Madrasah.<sup>17</sup>

Dalam bab dan pasal-pasal Peraturan Pemerintah yang mengatur pelaksanaan Undang-Undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional ditegaskan bahwa Kepala Madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan

---

17 Moch, Idhochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung : CV. Alfabeta), 2003, h. 21

demikian Kepala Madrasah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik.

- a. Pengelolaan Suatu proses yang ada pada dasarnya meliputi pengadaan, pendayagunaan dan pengembangan tenaga kependidikan, tanah, gedung serta pemilikannya
- b. Penilaian pendidikan dasar diselenggarakan untuk memperoleh keterangan tentang proses belajar mengajar dan upaya pencapaian tujuan pendidikan dasar dalam rangka pembinaan dan pengembangan, serta untuk penentuan akreditasi pendidikan dasar yang bersangkutan. Penilaian madrasah menengah dilaksanakan secara bertahap, berkesinambungan dan bersifat terbuka. Tujuan penilaian pada dasarnya untuk: a) Memperoleh keterangan tentang kegiatan dan kemajuan belajar siswa, pelaksanaan kurikulum, guru dan tenaga kependidikan lainnya b) Dalam rangka pembinaan, pengembangan dan penentuan akreditasi madrasah menengah yang bersangkutan.
- c. Bimbingan Yaitu bantuan yang diberikan oleh para guru pembimbing dalam rangka upaya menemukan pribadi, mengenal lingkungan dan merencanakan masa depan.
- d. Pembiayaan Meliputi: 1) Gaji guru, tenaga kependidikan lainnya dan tenaga administrasi 2) Biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana 3) Penyelenggaraan pendidikan 4) Biaya perluasan dan pengembangan
- e. Pengawasan Pengawasan dilaksanakan dalam rangka pembinaan pengembangan, pelayanan dan peningkatan mutu, serta perlindungan madrasah yang bersangkutan. Pengawasan meliputi segi teknis pendidikan dan administrasi madrasah yang bersangkutan.
- f. Pengembangan Pengembangan meliputi upaya perbaikan, perluasan, pendalaman dan penyesuaian pendidikan melalui peningkatan mutu baik penyelenggaraan kegiatan pendidikan maupun peralatannya. Kegiatan pengembangan dilaksanakan dengan tidak mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada madrasah yang bersangkutan.<sup>18</sup>

Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah Kepala Madrasah di satu pihak

ia adalah orang atasan karena ia diangkat oleh atasan. Di pihak lain ia

---

18 Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, h. 203

adalah wakil guru atau staf. Sebagai seorang atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan atasan untuk membina madrasah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Dan sebagai wakil guru ia harus mampu menerjemahkan aspirasi dan keinginan mereka. Dalam kedudukan yang demikian itu Kepala Madrasah mengembangkan tugas pokoknya yaitu membina atau mengembangkan madrasah nya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakan tugasnya yang harus ditempuh oleh Kepala Madrasah, antara lain:

- a. Pembinaan sarana dan prasarana administratif  
Di dalam usaha meningkatkan mutu madrasah nya, seorang Kepala Madrasah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas madrasah; misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan, keuangan, sistem pencatatan/pendataan, kesejahteraan, dan lain-lain yang semuanya ini tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Dalam hal ini Kepala Madrasah berfungsi sebagai administrator pendidikan. Selaku administrator. Kepala Madrasah berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di suatu madrasah.
- b. Pembinaan staf dalam kemampuan profesinya Usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru-guru dan seluruh staf madrasah , misalnya melalui rapat-rapat, diskusi, seminar, observasi kelas, penataran, perpustakaan, dan lain sebagainya. Kegiatankegiatan yang demikian ini dapat digolongkan pada kegiatan supervisi. Oleh karena itu dalam hal ini dapatlah dikatakan bahwa fungsi Kepala Madrasah adalah sebagai supervisor (penyelia) pendidikan.
- c. Pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya Peningkatan dalam bidang administrasi dan supervisi saja belum merupakan jaminan akan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di madrasah.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> *Opcit.*, Drs. Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, hal. 20

Ada faktor lain yang tidak kalah pentingnya yaitu masalah kepemimpinan.<sup>20</sup> Peningkatan mutu hanya dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersikap terbuka (open mindness), kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semua ini hanya dapat terjadi apabila mereka berada dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah . Oleh karena itu Kepala Madrasah harus terus menerus berusaha mengembangkan diri agar kepemimpinannya terus berkembang pula. Hal ini merupakan kewajiban yang penting sekali karena fungsinya sebagai pemimpin pendidikan (educational leader).<sup>21</sup>

Sebagai pemimpin pendidikan, seorang Kepala Madrasah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara serempak seluruhnya bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.<sup>22</sup> Dalam praktek sehari-hari fungsi Kepala Madrasah tersebut di atas sulit untuk dibeda-bedakan dan dipisah-pisahkan antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu untuk lebih memahami fungsi Kepala Madrasah, maka perlu.diketahui tugas-tugasnya.

---

<sup>20</sup> H. Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989), h. 90

<sup>21</sup> Soewardji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya*, h. 21

<sup>22</sup> Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, h. 90

Tugas-tugas pokok Kepala Madrasah mencakup 7 (tujuh) bidang sebagai berikut: a). Bidang akademik yang berkenaan dengan proses belajar mengajar di dalam madrasah b). Bidang ketatausahaan dan keuangan madrasah. c). Bidang kesiswaan. d). Bidang personalia / kepegawaian. e). Bidang gedung dan perlengkapan madrasah f). Bidang peralatan pelajaran. g). Bidang hubungan madrasah dan masyarakat.<sup>23</sup>

Dihubungkan dengan fungsi Kepala Madrasah sebagai administrator berarti harus dimiliki kemampuan dan ketrampilan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi (mengontrol) ketujuh bidang yang menjadi tugas pokoknya tersebut di atas. Tugas-tugas pokok itu bilamana diperinci yaitu; a). Kegiatan mengatur proses belajar mengajar. 1) Menyusun program catur wulan atau semester dan program tahunan, termasuk juga pembagian tugas mengajar. 2) Menyusun jadwal pelajaran setiap tahun. 3) Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pelajaran dan pembagian waktu yang digunakan. 4) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar. 5) Mengatur norma penilaian. 6) Mengatur norma kenaikan kelas/tingkat. 7) Mengatur pencatatan kemajuan pelajaran murid. 8) Mengatur usaha-usaha peningkatan perbaikan pengajaran (melaksanakan supervisi intern). 9) Mengatur program pengisian waktu-waktu kosong karena guru berhalangan hadir. b. Mengatur kegiatan kesiswaan. 1) Mengatur penerimaan murid berdasarkan peraturan penerimaan murid baru. 2)

---

<sup>23</sup> H. Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, h. 90

Mengatur program Bimbingan dan Penyuluhan. 3) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru/murid. 4) Mengatur program ko-kurikulum (Pramuka, UKS dan lain-lain). 5) Mengatur mutasi (pindahan) murid. c. Kegiatan mengatur personalia. 1) Menginventarisasi personalia. 2) Mengusulkan formasi guru dan merencanakan pembagian tugas-tugas guru, termasuk menghitung beban kerja guru. 3) Mengusulkan pengangkatan, kenaikan pangkat, perpindahan guru dan administrasi kepegawaian lainnya. 4) Mengatur kesejahteraan sosial staf madrasah. 5) Mengatur pembagian tugas bilamana guru sakit, cuti, pensiun dan lain sebagainya. d. Kegiatan Mengatur tata usaha dan keuangan madrasah. 1) Menyelenggarakan surat menyurat. 2) Mengatur penerimaan keuangan. 3) Mengelola penggunaan keuangan. 4) Mempertanggung jawabkan keuangan. e. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran. 1) Mengatur buku-buku pelajaran untuk pegangan guru dan murid. 2) Mengatur perpustakaan guru/murid di madrasah. 3) Mengatur alat-alat pelajaran/peraga tiap bidang studi. Ketiga kegiatan itu meliputi pengadaan, pemeliharaan, penggunaan dan pertanggung jawabannya. f. Kegiatan mengatur gedung dan perlengkapan madrasah. 1) Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung dan keindahan halaman madrasah (lingkungan madrasah secara fisik) termasuk juga lapangan olah raga, ruangan senam (aula), kebun madrasah dan lain-lain. 2) Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan madrasah (kursi, meja, lemari, papan tulis, kapur, perlengkapan tata usaha atau alat tulis menulis kantor dan lain-lain. 3) Menyelenggarakan inventarisasi tanah, gedung dan perlengkapan

madrasah , baik yang habis dipakai maupun yang permanen). g. Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat. 1) Menyelenggarakan pembentukan dan secara kontinyu berhubungan dengan BP3. 2) Menerima dan memberikan pelayanan pada tamu. 3) Mewakili madrasah dalam hubungan kerja dengan pihak luar. Dalam menyelenggarakan tugas pokok itulah seorang Kepala Madrasah harus mampu melakukan pembagian dan pembidangan kerja dengan membentuk unit-unit kerja, sesuai dengan besar kecilnya madrasah yang dipimpinnya.<sup>24</sup>

Tugas itu termasuk kemampuan melakukan organisasi madrasah, yang diiringi dengan kemampuan menseleksi personil untuk ditempatkan dalam setiap unit kerja. Kegiatan itu merupakan kegiatan manajerial, yang menyangkut kemampuan mendayagunakan personal secara efektif. Selanjutnya bilamana kegiatan sudah berlangsung, Kepala Madrasah berkewajiban menggerakkan setiap personal agar bersedia dan bersungguh-sungguh melaksanakan tugas masing-masing. Tugas tersebut termasuk tugas kepemimpinan yang akan melalui fungsi administrasi mengarahkan, melakukan koordinasi dan pengawasan (kontrol). Tugas-tugas tersebut akan berlangsung efektif bilamana ditunjang dengan kemampuan melakukan pengorganisasian madrasah secara baik. Untuk itu setiap Kepala Madrasah harus memahami prinsip-prinsip/ asas-asas organisasi agar dapat diterapkan di madrasah masing-masing. Aspek-aspek

---

<sup>24</sup> H. Hadari Nawawi, *Organisasi Madrasah dan Pengelolaan Kelas*, h. 91

yang menyangkut asas-asas organisasi akan diketengahkan secara tersendiri dalam uraian di bawah ini.

Upaya Kepala Madrasah Dalam persepektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh upaya Kepala Madrasah yaitu, sebagai; (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; (7) wirausahawan. Merujuk kepada tujuh upaya Kepala Madrasah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, dibawah ini akan diuraikan upaya Kepala Madrasah dalam suatu lembaga pendidikan. Kepala Madrasah Sebagai Manajer Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga hal yang patut diperhatikan dari definisi ini; yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Paul Heresy CS dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: teknikal, human dan konseptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.<sup>25</sup> Heresy membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu top manager, middle manager dan supervisory manager. Masing-masing

---

<sup>25</sup> Robert G Murdick, *Sistem Informasi Untuk Manajemen Modern*, (Jakarta; Erlangga, 1984), h. 260

jenjang manajer memerlukan tiga keterampilan tersebut. Untuk top manajer, keterampilan yang dominan adalah konseptual. Sedang middle manajer human skill mempunyai upaya yang paling besar. Technical skill sangat diperlukan manajer tingkat supervisory. Demikian pula upaya Kepala Madrasah sebagai manajer sangat memerlukan tiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, human skill merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para Kepala Madrasah, sebab melalui human skill seorang Kepala Madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.<sup>26</sup>

Agar seorang Kepala Madrasah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut: 1) Technical skills a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus b) Kemampuan untuk melaksanakan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut. 2) Human skill a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif,

---

<sup>26</sup> Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta; Pusataka Jaya, 1995), h. 100

kooperatif, praktis dan diplomatis e) Mampu berperilaku yang dapat diterima 3) Conceptual skill a) Kemampuan analisis b) Kemampuan berpikir rasional c) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi d) Mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan e) Mampu mengantisipasi perintah f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.<sup>27</sup>

Kepala Madrasah bertugas untuk mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Di samping itu Kepala Madrasah juga berfungsi membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajarmengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implemementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.

Kepala Madrasah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Madrasah

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, 100

perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, 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. Kepala Madrasah sebagai leader (pemimpin) Sepintas terlihat bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan inti daripada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor atau penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat baik yang bersifat "*human resources*" maupun "*non human resources*" dalam suatu organisasi.

Dengan demikian pentingnya upaya kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dianggap bahwa sukses tidaknya kegiatan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas dalam memimpin atau mengelola organisasi itu. Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, melainkan lebih banyak terlibat dalam kegiatan: (1) pengambilan keputusan, (2) penentuan kebijaksanaan, dan (menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan

kebijaksanaan yang telah digariskan.). Allah menjelaskan tentang kaitannya dengan upaya seorang pemimpin di QS. Ali Imron:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِمَّنْهُمْ  
الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

*Artinya: “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”.*<sup>28</sup>

Kualitas kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam empat kategori pokok yang saling berhubungan dan independent. Elsbree menetapkan kategori tersebut, antara lain; 1) *Personality*. Kepala Madrasah yang sangat efektif memelihara hubungan yang baik dalam organisasi adalah mereka yang punya sikap bersahabat (ramah), responsif, periang, antusias, berani, murah hati, spontan, percaya diri, menerima dan bebas dari rasa takut atau kebimbangan. 2) *Purposes*. Memikirkan dan merumuskan tujuan organisasi secara teliti serta menginformasikannya kepada para anggota agar mereka dapat menyadarinya dalam proses kerja sama untuk mencapai tujuan. Kepala Madrasah juga mampu memberikan dorongan kepada anggota kelompok untuk melaksanakan tugastugas yang telah digariskan. 3) *Knowledge*. Suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada pemimpin apabila mereka menyadari bahwa otoritas

kepemimpinannya diperlengkapi dengan skop pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan yang mantap. Elsbree mengutip pernyataan Robert L. Peabody yang membuktikan bahwa guru-guru madrasah dasar cenderung lebih menghargai kekuasaan yang bersumber pada kompetensi administrator ketimbang karena kedudukan saja. 4) *Professional skill*. Yang boleh jadi terbentuk sepanjang hidup seseorang dan merupakan fungsi dari nilai-nilai, pengertian dan pengalaman seseorang. Perbedaan-perbedaan nilai antara guru dan Kepala Madrasah mempengaruhi kepercayaan guru itu terhadap kepemimpinannya. Perbedaan nilai tersebut akan terasa dalam hubungan antar pribadi di madrasah.<sup>29</sup>

Di samping syarat-syarat di atas Elsbree juga telah mengungkapkan keberhasilan kepemimpinan juga sangat tergantung pada faktor-faktor lain: 1) Karakteristik kelompok yang dipimpin. 2) Tujuan-tujuan kelompok. 3) Pengetahuan yang dimiliki kelompok. 4) Moral kelompok.

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>30</sup> Maka upaya seorang kepala madrasah sebagai manajer tentu adalah mengelola tenaga kependidikan yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

---

<sup>29</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta; Bumi Aksara, 1994), h. 78-80

<sup>30</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Kinerja guru dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h.103.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, 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.<sup>31</sup>

Dalam rangka melakukan upaya 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 menjunjung program madrasah.

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai 4 tugas penting, yaitu menyusun program madrasah, menyusun organisasi kepegawaian di madrasah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya madrasah.<sup>32</sup> Secara lebih rinci tugas kepala madrasah sebagai manajer dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
2. Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah.
3. Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.

---

<sup>31</sup>Daryanto, *Upaya Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h.31.

<sup>32</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 83.

4. Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
5. Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
6. Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.<sup>33</sup>

## **2. Kepala madrasah sebagai manajer analisa POAC**

Kepala Madrasah sebelum melaksanakan program untuk meningkatkan kinerja guru, yang perlu diperhatikan adalah perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu langkah awal dalam mengembangkan program dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan melalui kinerja guru yang perlu terus direncanakan dengan baik.

Keberhasilan program yang dikembangkan di madrasah sangat diperlukan pada konsep perencanaan, melalui perencanaan banyak hal yang dapat diperhitungkan dalam rangka peningkatan kualitas madrasah.

Selanjutnya yang perlu dipertimbangkan sebagai manajer yaitu kepala madrasah mampu mengorganisir. Artinya bahwa kepala madrasah setelah mampu melakukan perencanaan, maka kepala madrasah dapat merencanakan bahwa apa yang direncanakan tersebut dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, perubahan yang dicapainya memberikan dampak positif terhadap kinerja guru dalam mengajar.

---

<sup>33</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Madrasah*. (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 184-185.

Keberhasilan kepala madrasah yang perlu juga dipertimbangkan adalah memperkuat motivasi para guru sehingga kinerja guru semakin baik kepala madrasah memiliki kondisi internal, di mana kondisi internal tersebut turut berupaya dalam aktivitas dirinya sehari-hari. Salah satu kondisi internal tersebut adalah motivasi. Menurut Barbara menjelaskan bahwa motivasi sering dikaitkan dengan prestasi akademik sebagai pengaruh kausal dalam kesuksesan seorang individu atau kegagalan pada tugas. Bahkan, beberapa pendidik berpendapat bahwa kegagalan individu untuk bekerja sampai potensi dirinya adalah sebagian besar karena kurangnya minat atau kurangnya motivasi. Untuk memperbaiki efek kerusakan yang disebabkan oleh kurangnya motivasi, perencana pendidikan sering menyediakan insentif untuk meningkatkan motivasi (misalnya, penghargaan dan pujian), memberikan pengaturan pendidikan yang "memotivasi" dan kondusif untuk belajar, dan mengembangkan bahan-bahan yang merangsang dan menyenangkan.<sup>34</sup>

Hasil akhir dari perencanaan tersebut adalah untuk meningkatkan kompetensi akademik dengan meningkatkan prestasi peserta didik melalui motivasi. Motivasi, dilihat dengan cara ini, yang berarti akhir suatu proses pembelajaran yang ingin dicapai, namun juga dapat ditujukan sebagai produk akhir penting pendidikan-diri mereka sendiri, yang sama pentingnya dengan prestasi akademik. Krathwohl et al

---

<sup>34</sup> Barbara L. Martin dan Lestie J. Briggs, 1986, *The Affective dan Conitive Domains: Integration for Instruction And Research*, Educational Technology Publications Englewood Cliffs, New Jersey, h. 200

menjelaskan mengakui dalam taksonomi saat pengembangan afektif mereka. Mereka menanggapi sebagai salah satu dari lima kategori hasil pembelajaran. "Pada tingkat ini prihatin mengenai motivasi kinerja guru sebagai fenomena yang terjadi dalam proses pembelajaran."<sup>35</sup> Namun yang diharapkan dalam proses pembelajaran, siswa tidak cukup hanya termotivasi bahwa ia hanya bersedia untuk hadir, tapi mungkin itu benar untuk mengatakan bahwa dia aktif mengikuti. Penulis menyarankan bahwa ini adalah kategori di mana sebagian besar "kepentingan" tujuan belajar dapat ditemukan.

Motivasi juga diakui sebagai hasil dari perencanaan pembelajaran. Motivasi mengacu pada upaya yang berkelanjutan, kecenderungan bagi seorang individu untuk bekerja pada tugas tertentu atau tugas yang sama ketika tidak berada di bawah pengaruh langsung dari instruktur, atau jauh dari konteks pembelajaran. Selanjutnya motivasi menyiratkan bahwa seorang individu secara sukarela memilih untuk memelihara atau mempertahankan aktivitas terhadap tugas selama period waktu.

## **B. Kinerja guru**

Dalam kamus Umum Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai; 1) sesuatu yang dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja.<sup>36</sup> Kinerja pengajar (guru) adalah perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia

---

<sup>35</sup> Krathwohl, *Taxonomy of Educational Objective*,: Affective Domain, (New York: Longman, 1964), h. 118

<sup>36</sup>Badudu Zein, 2001. *Op.Cit.*, h. 697.

menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.<sup>37</sup>

Aktivitas guru dalam penilain kinerja pada dasarnya berkisar pada hal-hal berikut:

1. Kegiatan sebelum mengajar.
2. Kegiatan selama mengajar.
3. Kegiatan selama segmen pengajaran reguler.
4. Kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar (guru) dalam masyarakat pendidik atau lingkungannya secara lebih luas.<sup>38</sup>

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara dikutip Jerry H. Makawimbang antara lain faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).<sup>39</sup> Sedangkan menurut Gibson ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu; 1) faktor individu; kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang, 2) faktor psikologis; persepsi, upaya, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, (3) faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup>Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), h. 87.

<sup>38</sup>*Ibid.*, h. 88.

<sup>39</sup>Jerry H. Makawimbang, *Op.Cit.*, h. 219.

<sup>40</sup>*Ibid.*, h. 220.

Kinerja sangat terkait dengan produktifitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja atau prestasi kerja di suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang sangat penting. Apabila penilaian kinerja ini dilakukan di madrasah, tentu akan memberikan keuntungan bagi madrasah bersangkutan, dan bagi guru khususnya akan dapat mengetahui sejauh mana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau team penilai. Kelebihan dan kekurangan yang ada dapat menjadi cambuk dan motivasi dalam mencapai kemajuan di masa datang.

### C. Penelitian yang Relevan

Studi tentang upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru telah dikaji oleh peneliti dan praktisi. Adapun kajian terdahulu antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Ibadul Mutho'i berjudul Upaya Kepala Madrasah dalam Pembinaan Guru untuk Meningkatkan Prestasi Kerja Guru di MIN Slemanan Udanawu Blitar.

Kajian dalam penelitian ini mencakup hal tentang bagaimana upaya kepala madrasah ibtida'iyah negeri dalam pembinaan guru untuk meningkatkan prestasi kerja guru. Dengan berbagai macam upaya baik motivasi maupun strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah yang

diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja guru, sehingga hal ini juga akan berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Mutmainah Retno Utami yang berjudul Pengaruh Upaya Kepala Madrasah dan Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 8 Semarang.

Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara upaya kepala madrasah terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang, iklim madrasah juga berpengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri 8 Semarang, upaya kepala madrasah lebih berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 8 Semarang dibandingkan dengan iklim madrasah, dimana upaya kepala madrasah berpengaruh sebesar 68,3 persen.

Ibadul dan Mutmainah lebih memfokuskan pada pengaruh upaya kepala madrasah terhadap peningkatan prestasi kerja guru, sedangkan penelitian ini membahas upaya kepala madrasah sebagai motivator, supervisor dan leader dalam meningkatkan kinerja guru.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian mengenai upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yang peneliti lakukan di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong ini menggunakan pendekatan kualitatif sebab jenis penelitian ini tidak hanya ingin mengumpulkan data secara naratif, tetapi ingin juga memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Penulis tidak menemukan sumber datanya atau nara sumber secara kuantitatif menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* disebut juga dengan sample bertujuan. Sample bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subyek yang didasarkan atas adanya tujuan tersebut.<sup>41</sup> Pola tersebut lazim disebut dengan *creation based sampling* artinya bahwa penggunaan sumber data atau nara sumber dianggap cukup manakala informasi yang diperlukan sudah cukup memadai sehingga sering kali jumlah nara sumber atau sumber data memungkinkan untuk selalu berkembang dan bertambah.

Tesis ini menggunakan rancangan studi kasus penelitian yang berupaya mencari kebenaran ilmiah dengan cara mempelajari secara mendalam perkembangan dari satu individu, kelompok orang, lembaga dan tidak mustahil perkembangan suatu kejadian khusus.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup>Suharsimi Arikunto, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung: Rineka Cipta, 1992), h. 104.

<sup>42</sup>Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1989), h. 38.

Studi multi situs ini dimaksudkan untuk mencoba mengamati perkembangan dan fenomena yang terjadi pada sebuah organisasi dalam hal ini organisasi yang menjadi obyek penelitian adalah Madrasah Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong.

Sifat penelitian ini berupa penelitian deskriptif kualitatif. Oleh sebab itu pendekatan yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif dengan memakai bentuk studi multi situs. Maksudnya dalam penelitian deskriptif kualitatif data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian deskriptif kualitatif ini adalah ingin menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai apa adanya.<sup>43</sup>

## **B. Kehadiran Peneliti**

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri.<sup>44</sup> Karena itu untuk menyimpulkan data secara komprehensif maka kehadiran peneliti di lapangan sangat diutamakan karena mengumpulkan data dilakukan yang sebenarnya tanpa dimanipulasi dibuat dan dipanjanglebarakan.

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus mengumpulkan data sehingga dapat dikatakan peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Peneliti dalam hal ini akan melakukan observasi, wawancara dan mengambil dokumen.

---

<sup>43</sup>Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Prakteknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 157.

<sup>44</sup>Rochiati Wiraatmadja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas* (Bandung: Rosda, 2007), h. 96.

### **C. Lokasi Penelitian**

Peneliti sengaja memilih lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong dengan pertimbangan Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong adalah madrasah favorit dan menjadi sentral madrasah-madrasah lain. Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong ini memiliki guru-guru yang variatif dengan latar belakang pendidikan yang beragam karena sudah ada beberapa guru yang memiliki pendidikan S.2 termasuk kepala madrasah. Sedangkan Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong, madrasah yang cukup diminati, memiliki murid cukup banyak, juga guru-guru yang memiliki latar pendidikan beragam.

Dengan demikian sesuai dengan fokus masalah penelitian yang telah dikemukakan, objek dalam tesis ini adalah Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong yang berkenaan dengan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

### **D. Sumber Data Penelitian**

Sumber data adalah subyek dari mana data diperoleh.<sup>45</sup> Sumber data diidentifikasi menjadi 3 yaitu *person*, *place* dan *paper*.

1. *Person* yaitu sumber data berupa orang yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Dalam penelitian ini personnya adalah kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong.

---

<sup>45</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 102.

2. *Place* yaitu sumber data berupa tempat atau sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak, meliputi fasilitas gedung, kondisi lokasi, kegiatan belajar-mengajar, kinerja, aktifitas dan sebagainya yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong
3. *Paper* yaitu data berupa simbol atau sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, simbol-simbol dan lain-lain. Dalam penelitian ini papernya adalah berupa benda-benda tertulis seperti: buku-buku, arsip, catatan-catatan, dokumen yang ada di kepala Madrasah Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

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

##### **1. Observasi Partisipan**

Pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian pengamatan yang terstruktur. Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa observasi meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera. Jadi observasi dapat dilakukan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap.<sup>46</sup>

Dengan demikian dapat difahami bahwa observasi merupakan suatu teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dengan memusatkan

---

<sup>46</sup>*Ibid.*, h. 128.

segenap perhatian terhadap suatu obyek penelitian dengan menggunakan seluruh indera.

Jenis observasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah observasi partisipan. Menurut Burhan Bungin Observasi partisipan adalah pengumpulan data melalui observasi terhadap obyek pengamatan langsung dengan hidup bersama, merasakan serta berada dalam sirkulasi kehidupan obyek.<sup>47</sup>

Dengan demikian peneliti melibatkan diri atau berinteraksi dengan kegiatan yang dilakukan subyek dalam lingkungannya dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data karena dengan teknik ini akan diperoleh informasi dan data tentang letak geografis, keadaan madrasah, sarana dan prasarana, kondisi organisasi serta segala aspek yang ada dalam lingkup upaya Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong.

## 2. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.<sup>48</sup> Patton sebagaimana dikutip Mantja mengemukakan bahwa tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan atau menemukan apa yang terdapat di dalam

---

<sup>47</sup>Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif* (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), h. 146.

<sup>48</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 135.

pikiran orang lain. Wawancara digunakan untuk menemukan sesuatu yang tidak mungkin diperoleh melalui pengamatan secara langsung.<sup>49</sup>

Metode wawancara digunakan dalam penelitian ini karena mempunyai beberapa keunggulan yang mungkin tidak dimiliki oleh metode penelitian lainnya. Keunggulan tersebut sebagaimana diungkap oleh Sukardi berikut ini:

1. Penelitian memperoleh jawaban yang relatif tinggi dari responden.
2. Peneliti dapat membantu menjelaskan lebih, jika ternyata responden mengalami kesulitan menjawab karena ketidakjelasan pertanyaan.
3. Peneliti dapat mengontrol jawaban responden secara lebih teliti dengan mengamati reaksi atau tingkah laku yang diakibatkan oleh pertanyaan dalam proses wawancara.
4. Peneliti dapat memperoleh informasi yang tidak dapat diungkapkan dengan cara kuesioner maupun observasi. Informasi tersebut misalnya, jawaban yang sifatnya pribadi dan bukan pendapat kelompok, atau informasi alternatif dari suatu kejadian penting.<sup>50</sup>

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, bentuk wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara mendalam, yaitu dalam melakukan wawancara peneliti tidak menggunakan *guide* tertentu, dan semua pertanyaan bersifat spontan sesuai dengan apa yang dilihat, didengar, dirasakan pada saat pewawancara bersama responden dalam hal ini kepala madrasah dan guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong.

---

<sup>49</sup>W. Mantja, *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif Dan Manajemen Pendidikan* (Malang: Wineka Media, 2005), h. 57.

<sup>50</sup>Sukardi, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Kompetensi dan Praktiknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 79.

### 3. Dokumentasi

Data penelitian kualitatif sebagian besar diperoleh dari manusia dan perilakunya, walaupun data itu lebih banyak diperoleh dari sumber wawancara, tetapi data tersebut juga dapat diperoleh dari sumber data yang bukan manusia dan bersifat non interaktif.

Data non interaktif ini biasanya berupa dokumen/arsip. Dokumentasi berarti catatan (bahan tertulis), surat bukti. Pada penelitian, dokumentasi digunakan sebagai sumber data untuk menguji, menafsirkan serta meramalkan.<sup>51</sup>

Mantja menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif data dokumen biasanya dianggap sebagai data sekunder, karena data primer adalah data yang diperoleh langsung dari tangan pertama yaitu subyek penelitian, partisipan dan informan.<sup>52</sup>

Pada penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang berupa dokumen atau catatan-catatan yang ada di Madrasah Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong.

### **F. Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sistesa, menyusun ke dalam pola,

---

<sup>51</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian...*,h. 161.

<sup>52</sup>W. Mantja, *Emografi...*, h. 69.

memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>53</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Matthew B. Milles terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.<sup>54</sup>

#### 1. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitive yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi.<sup>55</sup> Data yang didapat dari lokasi penelitian dituangkan dalam laporan secara rinci. Kemudian dalam proses ini peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang akan dihilangkan dan mana yang akan dipakai sebagai data penelitian.<sup>56</sup> Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk mendapatkan data selanjutnya.

#### 2. Penyajian data

Penyajian data atau *display data* merupakan proses penyajian sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.<sup>57</sup> Penyajian data

---

<sup>53</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2001), h. 244.

<sup>54</sup>Matthew B. Milles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*, Tjetjep Rohendi Rohidi (terj.), (Jakarta: UI Press, 1992), h. 15.

<sup>55</sup>Sugiono, *Metode Penelitian...*, h. 249.

<sup>56</sup>Suprayogo dan Thobroni, *Metodologi Penelitian Sosial Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 194.

<sup>57</sup>Matthew B. Miles dan Huberman, *Analisis Data...*, h. 17.

dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian secara akurat (*valid*).

### 3. Verifikasi data (conclusion drawing)

Dalam penelitian ini proses verifikasi dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Saat memasuki obyek penelitian (lapangan) serta selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha menganalisis serta mencari arti dari data yang terkumpul, yakni mencari pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat serta proposisi.<sup>58</sup> Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.<sup>59</sup>

## G. Pengecekan Keabsahan data

Pengecekan atau pemeriksaan diperlukan untuk menjamin keabsahan data. pemeriksaan data menganut teknik tertentu yang dipandang sesuai dengan model penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian kualitatif, ada berbagai model teknik pemeriksaan keabsahan data, yakni perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensial, kajian kasus negatif, pengecekan anggota, uraian rinci, audit kebergantungan, dan audit

---

<sup>58</sup>*Ibid.*, h. 19.

<sup>59</sup>Sugiono, *Metode Penelitian...*, h. 253.

kepastian.<sup>60</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik ketekunan pengamatan, triangulasi, dan pengecekan sejawat.

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan cara peneliti mengadakan pengamatan secara teliti dan cermat, serta berkesinambungan. Dengan cara seperti ini maka kepastian data dari urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.<sup>61</sup> Untuk mendukung cara ini, peneliti banyak membaca referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini maka diharapkan wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar/terpercaya atau tidak.

Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Ada tiga macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.<sup>62</sup>

Pengecekan sejawat dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang didapatkan dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan

---

<sup>60</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian...*, h. 327.

<sup>61</sup>Sugiono, *Metode Penelitian ...*, h. 272.

<sup>62</sup>*Ibid.*, h. 273-274.

sejawat.<sup>63</sup> Dengan diskusi akan menghasilkan masukan dalam bentuk kritik, saran, arahan, dan lain-lain sebagai bahan pertimbangan berharga bagi proses pengumpulan data selanjutnya dan analisis data sementara serta analisis data akhir.

## **H. Tahapan-Tahapan Penelitian**

Tahapan-tahapan penelitian dalam penelitian kualitatif menurut Moleong seperti dikutip oleh Ahmad Tanzeh terdiri dari tahap pralapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisa data, dan tahap pelaporan hasil penelitian.<sup>64</sup>

Dalam tahap pralapangan, peneliti melakukan persiapan yang terkait dengan kegiatan penelitian, misalnya mengirim surat ijin ke tempat penelitian. Apabila tahap pralapangan sudah berhasil dilaksanakan, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya sampai pada tahap pelaporan penelitian tentang upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong. Penelitian ini direncanakan mulai Mei sampai dengan Juli 2016. Akan tetapi bila data yang dikumpulkan dirasa belum mencukupi maka peneliti akan memperpanjang waktu penelitian hingga tanggal 31 Agustus 2016.

---

<sup>63</sup>Andi Prastowo, *Metode Penelitian...*, h. 271.

<sup>64</sup>Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 170.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Kondisi Objektif Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong**

Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong atau dikenal dengan MAN Rejang Lebong adalah salah satu madrasah yang bernaungan dibawah Kemeterian Agama (Kemenag RI), yang berdiri pada tahun 1992. Madrasah Aliyah Rejang Lebong pada awalnya merupakan madrasah PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri) yang berdiri pada tahun 1998 dengan kepala madrasah pada waktu itu bernama Abdul Somad sebagai pemimpin pertama. Madrasah PGAN sempat berganti kepala madrasah setiap periodenya dan berahir dibawah pimpinan Sulaiman Djas, BA. Selanjutnya dibawah pimpinan beliau, pada tanggal 25 Juli 1992 PGAN berubah status menjadi MAN Rejang Lebong berdasarkan SKB.II/3-b/1978 tentang alih fungsi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Rejang Lebong.<sup>65</sup>

Sejak berdirinya PGAN sampai berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri hingga sekarang dibawah pimpinan Drs. Abdul Munir, M.Pd, madrasah ini telah banyak mengalami pergantian pemimpin.<sup>66</sup> Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>65</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, 2016

<sup>66</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, 2016

**Tabel 1**

**Nama-Nama Kepala Madrasah PGAN-MAN Rejang Lebong**

<b>No</b>	<b>Nama Kepala Madrasah</b>	<b>Lama Menjabat</b>	<b>Status Madrasah</b>
1	Abdul Somat	1958 – 1959	PGAN
2	Sulaiman Ahmad	1959 – 1959	PGAN
3	Ach. Sultan Makruf	1959 – 1973	PGAN
4	A. Aziz Hidayat	1973 - 1981	PGAN
5	Amiruddin, H.A	1981 - 1985	PGAN
6	Junaidi Adam, BA	1985 – 1988	PGAN
7		1988 – 1992	PGAN
8	Sulaiman Djas, BA	1992 – 1997	MAN
9	Sulaiman Djas, BA	1997 – 2000	MAN
10		2000 – 2005	MAN
11	Drs. M. Sayuni	2005 - 2013	MAN
12	Drs. Aidi Mukhtarillah	2013 - Sekarang	MAN
	Dra. Nurlela		
	Drs. Abdul Munir, M.Pd		

**2. Letak Geografis Madrasah**

Madrasah merupakan suatu wadah untuk menjalankan aktivitas yang mengarah kepada tujuan pendidikan. Dengan demikian madrasah adalah sarana untuk menjalankan aktivitas terutama untuk menuntut ilmu pengetahuan, baik

ilmu pengetahuan umum maupun ilmu pengetahuan agama.<sup>67</sup> Maka dari itu eksistensi dari sarana dan prasarana madrasah sangat menentukan dalam rangka gambaran lingkungan atau letak geografis Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, maka akan dipaparkan hasil observasi yang dilakukan.

Gedung Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong terletak di jalan Letjend Suprpto No. 81 Kelurahan Talang Rimbo Baru Kecamatan Rejang Lebong Tengah Kabupaten Rejang Lebong Propinsi Bengkulu. Luas tanah madrasah tersebut 9.878 m, dan telah digunakan untuk bangunan gedung seluas 5.791 m, halaman atau taman 3.462 m, lapangan olah raga 625 m. Sedangkan batasan-batasannya sebagai berikut:

- a. Sebelah timur berbatasan dengan pemakaman umum (TPU).
- b. Sebelah barat berbatasan dengan rumah penduduk.
- c. Sebelah utara berbatasan dengan jalan raya.
- d. Sebelah selatan berbatasan dengan rumah penduduk.<sup>68</sup>

Dilihat dari letaknya Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong sudah cukup strategis, yakni dalam artian madrasah tersebut mudah dijangkau dan dapat ditempuh dengan transportasi maupun dengan jalan kaki.<sup>69</sup>

### **3. Sarana dan Prasarana**

Dalam proses kegiatan belajar mengajar dibutuhkan sarana dan prasarana yang cukup demi kelancaran kegiatan pendidikan. Dengan demikian sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong cukup

---

<sup>67</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, 2016

<sup>68</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, 2016

<sup>69</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, 2016

baik, yakni berupa bangunan maupun perlengkapan lainnya untuk membantu peserta didik dan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel tentang sarana prasarana Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong sebagai berikut:

#### 4. Data Tenaga Pendidik

##### a. Kepala Madrasah

Nama : Drs. Abdul Munir, M.Pd

NIP. : 1951081719811031007

##### b. Data Guru MAN Rejang Lebong

#### DATA GURU MAN REJANG LEBONG

#### TAHUN PELAJARAN 2015//2016

No	Nama/NIP	Pangkat	Penididikan		Tugas Mengajar
			Fakultas	Ijazah	
1.	Drs. H. Markamin Nasution, M.Pd NIP.195812271991031001	IV/a	FKIP	S2	Fiqih + SKI
2.	Drs. H. Fatqul Hadi NIP.196704101993021001	IV/a	Tarbiyah	S1	Bhs. Arab
3.	Drs. Firdaus, M.Pd NIP.196408101991031003	IV/a	FKIP	S2	Antropologi
4.	Drs. Syahrul Pasmawi. M.Pd NIP.196303211998031002	IV/a	FKIP	S2	Geografi + IPS
5.	Drs. Bakhtiar Jamili NIP.195607251991031001	IV/a	Syariah	S1	Aqidah Akhlaq
6.	Hj. Nikmatul Husnah, S.Ag	IV/a	Tarbiyah	S1	

	NIP.196903111996032002				
7.	H. Azhari, S.Ag, MM NIP.197104251997031001	IV/a	Manajemen	S2	Matematika
8.	H. Saidina Ali, M.Pd NIP.196506061997031002	IV/a	FKIP	S2	Al-Qur'an Hadits
9.	Murni Aida, S.Pd NIP.197003101997032002	IV/a	FKIP	S1	Bhs. Indonesia
10.	Mufidatul Chairi, S.Ag, M.Pd.I NIP.197209201998032012	IV/a	Tarbiyah	S2	B. Inggris
12.	Farida.T, S.Ag, M.Pd NIP.195912081987032003	IV/a	FKIP	S2	Fiqih
13.	Drs. Hairul Rozi NIP.196702011998031003	IV/a	Ushul.	S1	Fiqih
14.	Azmi Helia, M.Pd NIP.196908011994032003	IV/a	FKIP	S2	PKn
15.	Suyatmi, M.Pd NIP.197209102003122006	IV/a	FKIP	S2	Matematika
16.	Lilis Suryani, M.Si NIP.197905272005012007	III/c	FKIP	S2	Bhs. Indonesia
17.	Hernedi, S.Ag, M.PdI NIP.197410052003121004	III/c	SSQ	S2	Matematika
18.	Budin Kapli, S.Pd, MM NIP.196805021998031005	IV/a	Manajemen	S2	Qur'an Hadits
19.	Marlina Susila.E,S.Pd	III/c	FKIP	S1	Geografi

20.	NIP.198205062006042004 Drs. Sardiman	IV/a	FKIP	S1	Kimia Penjas
21.	NIP.196306061991021005 Hj. Anis Marita, S.Pd	III/c	FKIP	S1	Biologi
22.	NIP.196609191991022002 Tuti Lisnawati, S.Pd	III/d	FKIP	S1	Biologi
23.	NIP.197011071994032004 Ismaniarti, S.Pd	IV/a	FKIP	S1	Ekonomi
	NIP.196509241990032001 Dina Yuniarti, S.Pd.I	III/a	Tarbiyah	S2	Bhs. Arab
	NIP. 198806062011012022 Tina Musyofah, S.PdI	III/b	STAIN	S1	BK
	NIP. 198702022009012004 Agung Murti Wibowo, S.OR	III/b	UNY	S1	Olah Raga
	NIP. 198506062009011006 Didi Kusmanto, S.PdI	III/a	STAIN	S1	BK
	NIP.1986				

**c. Data Pegawai Man Rejang Lebong Tahun Pelajaran 2015/2016**

NO.	NAMA	Pangkat Golongan	Pendd.	Tugas
1	Drs. Basuki NIP.196006061984011001	Penata TK I III/d	S1	Ka.TU
2	Cik Sriani	Penata Muda TK I III/c	SMK	Staf

	NIP.195912111981032002			TU
3	Ridwan Sarpawi,S.Sos NIP.195906021985031005	Penata Muda TK I III/c	S1	Staf TU
4	Abdul Aziz NIP.196108061985031006	Penata Muda TK I III/b	SMA	Staf TU
5	Ismunandar S.Sos NIP.196807031990011001	Penata Muda TK I III/c	S1	Staf TU

**d. Data Pegawai Tidak Tetap Man Rejang Lebong Tahun Pelajaran 2015/2016**

NO.	Nama	Pendidikan		Bidang Tugas
		Nama	Tk Ijazah	
1	Rahmayuni Ahmiah, S.Pd.I	STAIN	S.1	Perpustakaan
2	Yunita. M, S.Pd.I	STAIN	S.1	Perpustakaan
3	Rahmad Dermawan, S.Pd.I	STAIN	S.1	Oprator Aplikasi Keuangan
4	Sri Astuti	SMA	SMU	Operator Komputer
5	Meri Suryanti	STAIN	S1	Perpustakaan
6	Neli Novrida	SMK	SMU	Oprator Komputer
7	Alexander	SMA	SMU	SATPAM
8	Deri	SMK	SMU	SATPAM

**e. Data Guru Honorer Man Rejang Lebong Tahun Pelajaran 2015 /2016**

NO	Nama	Pendidikan		Keterangan
		Nama	Tk Ijazah	

1	Lita Zahara,S.P.d	UNIB	S I B.Indonesia	
2	Rita. R, S.Pd	UNP	S.1 Sosiologi	
3	Fitri Yuliana,S.Pd.I	STAIN	S 1 Tarbiyah	
4	Eriszani Fadilah, S.Pd	UNPAD	S.1 Ekonomi	
5	Ade Pernandes, S.Kom	UMB	S.1 Komputer	
6	Wahyudi, S.Pd.	UAD	S.1 B.Inggris	
7	Sri Astuti, S.Pd. I	ASID	S1 Tarbiyah	
8	Septiana, S.Ag.	IAIN	S1 Ush. Dakwah	
9	Syaiful Antoni, S.Pd.I	STAIN	S.1 Tarbiyah	
10	M. Fariq Wajdi, S.Pd.I	IAIN	S.1 Tarbiyah	
11	Nini Maya. P, S.Pd	UNIB	S1 Ekonomi	
12	Andriyani, S. Kom	BINA DARMA	S.1 Komputer	
13	Desri Susanti, S.Pd	UMP	S.1 Matematika	
14	Syukril Khair, S.Pd.I	STAIN	S.1 Bhs. Inggris	
15	Hety Puspita Sari, S.Pd	UNP	S.1 Kesenian	
16	Harsimi, S.Pd	UNIB	S.1 Bhs Indonesia	
17	Hj. Darti, S.Pd	UNILA	S.1 Kimia	
18.	Drs. Syukur Hamidi	IAIN	S.1 Syariah	
19.	Sri Astuti, S.PdI	ISID	S.1 Tarbiyah	
20.	Azaria, S.PdI	STAIN	S.1 Tarbiyah	
21.	Aan Nusantara, S.Hi	STAIN	S.1 Syariah	
22.	Eko Budiyanto, S.Pd	UNIB	S.1 Fisika	
23.	RahmayuniAhmiah, S.Pd	STAIN	S.1 Bhs Inggris	

24.	Julita Khoiriyah, S.S, S.Pd	UGM	S.1 Fisika	
25.	Seno Widodo, M.Si	UNIB	S.2 Fisika	
26.	Ari Septianda, S.Pd	UNIB	S.1 Matematika	
27.	Komala Dewi, M.Pd	UNIB	S.2 Bhs Indonesia	
28.	Riki Pranando, S.OR	UNP	S.1 Olah Raga	
29.	Wahyudi , S.Pd	UAD	S.1 Bhs. Inggris	
30.	Rahmat Fitrio, S.PdI	STAIN	S.1 Bhs. Inggris	

**f. Data Keadaan Orang Tua Peserta Didik.**

No.	Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
1	2	3	4
1.	PNS/TNI/Polri	55	7,52 %
2.	Pedagang	95	12,96 %
3.	Petani/Buruh	582	79,52 %

**g. Rekapitulasi Data Siswa MAN Rejang Lebong Tahun Pelajaran 2015/2016**

**KEADAAN SISWA**

No	Kelas	Program Studi	Jumlah Rombel	Jumlah siswa			KET
				L	P	Jml	
1	X	AGAMA	1	18	27	45	
		BHS	1	10	33	43	
		IPA	3	27	104	131	

		IPS	3	43	92	135	
		Kelas Filial	2	23	27	50	
2	XI	IPA	3	31	83	114	
3	XI	IPS	3	40	69	109	
4	XI	BHS	1	5	28	33	
5	XI	AGAMA	1	11	26	37	
6	XII	IPA	3	13	80	93	
7	XII	IPS	3	23	79	102	
8	XII	BHS	1	9	21	30	
9	XII	AGAMA	1	23	15	38	
<b>Jumlah</b>			<b>25</b>	<b>276</b>	<b>684</b>	<b>960</b>	

**h. Rekapitulasi Hasil Ujian Nasional 2 (dua) Tahun Terakhir Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong Tahun Pelajaran 2014-2015**

<b>Program</b>	<b>Jumlah Peserta</b>	<b>Lulus</b>	<b>Tidak Lulus</b>	<b>Persentase Kelulusan</b>
IPA	64	64	-	100 %
BAHASA	26	26	-	100 %
IPS	144	144	-	100 %
AGAMA	35	35	-	100 %
<b>Jumlah</b>	<b>269</b>	<b>269</b>		

**Tahun Pelajaran 2013-2014**

<b>Program</b>	<b>Jumlah Peserta</b>	<b>Lulus</b>	<b>Tidak Lulus</b>	<b>Persentase Kelulusan</b>
IPA	74	74	-	100 %
BAHASA	72	72	-	100 %
IPS	128	128	1	98,51 %
<b>Jumlah</b>	<b>274</b>	<b>274</b>	<b>1</b>	

**i. Prestasi Yang Pernah Diraih.**

<b>No.</b>	<b>Nama Kegiatan</b>	<b>Tahun</b>	<b>Juara</b>	<b>Ket.</b>
1.	OLAH RAGA			
	- Tenis Meja Putri	2015	Juara I Tk. Propinsi	An. Titin Mardiyanti (Axioma)
	- Bulu Tangkis Putri	2015	Juara I Tk. Kabupaten	An. Irhamni Mayasinta (Axioma)
	- Bulu Tangkis Putri	2015	Juara I Tk. Propinsi	An. Irhamni Mayasinta (Axioma)
	- Bulu Tangkis Putra	2015	Juara III Tk. Propinsi	An. Ilham Bakasdo (Axioma)
			Juara II Tk. Kabupaten	

	- Sepak Takrau	2015	Juara III Tk. Kabupaten	- (KONI Kabupaten)
		2015	Juara III Tk. Propinsi	- (KONI Kabupaten)
	-- Silat	2014		- (PORSENI)
2.	<b>SAINS</b>			
	- Olimpiade Biologi	2015	Juara III Tk. Propinsi	An. Silvia Rani
	- Olimpiade Biologi	2015	Juara I Tk. Kabupaten	An. Silvia Rani
	- Olimpiade Ekonomi	2015	Juara I Tk. Kabupaten	An. M Tantowi
	- Olimpiade Kimia	2015	Juara I Tk. Kabupaten	An. Wella
	-Olimpiade Matematika	2015	Juara I Tk. Kabupaten	Febrianti An. Kurnia Ayu
3.	<b>SENI</b>			
	- Madrasah Singer	2015	Juara I Tk. Propinsi	An. Bagas Algo Fikih (Axioma)
4.	<b>EKSKUL</b>			
	- Pramuka Putri	2015	Juara I Tk. Provinsi	- Roisatul Hasanah
	- Pramuka Putri	2015	Juara III Tk. Nasional	- Irhamni Mayasinta
	- Drumband	2015	Juara III Tk. Kabupaten	- Roisatul Hasanah

	- The Best Mayor	2015	Juara I Tk. Kabupaten	- Irhamni Mayasinta - HUT BRI dan TNI- HUT BRI dan TNI
--	------------------	------	-----------------------	--

## B. Hasil Penelitian

### 1. Kepala Madrasah Sebagai *Manajer* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat strategis, dimana keberadaannya dapat mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi madrasah dengan baik. Kepala Madrasah juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau bermusyawarah dalam merumuskan visi dan misi madrasah, dan kepala madrasah juga selalu menjaga agar visi dan misi madrasah yang telah disepakati oleh warga madrasah hidup subur dalam implementasinya.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara yang dilaksanakan di lokasi penelitian berkenaan dengan upaya kepala madrasah. Menurut Firdaus, menjelaskan bahwa; Sebagai kepala madrasah, keberadaannya sangat penting, sebab kepala madrasah yang menentukan mau dibawa madrasah ini, jika madrasah mau menjadi

madrasah yang unggul, kompetitif, sesuai dengan visi dan misi, maka kepala madrasah harus mampu mensosialisasikannya.<sup>70</sup>

Hal senada juga dikatakan oleh bapak Fatqul Hadi yaitu; kepala madrasah memiliki kemampuan untuk dapat mensosialisasikan visi dan misi madrasah dan memberikan makna yang jelas tentang visi dan misi sehingga madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul, kompetitif.<sup>71</sup>

Berdasarkan wawancara tersebut di atas dapatlah dipahami bahwa kepala madrasah memiliki upaya yang sangat penting, keberadaannya menjadi semangat dalam memotivasi berbagai aktivitas, aktivitas tersebut tentu kemampuan kepala madrasah dalam memaknai visi dan misi madrasah tersebut dan keberadaannya sangat diperlukan terutama dalam meningkatkan kinerja guru, yang mana dapat memberikan pengaruh yang positif. Pengaruh yang positif terlihat dari kondisi semangat kerja para guru, dan terbukti ketika peneliti mengamati situasi belajar di madrasah tersebut, demikian juga dengan para peserta didik masuk ke madrasah sesuai dengan jam masuk. Kondisi yang demikian jelas menunjukkan bahwa keberadaan kepala madrasah sangat penting sebagaimana hasil kepada guru MAN Rejang Lebong maka disini keberadaan kepala madrasah di MAN Rejang Lebong, sangat strategis dalam menjalankan upayanya sebagai kepala madrasah.

---

<sup>70</sup> wawancara kepada Bapak Firdaus, Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong

<sup>71</sup>Wawancara dengan bapak Fatqul Hadi, , Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong

Saidina Ali menjelaskan juga bahwa; Kepala madrasah memiliki upaya yang strategis dalam meningkatkan kinerja guru, sehingga madrasah menjadi lembaga pendidikan yang unggul, ini menunjukkan bahwa keberadaan kepala madrasah sangat penting di madrasah.<sup>72</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, berkenaan dengan upaya kepala madrasah yang demikian penting keberadaannya, selanjutnya peneliti ingin mengetahui apa upaya yang akan dilakukan berkenaan dengan peningkatan kinerja guru. Dalam konteks ini, peneliti memandang perlu untuk mengetahui tujuan atau arah yang ingin dicapai dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Rejang Lebong,

Tentu kepala madrasah mempunyai upaya yang penting agar guru mempersiapkan apa saja yang ingin lakukan untuk meningkatkan hasil belajar siswa, karena dengan persiapan pengajaran yang baik, semangat mengajar yang tinggi butuh persiapan yang baik, diantaranya, misalnya untuk praktek sholat yang dipersiapkan tempat shalat. Agar siswa di MAN Rejang Lebong dapat menjadi siswa yang agamis dalam kehidupan di lingkungan madrasah”.<sup>73</sup>

Kinerja guru menjadi taruhan ketika menghadapi tuntutan-tuntutan pembelajaran dewasa ini karena tuntutan tersebut merefleksikan suatu kebutuhan yang semakin kompleks yang berasal dari siswa dan lingkungan, tidak sekedar kemampuan guru menguasai pelajaran semata tetapi juga kemampuan lainnya yang bersifat psikis, strategis dan produktif. Tuntutan demikian ini hanya bisa dijawab oleh guru yang kinerjanya tinggi.

---

<sup>72</sup> Wawancara, Saidina Ali , , Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong, 28 Juli 2016

<sup>73</sup> Wawancara, Ibu Mufidah, , Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong, 28 Juli 2016

Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah berkenaan dengan kinerja guru MAN Rejang Lebong dinilai cukup baik, namun ada beberapa hal yang perlu dititik beratkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MAN Rejang Lebong, diantaranya: menciptakan pembelajaran yang kondusif, kemampuan seorang guru dalam mengkomunikasikan pengetahuan, pengelolaan pembelajaran, dan komitmen seorang guru.<sup>74</sup>

Lebih lanjut Kepala Madrasah menjelaskan bahwa ada komitmen bersama antara kepala madrasah dengan guru yaitu;

Menciptakan pembelajaran yang kondusif Pembelajaran sebagai wujud dari kinerja guru, maka segala kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai. Dalam menciptakan pembelajaran kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan balik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.<sup>75</sup>

Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dalam pembelajaran, guru ada yang kurang menyatu, kurang menjiwai, dan kurang menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan tingkat kemampuan peserta didik serta kemampuan guru

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong

<sup>75</sup> Wawancara dengan kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Rejang Lebong

dalam mengorganisasi materi pembelajaran dengan penggunaan ragam teknologi pembelajaran yang memadai.<sup>76</sup>

Ini berarti bahwa kinerja guru dalam meningkatkan hasil belajar dilihat dari kemampuan mengkomunikasikan bahan ajar melalui pemanfaatan teknologi pengetahuan dan kemampuan seseorang dalam mengkomunikasikan pengetahuan sangat bergantung pada penguasaan pengetahuan yang akan dikomunikasikannya itu. Jadi, dalam proses komunikasi dengan peserta didik, faktor penguasaan bidang studi adalah yang dapat memampukan guru dalam mengkomunikasikan bahan ajarnya. Penguasaan bidang studi oleh guru akan tampak dalam perilaku nyata ketika ia mengajar. Penguasaan itu akan tampak pada kemampuan guru dalam menjelaskan, mengorganisasikan bahan ajar, dan sikap guru. Semakin baik penguasaan bahan ajar oleh guru, maka kemampuan guru dalam menjelaskan dan mengorganisasikan bahan ajar juga semakin baik.

Dengan demikian, kinerja guru salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar. Guru yang kurang mantap penguasaan bidang studi atau kurang yakin apa yang dikuasainya akan kehilangan kepercayaan diri bila berada dalam kelas, selalu ragu-ragu, dan tidak dapat memberikan jawaban yang tepat dan tuntas atas pertanyaan peserta didik. Hal ini akan berakibat kurang baik dalam mengajarkan bahan ajar, sebab akan merendahkan mutu pembelajaran dan dapat menimbulkan kesulitan pemahaman oleh peserta didik.

---

76 Wawancara dengan kepala madrasah

Dari hasil pengamatan penulis, ada guru dalam proses pengajarannya kurang diperhatikan siswa. Siswa kurang menghiraukan keterangan yang disampaikan. Untuk dapat menguasai bahan ajar dengan mudah, guru perlu memperbanyak membaca, mempelajari, mendalami, dan mengkaji bahan ajar yang ada dalam buku teks maupun buku pelajaran.

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa kinerja guru, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar yang akan diajarkan. Penguasaan bahan ajar oleh guru adalah kemampuan yang dimiliki guru dalam menerapkan sejumlah fakta, konsep, prinsip dan ketrampilan untuk menyelesaikan dan memecahkan soal-soal atau masalah yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diajarkan. Pengelolaan pembelajaran menjadi hal penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas belajar siswa. Upaya guru untuk menguasai bahan ajar yang akan diajarkan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan optimal dapat terwujud jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan tekad yang kuat (komitmen) untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

Dengan demikian, jika dikaitkan dengan pengertian kemampuan mengelola pembelajaran yang telah dijelaskan di atas, maka salah satu tugas guru adalah mengupayakan dan memberdayakan semua aspek yang terlibat dalam kegiatan pembelajaran, yaitu: guru, siswa, bahan ajar, sarana pembelajaran, dan lingkungan belajar sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung efektif. Kondisi pembelajaran yang efektif dapat tercapai jika

guru mampu mengatur siswa dan sarana pembelajaran, mampu menjalin hubungan *interpersonal* dengan siswa serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kondisi pembelajaran yang efektif akan mempengaruhi kualitas pelaksanaan pembelajaran. Dari sini maka dapat dinyatakan bahwa kemampuan mengelola pembelajaran merupakan upaya guru dalam mengelola pembelajaran selama proses pembelajaran berlangsung dengan dimensi: (1) menciptakan dan memelihara kondisi pembelajaran yang optimal, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran, (3) membina hubungan yang positif dengan siswa selama proses pembelajaran berlangsung.

Dari hasil pengamatan penulis ditemukan bahwa dalam mengelola pembelajaran di madrasah ada guru terlihat sikapnya kurang tanggap dengan kondisi siswa, kurang begitu perhatian kepada siswa, tidak menegur atau memberi ganjaran kepada siswa yang ramai atau berulah di kelas, kurang optimal mengatur ruangan belajar sesuai dengan kondisi siswa di kelas. Pengelolaan pembelajaran secara efektif dapat tercapai jika guru mampu mengelola kegiatan pembelajaran yang meliputi: (1) membuka pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) melakukan penilaian dan tindak lanjutnya terhadap kegiatan pembelajaran, dan (4) menutup pembelajaran.

Kepala Madrasah mengatakan lebih jauh lagi bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja guru yaitu;

Ada beberapa guru diikutsertakan dalam sejumlah pelatihan pengembangan kompetensi guru. Beliau juga menegaskan

pelatihan ini berguna bagi guruguru untuk lebih mengembangkan potensinya terutama dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Pengelolaan pembelajaran secara efektif juga dapat tercapai jika guru mampu membina hubungan positif dengan siswa.<sup>77</sup>

Dari hasil pengamatan penulis ada sebagian kecil guru bersikap kurang luwes dan kurang terbuka terhadap siswa, kurang kegairahan dan kesungguhan dalam mengajar, interaksi perilaku siswa di luar jam pelajaran kurang begitu bagus.

Berdasarkan kondisi siswa, kepala madrasah menjelaskan bahwa Siswa-siswi di yang belajar di sini berasal dari berbagai daerah, suku dan bahasa sehingga kondisi siswa kecenderungan bervariasi. Dalam komunikasi sehari-hari mereka terbiasa dengan gaya seperti itu karena terbawa dari lingkungan kampungnya.<sup>78</sup>

Disamping itu juga kepala madrasah mengungkapkan bahwa guru memiliki komitmen yaitu;

Komitmen seorang guru yang dituangkan dalam tugas guru salah satunya adalah mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa sehingga siswa mau belajar. Untuk itu, agar siswa cenderung aktif dalam kegiatan pembelajaran maka guru harus dapat mengarahkan dan membimbing kegiatan belajar siswa. Tugas pengarahan dan pembimbingan tersebut dapat terwujud, jika dalam diri guru tersebut ada dorongan dan komitmen untuk melakukannya.<sup>79</sup>

Dari hasil pengamatan penulis di lapangan menunjukkan bahwa ada guru kurang memiliki komitmen kuat terhadap nilai-nilai dan arah strategis madrasah sehingga kinerja mereka kurang sesuai dengan harapan.

---

<sup>77</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Rejang Lebong

<sup>78</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Rejang Lebong

<sup>79</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Rejang Lebong

Hal ini dapat terlihat dari cara mereka dalam menyederhanakan berbagai tugas yang rumit dan kurang berorientasi terhadap penyelesaian tugas, kepedulian terhadap kesulitan belajar siswa, tingkat kehadiran tidak penuh, dan lain-lain.

Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Rejang Lebong Usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan kinerja guru sangat diperlukan guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Bantuan kinerja guru kepada guru dilakukan secara menyeluruh baik oleh kepala madrasah maupun pengawas madrasah secara rutin, terjadwal serta berkesinambungan sehingga hasilnya benar-benar dapat memberikan masukan untuk perbaikan kinerja guru yang bersangkutan. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan mencakup pada; penguasaan bahan ajar oleh guru, kemampuan guru mengelola pembelajaran dan komitmen guru dalam menjalankan tugas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah menyebutkan bahwa tiga hal yang menjadi prioritas madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, antara lain: 1) Penguasaan Bahan Ajar, Agar guru dapat mengajar dengan baik, maka syarat pertama yang harus dimiliki adalah menguasai betul dengan cermat dan jelas apa-apa yang hendak diajarkan. Seorang guru yang tidak menguasai bahan ajar, tidak mungkin dapat mengajar dengan baik kepada para siswanya. Oleh karena itu, penguasaan bahan ajar merupakan syarat esensial bagi guru. 2) Hal penting dalam pembelajaran

setelah guru menguasai bahan ajar adalah upaya guru dalam mengelola pembelajaran. Penguasaan bidang studi (bahan ajar) oleh guru akan sangat membantunya dalam mengajar, sebab mengajar adalah suatu proses mengkomunikasikan pengetahuan kepada peserta didik. Penguasaan bidang studi oleh guru akan tampak dalam perilaku nyata ketika ia mengajar. Penguasaan itu akan tampak pada kemampuan guru dalam menjelaskan, mengorganisasikan bahan ajar, dan sikap guru. Semakin baik penguasaan bahan ajar oleh guru, maka kemampuan guru dalam menjelaskan dan mengorganisasikan bahan ajar juga semakin baik. Dengan demikian kinerja guru, salah satunya dipengaruhi oleh penguasaan bahan ajar.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah menyebutkan bahwa penguasaan bahan ajar akan terlihat dari cara guru menjelaskan, sikap guru dan cara guru mengorganisasikan bahan ajar itu sendiri. “Penguasaan bahan ajar seorang guru akan terlihat dari caranya menjelaskan, sikapnya dan caranya mengorganisasikan bahan ajar itu sendiri. Percaya diri, tidak ragu-ragu dalam menyampaikan materi maupun menjawab pertanyaan yang dilontarkan siswa. Kemampuan Mengelola Pembelajaran Kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolalan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat

belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa. Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah menyebutkan bahwa guru sebagai pengelola pembelajaran harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik. Melalui pembelajaran terpadu dan terintegrasi memungkinkan terciptanya interaksi edukatif (suasana pembelajaran) yang menunjang perkembangan normatif siswa menjadi lebih baik.

Dewasa ini image seorang guru dimata masyarakat bergeser bahwa guru pada masa kini tidak lagi memiliki pengabdian tinggi di dunia pendidikan seperti masa-masa lalu, yang benar-benar ingin mengabdikan hidupnya untuk mendidik biarpun tanpa imbalan yang layak, tapi guru adalah sebuah profesi yang dihargai sebagai layaknya sebuah profesi. Syarat sebagai guru professional memang merupakan hal yang harus dimiliki oleh setiap guru. Untuk menjadi seorang guru kinerja guru tidaklah sulit, karena kinerja gurunya seorang guru datang dari guru itu sendiri. Dalam hal ini Kepala Madrasah membangun pada setiap individu warga madrasah termasuk guru, terutama untuk menghilangkan setting pemikiran dan budaya kekakuan birokrasi, seperti harus menunggu petunjuk atasan dengan mengubahnya menjadi pemikiran yang kreatif dan inovatif.

## **2. Faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di man Rejang Lebong**

Berdasarkan pengamatan, wawancara dan dokumentasi, penulis mendapatkan rangkaian kegiatan yang menguraikan tentang kegiatan yang telah dilakukan oleh MAN Rejang Lebong. Melalui observasi penulis ikut terlibat berupaya aktif dalam kegiatan yang sedang diamati. Melihat perilaku senyatanya dan mencatat suatu peristiwa. Dalam pengamatan ini penulis menempatkan posisi yang langsung berhubungan dengan sasaran yang diamati dan hanya membatasi pada persoalan yang penulis pertanyakan. Teknik ini juga dapat memberikan data bagi penulis tentang wawasan upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Teknik pengamatan ini penulis lakukan dalam proses pengumpulan data untuk mendiagnosis MAN Rejang Lebong. Penulis juga mempunyai kesempatan melakukan wawancara dan dokumentasi untuk melakukan pembuktian dan penjelasan mengenai sesuatu yang masih kabur. Mengetahui rangkaian pelaksanaan yang menguraikan waktu pelaksanaan kegiatan. Mengetahui hasil yang telah dicapai dari kegiatan-kegiatan yang dimaksud. Mengetahui potensi, kendala dan permasalahan yang dihadapi madrasah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja guru. Dalam meningkatkan kinerja guru di MAN Rejang Lebong fokus pada beberapa komponen. Seperti yang telah disampaikan Kepala Madrasah. “Kami berupaya selalu berusaha mendapatkan hasil yang terbaik. Dengan keterbatasan yang ada kami ingin meningkatkan kinerja mereka (guru). Sikap jujur guru, penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju, iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara

pimpinan dan karyawan. Dan yang menjadi kendala saya adalah volume upah kerja yang belum memenuhi kebutuhan guru, keterbatasan sarana yang menunjang bagi kenyamanan, suasana mengajar yang kurang menggairahkan.

Dari pernyataan ini jelas bahwa ada komitmen yang kuat mengenai upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Penjelasan dari Kepala Madrasah Rejang Lebong menjadi aspek penting untuk mengetahui tentang faktor-faktor yang menjadi faktor pendukung dan yang menjadi faktor penghambat upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Rejang Lebong

a. Faktor pendukung

Sikap jujur guru Untuk mengetahui kinerja guru dapat dilihat dari perilaku dan sikap yang tampak dalam kesehariannya. Dalam kesehariannya yang tercermin dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan dan kepuasan. Kepala madrasah mengupayakan sedemikian rupa tentang bagaimana memanfaatkan segala sumber daya yang ada meskipun kondisi madrasah secara sederhana tidak dapat memenuhi segala kebutuhan yang ada. Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Rejang Lebong.

Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan sebaik-baiknya mengingat itu

merupakan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dengan penuh sepenuh hati. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru.

Penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif guru-guru Madrasah Rejang Lebong. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kepala madrasah memberika sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan berpotensi bagi pembangunan etos kerja. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru: “Kepala Madrasah memberikan kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang bisa berpengaruh pada potensi bagi pembangunan etos kerja. kami diikutsertakan dalam beberapa Diklat dan Sertifikasi Guru.

Iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan karyawan Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah mendapat dukungan positif dari guru-guru Madrasah Rejang Lebong. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain. Hal inilah yang memunculkan semangat belajar guru untuk terus beraktualisasi. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru: “Kepala Madrasah sosok yang demokratis tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain.

b. Faktor penghambat

Keterbatasan sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik. Sarana prasarana madrasah merupakan alat penunjang keberhasilan pendidikan. Kepala Madrasah menegaskan bahwa sarana dan prasarana madrasah yang memadai merupakan tantangan bagi madrasah. Beberapa ruangan sudah rapuh dan kurang layak dipergunakan serta tumpahan air hujan dari atap gedung langsung mengenai teras ruang kelas. Beberapa peralatan dan perlengkapan yang ada kurang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik madrasah lain yang sudah lebih maju.

Suasana mengajar yang kurang menggairahkan, yaitu ketika di madrasah siswa-siswi di ajari untuk dapat menghormati dan sopan pada orang lain dalam kondisi dan situasi apa pun, tetapi ketika pulang madrasah siswa-siswa lebih banyak terpengaruh kehidupan luar yang cenderung keras dan tidak memedulikan sesamanya. Perilaku permisivitas tengah menggejala di kalangan anak muda pada saat sekarang ini.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Analisa Data Tentang Upaya Kepala dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Rejang Lebong**

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan Kepala Madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena Kepala Madrasah merupakan seorang pejabat yang kinerja guru dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur

semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala Madrasah Rejang Lebong merupakan kunci kesuksesan Madrasah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di madrasah sebagian besar terletak pada diri Kepala Madrasah Rejang Lebong itu sendiri. Setelah peneliti mengumpulkan data yang terkait dengan upaya Kepala Madrasah Rejang Lebong dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah Rejang Lebong maka peneliti segera menganalisis data-data tersebut.

Dalam meningkatkan kinerja guru-guru usaha-usaha yang dilakukan kepala madrasah tidak diserahkan hanya pada individu di madrasah, melainkan juga melibatkan semua komponen madrasah. Data-data yang telah berhasil dikumpulkan dianalisa, ditemukan duduk persoalannya, dan dimungkinkan didapatkan alternatif pemecahannya. Data-data yang telah terkumpul memberikan kesimpulan atas data atau informasi yang diperoleh. Dari orang-orang yang ditanya tentang upaya Kepala madrasah Rejang Lebong memberikan informasi bahwa upaya Kepala madrasah Rejang Lebong dalam meningkatkan kinerja guru dinilai baik. Dari informasi ini penulis dapat menyimpulkan bahwa upaya Kepala madrasah Rejang Lebong dalam meningkatkan kinerja guru memberikan hasil yang memuaskan karena masing-masing pihak terkait (*stakeholder*) dalam pelaksanaannya tidak lagi bersifat *parsial* dan mengukur kinerja keberhasilan berdasarkan perspektif masing-masing.

Dari analisa kekuatan lapangan tentang upaya Kepala madrasah Rejang Lebong dalam meningkatkan kinerja guru dapat diambil kesimpulan bahwa dua faktor yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja guru tertinggi, yakni: dari Sikap jujur guru dan Penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju sebagai faktor pendukung pertama dan dari faktor volume upah kerja yang belum memenuhi kebutuhan guru dan Keterbatasan sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik menjadi faktor penghambat upaya Kepala madrasah Rejang Lebong dalam meningkatkan kinerja guru.

## 2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Upaya Kepala Madrasah

Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di madrasah Rejang Lebong Penulis menganalisa data dengan cara mempergunakan analisa kekuatan lapangan (*force field analysis*). Dengan cara analisis ini penulis mendapatkan informasi mengenai hal-hal yang mendukung dan informasi tentang hal-hal yang menghambat atau menghalangi.

Dengan kata lain, setiap kali ada perubahan pasti ada dua kekuatan yang berlawanan, yakni kekuatan yang setuju akan perubahan dan kekuatan yang mempertahankan *status quo*. Dalam masing-masing kategori tersebut, masing-masing faktor pendukung dan penghambat dianalisis. Sehingga dengan demikian akan diperoleh identitas halangan dan kelancaran untuk perubahan yang akan diambil.

Dari data di atas didapatkan dua kekuatan di madrasah Rejang Lebong, yakni faktor yang mendukung kinerja guru dan faktor yang

menghambat kinerja guru. Analisa kekuatan lapangan ini sangat membantu memahami secara kualitatif keadaan madrasah dalam rangka melakukan perubahan, yakni meningkatkan kinerja guru.

Dari pemahaman keadaan kekuatan baik dari faktor pendukung maupun faktor penghambat akan banyak membantu usaha-usaha dalam meningkatkan kinerja guru.

a. Faktor pendukung

Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di madrasah Rejang Lebong, yaitu *pertama*, Sikap jujur guru Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan guru tampak sekali kinerja guru dapat dilihat dari perilaku dan sikap dalam kesehariannya. Dalam kesehariannya yang tercermin dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan dan kepuasan. Kepala Madrasah Rejang Lebong mengupayakan sedemikian rupa tentang bagaimana memanfaatkan segala sumber daya yang ada meskipun kondisi madrasah secara sederhana tidak dapat memenuhi segala kebutuhan yang ada. Pembinaan yang dilakukan Kepala Madrasah Rejang Lebong mendapat dukungan positif guru-guru madrasah Rejang Lebong.

Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan sebaik-baiknya mengingat itu merupakan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dengan penuh sepenuh hati. Dengan adanya sikap jujur merupakan identitas awal seseorang dapat dipercaya. Sikap jujur mampu mengembangkan

kepribadian guru di depan siswa. Mampu dalam melaksanakan dan mengembangkan tugas secara professional dalam kompetensinya, personalitinya dan religositanya.

*Kedua*, Penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah Rejang Lebong memberikan sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup yang besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan berpotensi bagi pembangunan etos kerja. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru. Guru-guru diikutsertakan dalam beberapa pelatihan, seminar, workshop, melanjutkan studi guru dan Sertifikasi Guru. Pendayagunaan potensi diri guru yang didasari rasa percaya pada gilirannya akan melahirkan kecerdasan seorang guru dan kemampuan mengaktualisasikan kecerdasan dalam diri guru yang memberikan kekuatan kepada guru dan siswa untuk meraih prestasi yang tinggi.

*Ketiga*, Iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan karyawan. Dari beberapa guru mengemukakan bahwa Kepala Madrasah tidak mudah menyalahkan orang lain dan melemparkan kesalahan pada orang lain. Hal inilah yang memunculkan semangat belajar guru untuk terus beraktualisasi. Kepala Madrasah memberikan otonomi yang luas di madrasah, partisipasi guru dan karyawan yang tinggi tanpa mengabaikan kebijakan tujuan pendidikan dan tujuan lembaga. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya sesuai

dengan prioritas kebutuhan madrasah dapat mengakomodir seluruh kebutuhan komponen madrasah setempat.

b. Faktor Penghambat

*Pertama*, Keterbatasan sarana yang menunjang bagi suasana yang nyaman Beberapa ruangan yang ada di Madrasah Aliyan Negeri Rejang Lebong sudah rapuh dan kurang layak dipergunakan serta tumpahan air hujan dari atap gedung langsung mengenai teras ruang kela masih kondisi baik. Beberapa peralatan dan perlengkapan yang ada kurang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik madrasah lain yang sudah lebih maju. Pembelajaran merupakan interaksi siswa dengan lingkungannya yang dipengaruhi faktor internal maupun faktor eksternal. Keterbatasan sarana yang ada dapat dilakukan dengan mengkondisikan lingkungannya agar menunjang terjadinya perubahan perilaku pada siswa.

*Kedua*, Suasana mengajar yang kurang menggairahkan Ketika di madrasah siswa-siswi diajari hormat dan sopan pada orang lain dalam kondisi dan situasi apa pun, tetapi ketika pulang dari madrasah siswa-siswa lebih banyak berinteraksi dalam kehidupan. Suasana yang kurang menggairahkan apakah itu dari faktor internal guru atau siswa dapat dilakukan dengan mengkondisikan lingkungannya agar menunjang terjadinya perubahan perilaku pada siswa. Tugas utama guru adalah mengkondisikan lingkungan agar menunjang terjadinya

perubahan perilaku siswa. Ada tiga langkah strategis yang perlu diapresiasi bagi perubahan perilaku siswa dalam konteks pembelajaran di madrasah; 1) *appersepsi*, yaitu menghubungkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa atau dengan kompetensi yang telah dikuasai mereka. *Appersepsi* dapat dilakukan dalam bentuk pre-test, pre test ini sebaiknya dilakukan secara hati-hati sehingga tidak mengganggu kegiatan inti dari pelaksanaan proses pembelajaran. Setelah memastikan bahwa siswa mempunyai kesiapan yang memadai, guru memulai proses pembelajaran. 2) penyampaian materi dan latihan (*exercise*). Seni pembelajaran dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, pembelajaran akan menjadi efektif dan berhasil apabila siswa terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, baik fisik, mental maupun sosial. Mereka (siswa) mampu menunjukkan kegairahan belajar dan rasa percaya diri yang tinggi. Sedangkan dari segi hasil, proses pembelajaran dikatakan efektif dan berhasil apabila ada perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku positif pada siswa. Semakin banyak siswa yang mengalami perubahan positif maka semakin efektif pula proses pembelajaran itu. 3) evaluasi, yaitu adanya pelaksanaan pembelajaran yang diakhiri dengan evaluasi atau post test. Tujuan utama evaluasi ini adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan pembelajaran.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian, pengelolaan, penafsiran dan analisa yang penulis lakukan, tentang Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa

1. Upaya Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong dapat tercapai dengan memprioritaskan madrasah dalam : penguasaan bahan ajar, kemampuan mengelola pembelajaran dan komitmen menjalankan tugas.
2. Faktor-faktor yang menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong: sikap jujur guru, penghargaan terhadap hasrat dan kebutuhan guru untuk maju, iklim komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan karyawan. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong: Keterbatasan sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, suasana mengajar yang kurang mengairahkan.

## **B. Saran-Saran**

Akhirnya dari penulisan tesis ini penulis mengajukan beberapa saran sebagai alternatif dalam mengatasi hambatan-hambatan dan sekaligus sebagai alternatif meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong. Saran yang diajukan disini didasarkan pada beberapa masukan dari sebagian responden sebagai tanggapan terhadap penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Rejang Lebong, saran-saran itu antara lain :

1. Iklim organisasi madrasah ternyata berkontribusi positif terhadap kinerja guru. Hendaknya keadaan seperti ini selalu ditingkatkan. Untuk menciptakan hal tersebut guruguru perlu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang kepemimpinan ini, baik atas inisiatif sendiri maupun prakarsa kepala madrasah atau pihak-pihak lain yang terkait
2. Faktor iklim organisasi ini ditentukan oleh faktor-faktor internal dan juga faktor eksternal. Lembaga pendidikan yang bertugas mempersiapkan calon guru yang kualitatif merupakan salah satu faktor eksternal yang turut serta membentuk kepemimpinan calon guru tersebut.
3. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran, kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.

4. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari sekolah ke publiknya atau sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.
5. Seorang guru hendaknya memiliki kepribadian sejati. Kepribadian yang ditunjang oleh penemuan visi, kepemimpinan dan pengelolaan diri yang baik. Kepribadian berhubungan dengan potret diri yang dilandasi mentalitas, moralitas dan spriritualitas yang baik. Visi berhubungan dengan ekpresi keinginan tujuan, dan makna hidup pribadi. Kepemimpinan pribadi berhubungan dengan jiwa dan sikap serta perjuangan yang memiliki nilai-nilai dan prinsip hidup. Pengelolaan pribadi berhubungan dengan aktifitas diri yang terkendali untuk mencapai efektifitas pribadi yang fokus pada visi dan tujuan hidup

## DAFTAR PUSTAKA

- , 1988, *Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Budi Aksara. Nawawi,
- , 2002, *Paradigma pendidikan Islam*, Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- , 2004, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung; PT
- , 2005, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- Ahmad Barizi, Muhammad Idris, 2008, *Menjadi Guru Unggul*, Yogyakarta;
- Akhmad, *Kompetensi Guru dan Upaya Kepala Sekolah*  
<http://www.depdiknas.go.id/> inlink).
- Amirin, Tatang M, 1995, *Menyusun Rencana Penelitian*, Jakarta; Raja
- Anwar, Moch. Idhochi, 2003, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung; CV. Alfabeta.
- Ar Ruzz Media Grup. Burhan Bungin, 2001, *Metode Penelitian Sosial*, Surabaya; Airlangga University Press.
- Arikunto, Suharsimi , 2006, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*, Edisi Revisi, Jakarta; Rineka Cipta.
- Buchari, Mochtar, 1994, *Pendidikan Dalam Pembangunan*, Yogyakarta;
- Burhanuddin, 1994, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta; Bumi Aksara.
- Dr. H. Hadari, 1989, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta: CV Haji Masagung.

- Dr. H. Hadari, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hamalik, Oemar, 2005, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Jakarta; Bumi Aksara.
- Husaini Usman dan Purnomo Setia Akbar, 2000, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta; Bumi Aksara.
- Imron, Ali, 1995, *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta; Pusataka Jaya..
- Lazaruth, Soewardji , 2000, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Yogyakarta; Kanisius.
- Moleong, Lexi J, 1990, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, 2004, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung; PT Remaja Rosda Karya.
- Nasution, 1996, *Metode Reseach*, Jakarta: Budi Aksara.
- Noeng, Muhadjir, 2000, *Metodologi Penelitian kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nurdin Syarifuddin dan Basyiruddin Usman, 2002, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat; Ciputat Press.
- Nurdin, Muhammad, 2008, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, Yogyakarta; Ar Ruzz Media Grup.
- Piet A, Sahertian, 1994, *Profil Pendidik Profesional*, Yogyakarta ; Andi Offset.
- Ramayulis, dan Nizar Samsul, 2005, *Ensiklopedi Tokoh Pendidikan Islam, Mengenal Tokoh Pendidikan di Dunia Islam dan Indonesia*, Jakarta; PT Ciputat Press Group.
- Remaja Rosda Karya. Muhaimin, 2003, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta; Pustaka Belajar.
- Robert G Murdick, 1984, *Sistem Informasi Untuk Manajemen Modern*, Jakarta; Erlangga.
- Samsudin, Sadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya*, Bandung; Pustaka Setia.

- Sanjaya, Wina, 2005, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Prenada Media.
- Siagian, Sondang P, 1982, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi* Jakarta: Gunung Agung. Sudrajat,
- Soejono, Soekamto, 1982, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali Press.
- Soeratno, 1995, *Metode Penelitian Ekonomi dan bisnis*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Thoha, Miftah , 1997, *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa Dan Intervensi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tiara Wacana. Djamarah, Syaiful Bahri, 2005, *Analisis Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif ( Suatu Pendekatan Teoritis Psikologis )*, Jakarta; Rineka Cipta.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2005, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta; Balai Pustaka. Wahjosumijo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

