

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Peran Kepala Madrasah

1. Kepala Madrasah

Menurut Yahya, kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktur (kepala madrasah) disekolah.⁷ Sedangkan menurut Wahjosumidjo Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.⁸ Kepala madrasah adalah seseorang yang diangkat khusus untuk menduduki jabatan tertentu yang memiliki tugas pokok dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah.⁹

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan seorang tenaga pendidik yang diangkat secara khusus untuk menduduki jabatan struktural dalam satuan pendidikan. Ia tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. Kepala madrasah bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh kegiatan pendidikan, pengajaran, dan manajerial demi tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, keberadaan kepala madrasah menjadi kunci strategis dalam menjamin mutu dan keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan di lembaga tempatnya bertugas.

⁷ Muspawi, "Strategi Menjadi Kepala madrasah Profesional."

⁸ M Daud, "Peran Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Manajerial Sekolah."

⁹ Vienty dan Ajepri, "Strategi Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru."

Robert C. Bog mengemukakan empat kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan antara lain:

1. Kemampuan mengorganisasikan dan memantau staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap
2. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan para guru serta staf sekolah
3. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program
4. Kemampuan untuk mendorong dan membimbing para guru serta staf agar dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha sekolah untuk mencapai tujuan madrasah dengan sebaik-baiknya.¹⁰

2. Peran Kepala Madrasah

Menurut ketentuan dari Dinas Pendidikan, kepala madrasah diharapkan menjalankan perannya tidak hanya sebagai pendidik, tetapi juga sebagai manajer, pengelola administrasi, dan pembina tenaga kependidikan, yang dikenal dengan konsep EMAS (Educator, Manager, Administrator, Supervisor. Seiring dinamika perubahan sosial dan tuntutan dunia pendidikan modern, kepala madrasah diharapkan mampu mengambil peran tambahan sebagai pemimpin yang inspiratif, penggagas inovasi, serta pemberi motivasi dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendekatan manajemen pendidikan terkini, kepala madrasah idealnya melaksanakan fungsi beragam, mulai dari pendidik, pengelola, pengelola

¹⁰ Wijayanti, "Implementasi Kepemimpinan Dan Teknologi Informasi Komunikasi Dalam Lembaga Pendidikan."

administrasi, pembina tenaga pendidik, hingga menjadi pemimpin, inovator, dan motivator, yang dirangkum dalam konsep EMASLIM.

Semua itu harus dipahami oleh kepala madrasah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala madrasah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut sejalan dengan Mulyasa, yang mengatakan bahwa peran kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.¹¹

a. Kepala madrasah sebagai edukator (pendidik)

Dalam peran sebagai pendidik, Kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya, yaitu:

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melakukan tugasnya dengan baik, secara proporsional dan profesional.
- 2) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

¹¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesional*.

- 3) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, Kesehatan atau penampilan mereka secara lahiriah.
- 4) Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran yang dikemas dalam bentuk kegiatan karyawisata.

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, serta mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi kearsipan, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien, agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepala madrasah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui:

1) Diskusi Kelompok

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan juga bisa melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah disekolah, dalam mencapai suatu keputusan.

2) Kunjungan Kelas

Dapat digunakan oleh kepala madrasah sebagai salah satu Teknik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Dalam pelaksanaannya kepala madrasah dapat diberitahukan terlebih dahulu, tetapi dapat pula dilakukan secara mendadak sesuai dengan kebutuhan dan program kerja sekolah, atau atas dasar undangan guru.

3) Pembicaraan Individual

Merupakan Teknik bimbingan dan konseling yang dapat digunakan oleh kepala madrasah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru.

4) Simulasi Pembelajaran

Merupakan suatu Teknik supervise berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai instropeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ad acara mengajar paling baik. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh kepala madrasah secara terprogram, misalnya sebulan sekali mengajar di kelas- kelas tertentu untuk mengadakan simulasi pembelajaran.

e. Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Agar dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin yakni memengaruhi orang lain agar mengikuti kemauan diri dan institusinya dalam menjalankan program-program madrasah, ia dituntut untuk memiliki karakter khusus yang meliputi kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, pengetahuan administrasi, pengawasan dan gaya yang digunakan ketika memimpin.

f. Kepala madrasah sebagai inovator

Sebagai inovator, kepala madrasah harus perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari

gagasan baru, serta memberikan teladan bagi tenaga pendidik dan kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah yang inovatif tidak akan berhenti berpikir dalam rangka memajukan sekolah dan selalu haus akan informasi. Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

g. Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai seorang motivator, kepala madrasah perlu menerapkan strategi yang tepat untuk mendorong semangat tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab mereka. Motivasi ini dapat dibangun melalui penataan lingkungan fisik yang nyaman, pengorganisasian tugas yang terstruktur, penerapan disiplin yang konsisten, serta pemberian apresiasi secara efektif.

1) Pengaturan Lingkungan Fisik

Lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan motivasi tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas mereka. Pengelolaan lingkungan fisik ini mencakup penyediaan ruang kerja yang nyaman, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, serta menciptakan suasana sekolah yang menyenangkan dan nyaman.

2) Pengaturan Suasana Kerja

Mirip dengan lingkungan fisik, suasana kerja yang nyaman dan mendukung juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

3) Disiplin

Disiplin dalam konteks ini merujuk pada usaha kepala madrasah untuk menanamkan rasa disiplin kepada seluruh tenaga kependidikan, dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme mereka di lingkungan sekolah.

4) Penghargaan

Pemberian penghargaan sangat berperan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan mengurangi tindakan yang tidak produktif. Dengan adanya penghargaan, tenaga kependidikan akan merasa termotivasi untuk lebih mengembangkan kualitas kerja mereka secara lebih positif dan efisien.

B. Kinerja Guru

1. Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemah dari bahasa Inggris yaitu kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.¹² Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja merujuk pada prestasi atau hasil yang diperoleh serta kemampuan dalam bekerja. Dalam konteks pendidikan, kinerja berarti hasil yang dicapai oleh seluruh anggota di sebuah lembaga pendidikan, yang berkaitan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga tersebut.

Kinerja guru merujuk pada kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas mengajar di sekolah serta bertanggung jawab atas perkembangan peserta didik yang berada di bawah bimbingannya, dengan tujuan untuk meningkatkan

¹² Humairo dan Syaifullah, "Kebijakan Pemerintah dibidang Profesi Keguruan dan Peningkatan Kinerja Guru Bidang Pendidikan Islam."

hasil belajar mereka. Dengan demikian, kinerja guru dapat dipahami sebagai gambaran tentang bagaimana seorang guru menjalankan perannya di sekolah, serta menunjukkan tindakan yang dilakukannya selama proses pembelajaran. Sementara itu, menurut Mangkunegara, kinerja, yang berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance*, mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, yang dievaluasi berdasarkan kualitas dan kuantitasnya. Kinerja juga mencerminkan tanggung jawab individu dalam menyelesaikan dan melaksanakan tugasnya secara maksimal.

Menurut Mangkunegara, unsur-unsur yang memengaruhi kinerja guru dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yakni faktor internal yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri, serta faktor eksternal yang berasal dari lingkungan sekitar.¹³

a) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) seorang tenaga pendidik terdiri atas kemampuan potensial, seperti kecerdasan intelektual (*IQ*), serta kemampuan aktual yang mencakup pengetahuan dan keterampilan. Setiap individu memiliki kapasitas yang berbeda-beda sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab jabatan yang diemban. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memiliki pemahaman yang mendalam terhadap potensi dan kompetensi guru. Penempatan guru yang sesuai dengan latar belakang keilmuan yang diperoleh melalui pendidikan formal akan mendorong kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, penempatan yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya dapat menghambat perkembangan potensi guru secara maksimal.

¹³ Ahmad, "KONSEP PENILAIAN KINERJA GURU DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA."

b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi juga merupakan bentuk sikap yang memengaruhi cara seseorang merespons situasi di tempat kerja. Sumber motivasi bisa berasal dari berbagai aspek, seperti dukungan atasan, interaksi dengan rekan kerja, kondisi lingkungan, atau bahkan dari peristiwa yang tidak disengaja. Selain pengaruh eksternal, motivasi juga dipengaruhi oleh dorongan internal, yaitu keinginan pribadi untuk memperbaiki pola pikir dan melakukan pekerjaan secara optimal, bahkan melebihi harapan.

Menurut Dinas Pendidikan, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan bahwa seorang guru memiliki kinerja yang optimal dalam kegiatan pembelajaran. Indikator-indikator ini menjadi tolak ukur untuk menilai sejauh mana guru mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional selama proses belajar mengajar berlangsung:¹⁴

- 1) Merumuskan tujuan pembelajaran secara jelas dan terarah.
- 2) Menyusun dan memilih materi ajar yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.
- 3) Menentukan dan menggunakan sumber serta media pembelajaran yang mendukung proses belajar.
- 4) Menyusun skenario pembelajaran dengan alur yang runtut dan mudah dipahami.

¹⁴ Vienty dan Ajepri, "Strategi Kepala madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru."

- 5) Menggunakan metode atau teknik pembelajaran yang tepat dan sesuai dengan karakteristik siswa.
- 6) Menyelaraskan instrumen pembelajaran dengan tujuan yang ingin dicapai agar hasil pembelajaran dapat terukur.

2. Kompetensi Guru

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, seorang guru diwajibkan memiliki empat kompetensi utama, yaitu kompetensi dalam aspek kepribadian, pedagogik, profesionalisme, dan keterampilan sosial, yang mencakup:¹⁵

a) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Secara perinci supkompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Supkompetensi kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator esensial: bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai guru.
- 2) Sub kompetensi kepribadian yang dewasa memiliki indikator esensial: menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.
- 3) Sub kompetensi kepribadian yang arif memiliki indikator esensial: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik,

¹⁵ Ali, "Optimalisasi Kompetensi Kepribadian Dan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam (Pai) dalam Mengajar."

sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

- 4) Sub kompetensi kepribadian yang berwibawa memiliki indikator esensial: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.
- 5) Sub kompetensi kepribadian yang akhlak mulia dan dapat menjadi teladan memiliki indikator esensial: bertindak sesuai norma religius (iman dan takwa, jujur, ikhlas, suka menolong), dan memiliki perilaku yang diteladani.

b) Kompetensi Pedagogis

Kompetensi pedagogis adalah kompetensi atau kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik, kompetensi pedagogis meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi tersebut diantaranya:

- 1) Memahami landasan pendidikan
- 2) Mampu merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi proses pembelajaran
- 3) Memahami, mengembangkan potensi peserta didik
- 4) Kemampuan dalam melaksanakan unsur-unsur penunjang misalnya pemahaman administrasi sekolah, bimbingan, dan konseling
- 5) Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berpikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja sebagai pendidik

c) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata

pelajarandi sekolah dan subtansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Sub kompetensi menguasai keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial, memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Sub kompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial, memliki langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

d) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan seorang guru untuk berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini memiliki subkompetensi dengan indikator esensial sebagai berikut:

- 1) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik
- 2) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) Mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Perlu dijelaskan bahwa keempat kompetensi (kepribadian, pedagogis, profesional, dan sosial) sejatinya saling terkait dan membentuk kesatuan yang utuh dalam praktiknya. Pemisahan kompetensi tersebut hanya bertujuan untuk

mempermudah pemahaman. Pandangan ini mengacu pada pemahaman bahwa seorang guru yang kompeten memiliki (a) pemahaman tentang karakteristik siswa, (b) penguasaan materi ajar, baik dari segi ilmu pengetahuan maupun pendidikan, (c) kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran yang mendidik, dan (d) kemauan serta kemampuan untuk terus mengembangkan profesionalisme dan kepribadiannya.

3. Upaya Peningkatan Kinerja Guru

Menurut Musbikin, kepala madrasah dapat melakukan berbagai langkah untuk meningkatkan kinerja guru, antara lain dengan berbagai tindakan yang strategis dan mendukung perkembangan profesional guru¹⁶:

a) Membina kinerja guru

Melibatkan guru dalam seminar atau pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau sekolah dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam mengajar. Pembinaan ini memberikan pedoman yang jelas, memperbaiki kinerja guru, dan meningkatkan kesadaran tentang pentingnya kualitas pengajaran. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pembelajaran dan keberhasilan pendidikan akan berdampak pada tercapainya tujuan pendidikan yang lebih optimal.

b) Mengawasi kinerja guru

Kepala madrasah bisa melakukan pengawasan dengan cara mengunjungi kelas untuk mengevaluasi kinerja guru selama proses pembelajaran. Dengan pendekatan ini, kepala madrasah dapat langsung memantau dan menilai cara guru menjalankan tugasnya. Hal ini memberi kesempatan bagi kepala

¹⁶ Muspawi, "Strategi Peningkatan Kinerja Guru."

madrasah untuk mengenali kelebihan dan kelemahan guru dalam mengajar, yang kemudian bisa menjadi dasar untuk membuat kebijakan yang lebih tepat.

c) Memberikan motivasi

Kepala madrasah mendorong peningkatan kinerja guru dengan memberikan motivasi, yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja mereka. Pemberian penghargaan dan hadiah sebagai bentuk penghargaan kepada guru yang berprestasi diharapkan dapat memotivasi mereka untuk terus meningkatkan kualitas kinerjanya.

d) Mengevaluasi kinerja guru

Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran. Kepala madrasah memegang peran penting dalam memberikan arahan yang tepat kepada guru, sekaligus harus menjadi teladan yang baik. Selain itu, kepala madrasah perlu menunjukkan sikap sabar dan pengertian. Dengan demikian, semakin baik kepala madrasah menjalankan perannya, semakin efektif pula pengembangan kinerja guru, yang pada gilirannya akan menghasilkan pendidik yang profesional dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran di madrasah.