PERAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN KINERJA GURU
DI MTs NURUL ULUM BANTUL



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Disusun oleh:

Muhammad Idham Chalid
NIM: 22104090045

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2026

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Muhammad Idham Chalid
NIM	: 22104090045
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul : **"Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul"** adalah hasil penelitian peneliti sendiri dan bukan plagiasi karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 09 Juli 2026

Yang menyatakan,



Muhammad Idham Chalid

NIM.22104090045

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan pembimbingan seperlunya, maka kami selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Muhammad Idham Chalid
NIM : 22104090045
Judul Skripsi : **Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Guru Di MTs Nurul Ulum Bantul**

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd).

Dengan ini, kami mengharap agar skripsi saudara tersebut diatas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 09 Juli 2026
Pembimbing Skripsi



Siti Nur Hidayah, S.Th.I, M.Sc., Ph.D.
NIP. 198010012015032003

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2725/Un.02/DT/PP.00.9/08/2026

Tugas Akhir dengan judul : PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN KINERJA GURU DI MTS NURUL ULUM BANTUL

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MUHAMMAD IDHAM CHALID
Nomor Induk Mahasiswa : 22104090045
Telah diujikan pada : Senin, 20 Juli 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR

Ketua Sidang

Siti Nur Hidayah, S.Th.I., M.Sc., Ph.D.
SIGNED

Valid ID: 6a68259109 8ea

Penguji I

Prof. Dr. Imam Machali, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6a7a8388b2f78

Penguji II

Dr. Rohmatun Lukluk Isnaini, S.Pd.I., M.Pd.I.
SIGNED

Valid ID: 6a7fd88b155a5

Yogyakarta, 20 Juli 2026
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6a8495a66d09e

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيْظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِۚ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ

"Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal."

QS. Ali Imran:159[1]

.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[1] Kementerian Agama Republik Indonesia, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019 (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), QS. Ali 'Imran [3]: 159.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada

Almamater tercinta:

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ. اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ الَّذِيْ أَنْعَمَ عَلَيْنَا بِنِعْمَةِ الْإِيْمَانِ وَالْإِسْلَامِ،
وَأَفَاضَ عَلَيْنَا بِنِعْمَةِ الْعِلْمِ وَالْأَفْهَامِ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى رَسُوْلِ اللهِ خَيْرِ الْأَنَامِ،
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ الْكِرَامِ، أَمَّا بَعْدُ

Segala puji bagi Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul "Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul". Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Saw., sebagai teladan utama dalam kehidupan, khususnya dalam dunia pendidikan.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Noorhaidi Hasan, M.A., M.Phil., Ph.D., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Sigit Purnama, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Siti Nur Hidayah, S.Th.I., M.Sc., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) yang telah dengan penuh ketulusan meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan arahan, motivasi, bimbingan, serta saran yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Irwanto, M.Pd., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sekaligus Dosen Penasihat Akademik (DPA) yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, serta nasihat yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan seluruh tahapan proses akademik.
5. Seluruh Dosen dan Tenaga Kependidikan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam atas semua ilmu serta layanan yang diberikan.
6. Keluarga tercinta saya Bapak dan Ibu, serta dua kakak saya yang senantiasa memberikan doa, dukungan dan kasih sayang yang tulus serta kepercayaan yang diberikan selama menempuh masa perkuliahan hingga proses penyelesaian skripsi ini.
7. Kepada para sahabatku, terima kasih telah berkenan menjadi sahabat baik yang selalu ada di sisi saya menemani dan memberikan dukungan dalam keadaan apapun, bahkan saya tidak bisa menjelaskan betapa bersyukurnya saya dipertemukan sahabat sebaik ini selama duduk di bangku perkuliahan.
8. Kepada teman-teman "*Asteration*" Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2022, rekan-rekan KKN *Bhumiwarsa* Desa Sanggrahan Kabupaten

Temanggung 117, terima kasih atas kenangan dalam setiap tanggungjawab tugas yang telah berhasil kita lewati bersama.

9. Terakhir, kepada diri saya sendiri, Muhammad Idham Chalid yang telah berjuang sebaik mungkin menyelesaikan apa yang sudah dimulai untuk meraih gelar sarjana, terima kasih untuk tidak menyerah dalam setiap keraguan dan tantangan yang selalu hadir di setiap langkah dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum terlepas dari berbagai kekurangan. Oleh karena itu, peneliti dengan terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaan karya ini. Besar harapan peneliti agar hasil penulisan skripsi ini dapat memberikan kontribusi keilmuan serta membawa manfaat yang luas, sehingga bernilai sebagai amal kebaikan dan berguna bagi masyarakat, agama, dan bangsa.

Yogyakarta, 09 Juli 2026

Penulis,



Muhammad Idham Chalid

NIM. 22104090045

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Muhammad Idham Chalid, 22104090045, Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul. Skripsi. Yogyakarta: Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2026.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru, terutama sebagian guru yang masih berada dalam zona nyaman dengan penggunaan metode pembelajaran konvensional, tingginya beban administrasi, keterbatasan sarana pembelajaran, serta tuntutan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan menjawab rumusan masalah mengenai peran kepala madrasah dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan kinerja guru serta faktor pendukung dan penghambatnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi lapangan. Informan berjumlah lima orang, terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan tiga guru. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan tujuh peran EMASLIM, yaitu Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator. Selain itu, terdapat peran Transendentalis melalui penguatan nilai keagamaan dan budaya khidmah serta peran Aligner sebagai penyelaras antara tuntutan birokrasi dengan realitas dan kondisi madrasah agar tetap sejalan dengan visi dan misi madrasah. Faktor pendukung meliputi komunikasi dan hubungan kerja, budaya khidmah, komitmen guru, serta pengembangan kompetensi melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan In House Training (IHT). Faktor penghambat meliputi zona nyaman sebagian guru, beban administrasi, keterbatasan sarana, dan tuntutan adaptasi terhadap perkembangan pembelajaran.

Kata Kunci: Peran Kepala Madrasah, Kinerja Guru, Emaslim, Transendentalis, Aligner.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRACT

Muhammad Idham Chalid, 22104090045, The Role of the Madrasah Principal in Improving Teacher Performance at MTs Nurul Ulum Bantul. Thesis. Yogyakarta: Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Sunan Kalijaga State Islamic University, 2026..

This research is motivated by the challenges faced by the madrasa principal in developing teacher performance specifically regarding teachers who remain in a comfort zone using conventional teaching methods, as well as issues such as heavy administrative workloads, limited learning facilities, and the need to adapt to technological and pedagogical advancements. This research aims to address the research question regarding the principal's role in designing and implementing teacher performance development programs, as well as identifying the supporting and inhibiting factors involved.

This study employs a descriptive qualitative approach through field research. There were five informants: the madrasah principal, the deputy principal for curriculum affairs, and three teachers. Data were collected via interviews, observation, and documentation, then analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing. Data validity was verified using source and technique triangulation.

The results indicate that the madrasah principal performs seven roles known as EMASLIM: Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, and Motivator. Additionally, the principal plays a "Transcendentalist" role by reinforcing religious values and the culture of khidmah (devoted service), as well as an "Aligner" role, harmonizing bureaucratic demands with the madrasah's actual conditions to ensure alignment with its vision and mission. Supporting factors include communication and working relationships, the culture of khidmah, teacher commitment, and competency development through Subject Teacher Forums (MGMP) and In-House Training (IHT). Inhibiting factors include the comfort zone of some teachers, administrative workloads, limited facilities, and the demands of adapting to evolving educational practices.

Keywords: Role of the Madrasah Principal, Teacher Performance, Emaslim, Transcendentalist, Aligner.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

PERAN KEPALA MADRASAH ..... **i**
DALAM MENGEMBANGKAN KINERJA GURU ..... **i**
DI MTs NURUL ULUM KRETEK BANTUL ..... **i**
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN ..... **ii**
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI ..... **iii**
SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR ..... **iv**
MOTTO ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
ABSTRAK ..... **ix**
ABSTRACT ..... **x**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 11
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 11
1. Tujuan Penelitian 11
2. Kegunaan Penelitian 12
D. Telaah Pustaka 13
E. Landasan Teori 26
1. Peranan Kepala Madrasah 26
2. Kinerja Guru 36
a. **Hakikat dan Indikator Kinerja Guru** 36
b. **Indikator Kinerja Guru** 38
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja 40
4. Kerangka Teori 46
F. Metode Penelitian 47
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian 47
2. Tempat dan Waktu Penelitian 49
3. Subjek Penelitian 50

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

4. Teknik Pengumpulan Data 51
5. Teknik Analisis Data 53
6. Teknik Keabsahan Data 55
BAB II GAMBARAN UMUM MTS NURUL ULUM BANTUL 57
A. Letak Geografis MTs Nurul Ulum Bantul 57
B. Sejarah Singkat dan Perkembangan MTs Nurul Ulum Bantul 58
C. Visi, Misi, dan Tujuan MTs Nurul Ulum Bantul 60
BAB III PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGEMBANGKAN KINERJA GURU DI MTS NURUL ULUM BANTUL 71
A. Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru (Perspektif EMASLIM) 71
1. Peran *Educator* (Pendidik) 72
2. Peran *Manager* (Manajer) 79
3. Peran *Administator* (Administator) 87
4. Peran *Supervisor* (Supervisor) 95
5. Peran *Leader* (Pemimpin) 104
6. Peran *Innovator* (Inovator) 113
7. Peran *Motivator* (Motivator) 121
8. Temuan Peran Kepala Madrasah: Konsep Kepemimpinan EMASLIM-TA 130
B. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul 146
1. Faktor Pendukung Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul 146
2. Faktor Penghambat Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul 153
BAB IV PENUTUP 161
A. Kesimpulan 161
B. Saran 163
C. Penutup 164
DAFTAR PUSTAKA 167
LAMPIRAN-LAMPIRAN 171

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Table 1 Analisis Penelitian Terdahulu 23
Tabel 2 Daftar Tenaga Pendidik MTs Nurul Ulum 67
Tabel 3 Data Siswa MTs Nurul Ulum T.A. 2025/2026 68
Tabel 4 Data Sarana dan Prasarana MTs Nurul Ulum 69
Tabel 5 Kisi-kisi Instrumen Wawancara 175
Tabel 6 Pedoman Wawancara Kepala Madrasah. 177
Tabel 7 Pedoman Wawancara Guru. 178
Table 8 Pedoman Wawancara Wakamad dan Yayasan.(pendukung) 179

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Bagan Kerangka Teori 46
Gambar 2. Denah Lokasi MTs Nurul Ulum Bantul. 57
Gambar 3. Struktur Organisasi MTs Nurul Ulum Bantul 67

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Dokumentasi 170
Lampiran 2 : Instrumen Penelitian 171
Lampiran 3 : Contoh Triangulasi Teknik 189
Lampiran 4 : Contoh Triangulasi Sumber 190
Lampiran 5 : Kartu Bimbingan Skripsi 191
Lampiran 6 : Bukti Seminar Proposal 192
Lampiran 7 : Surat Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi 194
Lampiran 8 : Surat Izin Penelitian Tugas Akhir 196
Lampiran 9 : Sertifikat PBAK 197
Lampiran 10 : Sertifikat PKTQ 198
Lampiran 11 : Sertifikat KKN 199
Lampiran 12 : Sertifikat PLP 200
Lampiran 13 : Sertifikat IKLA 202
Lampiran 14 : Sertifikan TOEFL 203
Lampiran 15 : Curiculum Vitae 204

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan instrumen strategis dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing sekaligus berkarakter.[2] Dalam konteks pendidikan nasional, keberhasilan pembangunan pendidikan tidak hanya diukur dari capaian akademik peserta didik, tetapi juga dari terbentuknya kepribadian, moralitas, dan kecakapan sosial yang seimbang. Bagi lembaga pendidikan Islam, khususnya Madrasah Tsanawiyah (MTs), tanggung jawab tersebut menjadi lebih kompleks karena madrasah tidak hanya berfungsi sebagai institusi akademik, tetapi juga sebagai wahana internalisasi nilai-nilai keislaman dan pembentukan akhlak peserta didik.[3] Madrasah dituntut mampu mengintegrasikan pencapaian akademik dengan pembinaan karakter religius secara seimbang dalam seluruh proses pembelajaran. Oleh karena itu, kualitas penyelenggaraan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru sebagai pelaku utama proses pendidikan.[4]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[2] Fatkhul Ibnu Prayoga dkk., "Pentingnya Profesionalisme Guru dalam Mengembangkan Kualitas Pendidikan Indonesia," *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series* 7, no. 3 (2024), https://doi.org/10.20961/shes.v7i3.91633.

[3] Ai Khoerunisa Ai Khoerunisa, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Efektivitas Belajar," *Khazanah Akademia* 6, no. 01 (2022): 01–09, https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v6i01.83.

[4] Gamferi Gamferi, "Manajemen pendidikan madrasah: Antara tradisi dan modernisasi," *UNISAN JURNAL* 3, no. 12 (2024): 01–10.

Guru menempati posisi sentral dalam keseluruhan proses pendidikan. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru adalah pendidik profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.[5] Sejalan dengan hal tersebut, urgensi peningkatan kinerja guru di madrasah saat ini dipertegas oleh Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 624 Tahun 2021 tentang Pedoman Supervisi Pembelajaran pada Madrasah.[6] Regulasi ini menggeser paradigma pengawasan dari sekadar pemeriksaan administratif menjadi pendampingan konsultatif, yang menuntut kepala madrasah untuk menjamin terjadinya inovasi pembelajaran di kelas.[7] Namun, tantangan kinerja guru saat ini telah bergeser.[8] Di era transformasi digital dan implementasi Kurikulum Merdeka, guru dituntut tidak hanya mengajar, tetapi juga menguasai literasi teknologi dan mampu melakukan diferensiasi pembelajaran.[9] Penelusuran terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala madrasah menjadi faktor penentu dalam kesiapan guru menghadapi perubahan kurikulum tersebut.[10]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[5] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor, *tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, 14M.

[6] Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 624 Tahun 2021 Tentang Pedoman Supervisi Pembelajaran Pada Madrasah, 624 Tahun 2021 Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia (2021).

[7] Repindo Repindo dkk., "Tinjauan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era Digitalisasi," *Innovative: Journal Of Social Science Research* 5, no. 3 (2025): 4377–86.

[8] Khairunnisa Khairunnisa dkk., "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Guru Dan Mutu Pendidikan," *Journal of Innovative and Creativity* 6, no. 1 (2026): 2962–66, https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.6851.

[9] Hikmah Dewi Febriyanti, *(Studi di SMP Islam Excellent PPM Nurul Adzimiyah Kabupaten Probolinggo)*, t.t.

[10] Habiburrahman dkk., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru," *UNISAN JURNAL* 2, no. 3 (2023): 431–42.

Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya melihat peran kepala madrasah secara administratif, melainkan bagaimana ia mengelola adaptasi profesional guru di tengah tuntutan standarisasi pendidikan nasional.

Kinerja guru dengan demikian tidak dapat dipahami secara sempit sebagai pelaksanaan tugas mengajar semata, melainkan sebagai keseluruhan aktivitas profesional yang mencerminkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial secara terpadu.[11] Hidayah menekankan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi.[12] Apabila kinerja guru rendah, maka tujuan pendidikan yang dirancang secara ideal berpotensi gagal diwujudkan di tingkat implementasi.[13]

Dalam praktiknya, peningkatan kinerja guru bukanlah proses yang berlangsung secara alamiah tanpa intervensi. Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen madrasah, kebijakan internal lembaga, serta peran aktor struktural yang memiliki kewenangan dalam mengelola sumber daya pendidikan.[14] Machali dan Hamid mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[11] Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011, hlm. 55–56.

[12] Siti Nur Hidayah, "Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi," *Manajeria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2016): 23–34.

[13] Bahruddin dan Sigit Priyo Sembodo, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalitas Guru Di Smp At-Taufiqiyah Konang Bangkalan," *Fala Jurnal Ilmiah Multidisipliner* 2, no. 1 (2025), https://jalanjurnal.mahbaabsarinahasanah.ac.id/ojs/index.php/Fala/article/view/74.

[14] Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of EDUCATION MANAGEMENT Teori dan praktik pengelolaan sekolah/madrasah di Indonesia*, vol. 1, no. Cet. 1 (Prenadamedia Group, 2016).

dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.[15] Dalam konteks ini, kepala madrasah menempati posisi strategis karena memiliki otoritas formal untuk merancang kebijakan, mengatur mekanisme kerja, serta membina dan mengevaluasi kinerja guru secara berkelanjutan.[16] Kualitas kinerja guru dalam lingkungan madrasah memiliki korelasi linear dengan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah sebagai manajer pendidikan.[17]

Perencanaan merupakan fungsi manajerial fundamental yang menjadi titik awal seluruh aktivitas organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. George R. Terry mendefinisikan perencanaan sebagai proses memilih dan menghubungkan fakta-fakta serta membuat asumsi- asumsi tentang masa depan guna merumuskan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.[18] Machali dan Hamid menambahkan bahwa manajemen pendidikan melibatkan proses perencanaan hingga pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.[19] Di MTs Nurul Ulum, peran ini menjadi krusial untuk menjembatani antara visi religius yayasan dengan standar kompetensi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[15] Imam Machali Imam dan Noor Hamid Noor, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam; Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam*, 2017.

[16] M. Surgo Firdaus, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Untuk Mengembangkan Mutu Pendidikan Di Sd Muhammadiyah 9 Malang*, 2020.

[17] "Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menegah Pertama | Nuriati | EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN," diakses 22 April 2026, https://edukatif.org/edukatif/article/view/1835.

[18] Usep Suherman dkk., "Konsep Perencanaan Dalam Manajemen Pendidikan," *Journal of Teacher Training and Educational Research* 1, no. 3 (2024): 109–16.

[19] Machali Imam dan Hamid Noor, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam; Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam*.

profesional yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Dalam konteks madrasah, perencanaan peningkatan kinerja guru tidak hanya mencakup penyusunan program kerja tahunan, tetapi juga perencanaan pengembangan kompetensi guru yang berbasis kebutuhan riil di lapangan, yang dalam perspektif manajemen pendidikan Islam modern dikenal dengan istilah supervisi klinis. Menurut Syafaruddin, kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah yang mampu mengintegrasikan fungsi manajerial dengan pendekatan personal-religius untuk menyentuh aspek motivasi terdalam guru Di MTs Nurul Ulum, peran ini menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwa setiap program pengembangan guru benar-benar berdampak pada kualitas pengajaran di kelas.

Upaya peningkatan kinerja guru seringkali bersifat reaktif apabila tidak didasari oleh perencanaan yang sistematis dan analisis kebutuhan yang mendalam. Program pembinaan guru yang tidak didasarkan pada analisis kebutuhan berpotensi hanya menjadi formalitas administratif tanpa dampak nyata terhadap kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, perencanaan yang dilakukan kepala madrasah seharusnya berangkat dari pemetaan kompetensi guru, identifikasi kelemahan dan potensi, serta penyesuaian dengan tuntutan kebijakan pendidikan nasional.[20]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[20] Cahaya Pramuditha dkk., "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di MTs Ibnu Sobri Jonggol," *Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 1 (2025): 81–88.

Dalam realitas madrasah, perencanaan seringkali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, baik dari sisi anggaran maupun waktu. Namun, keterbatasan tersebut tidak dapat dijadikan alasan untuk mengabaikan perencanaan yang matang. Justru di sinilah kecermatan peran kepala madrasah diuji, yakni bagaimana menyusun prioritas program yang realistis namun tetap berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru.[21] Perencanaan yang matang menjadi determinan utama dalam menentukan arah serta efektivitas strategi peningkatan profesionalisme guru.

Selain perencanaan, peran kepala madrasah dalam memengaruhi kinerja guru merupakan aspek yang tidak kalah penting. Pengaruh kepala madrasah terhadap guru tidak selalu bersifat langsung melalui instruksi formal, tetapi juga melalui kebijakan, keteladanan, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif. Mulyasa menegaskan bahwa kepala sekolah atau madrasah memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong guru bekerja secara optimal.[22] Kepemimpinan di lingkungan madrasah menunjukkan karakteristik yang berbeda dengan sekolah umum, terutama pada integrasi nilai-nilai religius dan kultural dalam hubungan profesional antara kepala madrasah dan guru. Di madrasah, relasi antara kepala madrasah dan guru tidak hanya bersifat profesional-

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[21] Muhammad Zein Damanik dan Nazwa Nurfhadilla, "Inovasi Dalam Pembelajaran," *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2025): 426–34.

[22] Nunuk Anggraini dan Muhammad Alamsyah Putra, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Profesionalisme Guru*, 11 (2023).

administratif, tetapi juga sarat dengan nuansa religius dan kultural.[23] Dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam, penelitian Siti Nur Hidayah menemukan bahwa pemimpin di institusi pendidikan Islam memandang kepemimpinan sebagai *amānah* (amanah ilahi), ibadah, dan tanggung jawab sakral, di mana keyakinan religius berfungsi sebagai kerangka moral yang membentuk akuntabilitas dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan.[24] Pendekatan persuasif berbasis nilai-nilai keislaman seringkali lebih efektif dalam memengaruhi sikap dan etos kerja guru dibandingkan pendekatan struktural semata. Oleh karena itu, peran kepala madrasah dalam memengaruhi kinerja guru perlu dipahami secara kontekstual, tidak semata-mata diukur dari ketegasan kebijakan, tetapi juga dari kemampuan membangun kesadaran kolektif akan tanggung jawab moral sebagai pendidik.[25]

Namun demikian, pengaruh tersebut tidak selalu berjalan ideal. Dalam beberapa kasus, kebijakan kepala madrasah kurang mendapatkan respons positif dari guru akibat komunikasi yang tidak efektif atau kurangnya keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi tersebut seringkali memicu stagnansi kinerja pada madrasah swasta.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[23] Muhamad Rikza Saputro, "Khidmah (Pengabdian) sebagai Sarana Penguatan Hubungan Spiritual dan Sosial di Pondok Pesantren," *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia* 10, no. 5 (2025): 5126–39, https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i5.59419.

[24] Siti Nur Hidayah dkk., "Redefining Leadership Frames: Understanding the Frames of Female Leaders in Indonesian Islamic Higher Education Institutions," *Ulumuna* 29, no. 2 (2025): 1039–70, https://doi.org/10.20414/ujis.v29i2.1518.

[25] Ibnu Alwan Saputra dan Sari Hernawati, "Peran Strategis Supervisi Dalam Keberhasilan Implementasi Kurikulum Merdeka," *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 04 (2024): 232–48, https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.22175.

Meskipun loyalitas dan semangat pengabdian (*khidmah*) guru di madrasah tergolong tinggi, terdapat kecenderungan stagnansi inovasi pembelajaran akibat rasa nyaman terhadap pola kerja tradisional. Sebagaimana dijelaskan oleh Sudarman, loyalitas tanpa tantangan profesional dapat menyebabkan kinerja guru tidak mengalami peningkatan yang signifikan.[26] Berdasarkan observasi awal di MTs Nurul Ulum Bantul, fenomena ini terlihat dari masih dominannya metode ceramah dan belum optimalnya integrasi teknologi dalam pembelajaran, meskipun secara administratif guru telah memenuhi kewajibannya. Penulis melihat bahwa pengaruh kepala madrasah terhadap kinerja guru sangat ditentukan oleh legitimasi moral dan profesional yang dimiliki kepala madrasah di mata guru.

Strategi merupakan rangkaian langkah terencana yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks peningkatan kinerja guru, strategi kepala madrasah mencakup berbagai bentuk pembinaan, baik yang bersifat formal maupun informal. Pembinaan formal dapat berupa supervisi akademik, pelatihan, workshop, dan keikutsertaan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Sementara itu, pembinaan informal dapat dilakukan melalui diskusi personal, mentoring, serta pemberian umpan balik secara berkelanjutan.[27]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[26] M. Nasor dan Rina Setyaningsih, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru," *UNISAN JURNAL* 2, no. 3 (2023): 431–42.

[27] Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta, 2012, hlm. 89.

Efektivitas strategi pembinaan kinerja guru sangat bergantung pada aspek adaptabilitas dan kesesuaian strategi tersebut terhadap kebutuhan serta karakteristik unik setiap tenaga pendidik. Strategi yang bersifat seragam dan tidak mempertimbangkan perbedaan latar belakang guru berpotensi tidak efektif. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut mampu menerapkan strategi yang fleksibel dan adaptif, tanpa kehilangan arah tujuan utama peningkatan kinerja guru.

Dalam konteks madrasah berbasis pesantren, strategi pembinaan kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai keikhlasan, tanggung jawab, dan pengabdian yang telah mengakar kuat dalam budaya pesantren. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai modal kultural yang dapat memperkuat komitmen dan loyalitas guru terhadap lembaga.[28] Namun demikian, strategi pembinaan yang terlalu menekankan pada aspek kultural tanpa diimbangi dengan pendekatan profesional berisiko mengaburkan standar kinerja yang objektif. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut mampu menyelaraskan antara pendekatan nilai religius dengan tuntutan profesionalisme guru agar peningkatan kinerja dapat terukur secara jelas.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Upaya peningkatan kinerja guru bukanlah suatu proses yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung dapat berupa budaya organisasi yang kondusif, dukungan yayasan atau komite madrasah, serta hubungan

[28] Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1997, hlm. 89.

interpersonal yang harmonis antar pendidik.[29] Budaya religius yang kuat di madrasah, misalnya, dapat menjadi modal sosial dalam menumbuhkan komitmen dan loyalitas guru. Sebaliknya, faktor penghambat seringkali muncul dalam bentuk keterbatasan sarana prasarana, minimnya anggaran pengembangan guru, serta beban administrasi yang tinggi.[30] Terdapat korelasi antara tingginya beban tugas administratif dengan penurunan efektivitas guru dalam menjalankan tugas utama sebagai pendidik. Hal ini menjadi hambatan bagi optimalisasi kinerja jika tidak dikelola dengan sistematis.[31] Selain itu, kebijakan eksternal yang berubah-ubah juga menjadi tantangan tersendiri bagi kepala madrasah dalam menjaga konsistensi program peningkatan kinerja guru.[32]

MTs Nurul Ulum Kretek Bantul sebagai objek penelitian memiliki dinamika tersendiri dalam konteks faktor pendukung dan penghambat tersebut. Keberadaannya di bawah naungan yayasan pesantren memberikan keuntungan dari sisi budaya religius, namun sekaligus menuntut kecermatan kepala madrasah dalam menyelaraskan pendekatan kultural dan profesional. Oleh karena itu, kajian mengenai peran kepala madrasah dalam

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[29] Nasor dan Setyaningsih, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru."

[30] Amrina Rosyada dkk., "Kurikulum Merdeka: Dampak Peningkatan Beban Administrasi Guru terhadap Efektivitas Pembelajaran," *Jurnal Inovasi, Evaluasi dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 4, no. 2 (2024): 238–44, https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i2.491.

[31] A. Saeparurohman dan LK Pitaloka, *Pengaruh beban administrasi Kurikulum Merdeka, tekanan waktu, dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mental guru SMK di Semarang. JEKPEND: Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, 8 (1), 78–88*, 2025.

[32] Repindo dkk., "Tinjauan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era Digitalisasi."

mengembangkan kinerja guru di MTs Nurul Ulum Kretek Bantul menjadi penting untuk dilakukan secara mendalam dan sistematis.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis memandang bahwa penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis untuk mengkaji bagaimana kepala madrasah merancang dan melaksanakan program peningkatan kinerja guru, fungsi apa saja yang diterapkan, serta faktor apa saja yang mendukung dan menghambat proses peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini diberi judul "Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Kretek Bantul.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas berikut ini adalah rumusan masalah dari penelitian :

a. Bagaimana peran kepala madrasah dalam merancang dan melaksanakan program peningkatan kinerja guru di MTs Nurul Ulum Kretek Bantul?

b. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru?

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Parameter dari rumusan masalah penelitian ini disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

a. Mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala madrasah dalam merancang dan melaksanakan program peningkatan kinerja guru

di MTs Nurul Ulum Kretek Bantul.Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru di MTs Nurul Ulum Kretek Bantul.

2. Kegunaan Penelitian

Harapan peneliti terhadap penelitian ini dapat berguna sebagai berikut:

a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan Islam, dengan memperkaya referensi mengenai praktik kepemimpinan kepala madrasah. Temuan penelitian ini akan memperluas pemahaman tentang pentingnya peran kepala madrasah dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan melalui pendekatan kepemimpinan yang adaptif, transformatif, dan berbasis nilai-nilai spiritual Islam. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar pengembangan model kepemimpinan yang relevan dengan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

karakteristik lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

b. Secara Praktis

Secara praktis penelitian diharapkan dapat berguna untuk beberapa hal yaitu:

1) Bagi Kepala Madrasah MTs Nurul Ulum Kretek Bantul dan para kepala madrasah lainnya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi mendalam terhadap efektivitas gaya kepemimpinan yang selama ini dijalankan dalam upaya mengembangkan kinerja guru. Temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk memperbaiki strategi pembinaan, mengembangkan kapasitas manajerial, serta membangun iklim kerja yang lebih kondusif dan profesional. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat mendorong kepala madrasah untuk merumuskan pendekatan kepemimpinan yang lebih kontekstual, transformatif, serta selaras dengan nilai-nilai keislaman dan kebutuhan riil lembaga.

2) Memberikan wawasan bagi para pembaca secara khusus mengenai peran dan fungsi kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru, serta pendekatan yang efektif dalam konteks pendidikan Islam.

D. Telaah Pustaka

Kajian mengenai peran strategis kepala madrasah dalam mengoptimalkan kinerja guru telah banyak dilakukan dengan berbagai

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

sudut pandang. Penelaahan terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya sangat penting untuk memperdalam pemahaman mengenai pola kepemimpinan yang paling efektif dalam mengembangkan profesionalisme pendidik di lingkungan madrasah. Melalui ulasan terhadap berbagai temuan di lapangan, penulis dapat menarik korelasi antara strategi manajerial, supervisi, dan pembinaan yang dilakukan kepala madrasah dengan capaian produktivitas guru.

Pertama, Kajian mengenai peran struktural di institusi pendidikan dalam mengembangkan kompetensi pendidik juga telah banyak didiskusikan, di mana salah satu rujukan penting dalam bidang ini adalah studi yang dilakukan oleh Nafi'an melalui penelitian bertajuk Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kefektifan Kinerja Guru Tersertifikasi di MTs NU 02 Gringsing Kabupaten Batang.[33] Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami situasi alamiah dan menghayati peran kepala madrasah dalam mengembangkan keefektifan kinerja guru tersertifikasi. Fokus utama dari penelitian ini adalah mengkaji strategi kepala madrasah mulai dari tahap prapembelajaran, kegiatan inti, hingga penutup guna mengantisipasi hambatan serta mengevaluasi kinerja pendidik secara menyeluruh. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa efektivitas kinerja guru sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah dalam

[33] Nafi'An, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Keefektifan Kinerja Guru Tersertifikasi di MTs NU 02 Gringsing Kabupaten Batang," *EDUCATIONAL : Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran* 2, no. 1 (2022): 1–10, https://doi.org/10.51878/educational.v2i1.929.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

melakukan pembinaan rutin, memfasilitasi pengembangan profesi guru, serta melaksanakan supervisi secara transparan dan objektif. Nafi'an menyoroti bahwa evaluasi kinerja yang memadukan instrumen observasi kelas secara langsung dengan daftar penilaian kinerja mampu memberikan umpan balik yang positif dan membantu guru mengatasi berbagai kendala pedagogik maupun administratif di lapangan. Kajian ini memberikan perspektif penting bahwa tindakan kepala madrasah yang adil, proaktif memberikan solusi, serta mampu membangun kerja sama tim yang solid merupakan determinan utama dalam menghasilkan sosok guru profesional yang berdedikasi, loyal, dan bermutu tinggi terhadap lembaganya.

Kedua, penelitian mengenai peran kepemimpinan manajerial dan peningkatan mutu tenaga pendidik dalam institusi pendidikan Islam telah menjadi diskursus yang sangat luas, di mana salah satu rujukan penting dalam bidang ini adalah studi yang dilakukan oleh Usup Supriatna, Opan Arifudin, dan Ika Kartika melalui penelitian bertajuk "Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah".[34] Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi deskriptif untuk mengkaji secara mendalam peran, strategi, serta faktor-faktor yang memengaruhi kepala madrasah dalam memotivasi dan membimbing guru. Fokus utama penelitian ini adalah

[34] Usup Supriatna dkk., *Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah*, t.t.

untuk mengetahui bagaimana kepala madrasah mengimplementasikan fungsinya sebagai motivator, supervisor, fasilitator, dan pengembang profesional guna mengatasi penurunan kinerja guru serta mengoptimalkan kualitas proses pembelajaran di lapangan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa efektivitas kepala madrasah sebagai agen perubahan berdampak signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja 85% guru melalui pendekatan personal dan apresiasi, serta mendorong kenaikan rata-rata nilai kompetensi mengajar guru dari 75 menjadi 85. Supriatna dkk. menyoroti bahwa kendala operasional yang sering terjadi, seperti keterbatasan anggaran, tingginya beban tugas administratif, dan resistensi sebagian guru terhadap perubahan, dapat diurai melalui penerapan kepemimpinan transformasional, komunikasi yang transparan dan efektif, serta pengkondisian suasana kerja yang kondusif. Kajian ini memberikan perspektif penting bahwa integrasi antara gaya kepemimpinan transformasional, pelaksanaan supervisi akademik yang konsisten, dan dukungan pengembangan profesional berkelanjutan merupakan kunci utama dalam membangun kinerja guru yang optimal serta mengembangkan prestasi belajar siswa di lingkungan madrasah.

Ketiga, penelitian mengenai kepemimpinan manajerial dan strategi peningkatan mutu tenaga pendidik dalam institusi pendidikan telah menjadi diskursus yang sangat luas, di mana salah satu rujukan penting dalam bidang ini adalah studi yang dilakukan oleh Jamilah,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Warman, dan Azainil melalui penelitian bertajuk "Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dan Motivator dalam Mengembangkan Kinerja Guru".[35] Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-analitis dengan metode studi kepustakaan (*library research*) untuk memetakan dan menganalisis strategi kepala sekolah dalam mengoptimalkan kinerja pendidik. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah mengeksekusi perannya secara strategis sebagai inovator dan motivator guna mengatasi permasalahan kinerja guru yang belum optimal, sebagaimana diindikasikan oleh data laporan OECD. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai inovator tercermin dari kemampuan mencari gagasan baru, mengembangkan model pembelajaran inovatif, serta mendayagunakan sumber daya secara konstruktif, kreatif, dan delegatif. Sementara itu, perannya sebagai motivator terwujud melalui pengaturan lingkungan fisik, penciptaan suasana kerja yang kondusif, penerapan kedisiplinan, serta pemberian dorongan dan penghargaan yang memperkuat motivasi intrinsik maupun ekstrinsik guru. Jamilah dkk. menyoroti bahwa peningkatan kinerja guru yang diukur dari indikator kepribadian, metodologi, teknis, hingga pengembangan profesional—sangat ditentukan oleh efektivitas strategi kepemimpinan di sekolah. Kajian ini memberikan perspektif penting bahwa sinergi antara pembaharuan

[35] Jamilah Jamilah dkk., "Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dan Motivator dalam Mengembangkan Kinerja Guru," *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan* 3 (Desember 2023): 55–60, https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2920.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

inovatif dan dorongan motivasional yang terencana dari kepala sekolah merupakan kunci utama dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang dinamis serta mengembangkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Keempat, kajian mengenai kepemimpinan pendidikan dan upaya peningkatan efektivitas tenaga kependidikan tercermin dalam penelitian yang dilakukan oleh Asep Saepul Hidayat dan Herlina bertajuk "Pengembangan Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Mengembangkan Kinerja Guru".[36] Penelitian ini mengaplikasikan metode deskriptif-analitik dengan pendekatan kualitatif guna mengeksplorasi secara mendalam kendala kinerja guru sekaligus merumuskan formulasi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Fokus utama kajian ini adalah menganalisis akar masalah rendahnya produktivitas guru dalam pengelolaan pembelajaran serta mentransformasi fungsi kepala sekolah agar lebih responsif terhadap tuntutan mutu pendidikan abad ke-21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala kinerja guru sebagian besar bersumber dari faktor eksternal personal, terutama minimnya dukungan terhadap kreativitas kerja pendidik. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut menjalankan peran *leader* yang esensial dengan memberikan arahan, motivasi, pendampingan, dan pembimbingan secara berkelanjutan demi

[36] Asep Saepul Hidayat, *Pengembangan Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, t.t.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

mengembangkan kapasitas serta kompetensi guru. Hidayat dan Herlina menggarisbawahi empat arah utama pengembangan peran kepala sekolah, yaitu penguatan strategi kepemimpinan; optimalisasi teknis kepemimpinan berbasis integrasi media ICT dan manajemen sistem informasi yang diselaraskan dengan konservasi nilai budaya lokal serta pendidikan karakter; penerapan gaya kepemimpinan situasional dan demokratis; serta pemberdayaan guru yang berorientasi pada peningkatan kerja sama, loyalitas, kreativitas, dan produktivitas kerja. Penemuan ini memberikan kontribusi substantif bahwa revitalisasi peran kepemimpinan kepala sekolah yang holistik, adaptif teknologi, dan berorientasi pada pemberdayaan merupakan fondasi vital dalam membangun iklim kerja yang kondusif serta mengembangkan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Kelima, upaya peningkatan kualitas pendidikan Islam melalui penguatan kapabilitas pendidik secara spesifik dikaji oleh Bubun Sehabudin dalam penelitian berjudul "Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Kareem".[37] Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi lapangan (*field research*) dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan

[37] Bubun Sehabudin, *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Kareem*, t.t.

Huberman. Fokus utama kajian ini adalah mengeksplorasi strategi proaktif kepala madrasah dalam mengatasi berbagai hambatan pengembangan guru, seperti keterbatasan sarana, rendahnya motivasi internal, beban mengajar yang padat, serta minimnya inovasi program pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan peran strategisnya melalui lima langkah utama: penyelenggaraan pelatihan dan *workshop* rutin, pelaksanaan supervisi dan monitoring berkala minimal satu kali dalam sebulan, fasilitasi pengembangan diri dan keterlibatan komunitas profesional, integrasi teknologi digital (seperti LMS dan media interaktif) dalam pembelajaran, serta penyediaan skema penghargaan dan insentif. Sehabudin menegaskan bahwa kepemimpinan yang proaktif dan inovatif ini terintegrasi dengan teori supervisi Glickman, inovasi pendidikan Fullan, serta teori motivasi Herzberg, yang terbukti secara signifikan memicu peningkatan kompetensi profesional guru sekaligus menciptakan ekosistem kerja yang kondusif demi muara mutu pembelajaran di MTs Al-Kareem.

Keenam, upaya peningkatan kualitas pendidikan Islam melalui optimalisasi tata kelola kepemimpinan dan kinerja pendidik secara spesifik dikaji oleh Yayah Faoziyah dan Muslihun dalam penelitian berjudul "Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Falah Pasanggrahan Petir

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Serang".[38] Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, yang dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman serta diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber. Fokus utama kajian ini adalah mengeksplorasi peran multifungsi kepala madrasah sebagai manajer, supervisor, dan motivator dalam mengoptimalkan efektivitas kerja pendidik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan peran strategisnya melalui empat langkah utama: penegakan disiplin kerja berbasis keteladanan (disiplin waktu, ilmu, dan anggaran), penyelenggaraan pelatihan dan workshop rutin untuk penguatan kompetensi pedagogik serta sosial, pemberian skema *reward* dan insentif finansial (seperti tunjangan gaji dan kesehatan), serta pembentukan sikap dan mental positif guna mentransformasi *mindset* guru menjadi lebih kreatif, optimistis, dan bertanggung jawab. Faoziyah dan Muslihun menegaskan bahwa kepemimpinan yang progresif dan komunikatif ini terintegrasi secara teoritis dengan teori kepemimpinan transformasional serta kepemimpinan situasional, yang terbukti secara signifikan memicu peningkatan kedisiplinan guru, inovasi pembelajaran, dan pembenahan sarana prasarana demi menciptakan ekosistem akademik yang bermutu di MTs Nurul Falah Pasanggrahan Petir Serang.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[38] Yayah Faoziyah dan Muslihun Muslihun, "Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs. Nurul Falah Pasanggrahan Petir Serang," *Karakter : Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam* 2, no. 3 (2025): 166–83, https://doi.org/10.61132/karakter.v2i3.1213.

Ketujuh, Penguatan kapasitas dan kinerja pendidik melalui peran manajerial pimpinan lembaga secara komprehensif dikaji oleh Sufinatin Aisida dalam penelitian berjudul "Kepala Madrasah dan Kinerja Guru (Kajian Etnografi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Al-Ihsan Krian Sidoarjo)".[39] Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif jenis etnografi dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, yang dianalisis menggunakan model etnografis Spradley untuk mengidentifikasi pola-pola kultural kelembagaan. Fokus utama kajian ini adalah mengeksplorasi kompetensi manajerial kepala madrasah pada ranah perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program dalam memacu profesionalisme serta kedisiplinan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan fungsi manajerialnya melalui tiga tahapan utama: penyusunan perencanaan kolaboratif berbasis visi-misi dan *need assessment* dengan melibatkan jajaran waka serta perwakilan guru; pelaksanaan strategi pengembangan yang meliputi keikutsertaan diklat/workshop, pembentukan forum diskusi rutin dua bulanan, penegakan kedisiplinan berbasis *finger print*, pembagian jadwal/piket secara efektif, serta penerapan skema *reward and punishment*; serta evaluasi berkala melalui supervisi kelas (pendekatan *directive* dan *non-directive*) yang berfokus pada penilaian

[39] Sufinatin Aisida, *Kepala Madrasah dan Kinerja Guru (Kajian Etnografi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Al-Ihsan Krian Sidoarjo)*, 2, no. 1 (2019).

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

RPP, silabus, kehadiran, dan keaktifan proses pembelajaran. Aisida menegaskan bahwa tata kelola manajerial yang partisipatif, terstruktur, dan berbasis pengawasan konsisten ini terbukti secara signifikan mengembangkan kinerja serta tanggung jawab profesional guru di MTs Al-Ihsan Krian Sidoarjo dengan capaian hasil evaluasi berada pada kategori baik.

Table 1. Analisis Penelitian Terdahulu

No	Author/ Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini.
1	Nafi'an	Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Keefektifan Kinerja Guru Tersertifikasi di MTs NU 02 Gringsing Kabupaten Batang	Sama-sama meneliti peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mengoptimalkan kinerja guru di tingkat MTs.	Penelitian Nafi'an membatasi subjek secara khusus pada guru yang sudah tersertifikasi, sedangkan rencana penelitian Anda mencakup seluruh guru (tersertifikasi maupun belum) di MTs Nurul Ulum Bantul.
2	Usup Supriatna dkk	Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah	Sama-sama berfokus pada analisis fungsi dan peran pimpinan dalam memotivasi serta membimbing guru MTs.	Penelitian Supriatna dkk. berfokus pada 4 peran dasar pimpinan (motivator, supervisor, fasilitator, pengembang profesional), sedangkan rencana penelitian Anda mengkaji 7 dimensi peran pimpinan (EMASLIM) secara utuh.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

No	Author/ Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini.
3	Jamilah dkk	Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dan Motivator dalam Mengembangkan Kinerja Guru	Sama-sama mengkaji peran pimpinan sekolah/madrasah dalam memacu etos dan kinerja mengajar guru.	Penelitian Jamilah dkk. menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) pada jenjang sekolah umum, sedangkan rencana penelitian Anda merupakan studi lapangan (*field research*) kualitatif langsung di madrasah.
4	Asep Saepul Hidayat	Pengembangan Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Mengembangkan Kinerja Guru	Sama-sama meneliti upaya pembinaan pimpinan (*leader*) dalam mengembangkan produktivitas mengajar guru.	Menitikberatkan pada peran pimpinan dalam penguatan ICT dan karakter umum, sedangkan rencana penelitian Anda menelaah pembinaan pimpinan pada ekologi madrasah berbasis pesantren.
5	Eko Sulistiyanto & Chusnul Chotimah	Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Kareem	Menggunakan pendekatan kualitatif studi lapangan untuk mengeksplorasi pembinaan pimpinan terhadap guru MTs.	Berfokus khusus pada dimensi kompetensi profesional teknis guru, sedangkan rencana penelitian Anda menilai kinerja guru secara lebih komprehensif dari tahap perencanaan hingga evaluasi.
6	Yayah Faoziyah	Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Falah Pasanggrahan Petir Serang	Menggunakan rancangan kualitatif studi kasus untuk menganalisis kepemimpinan pimpinan terhadap kinerja guru MTs.	meninjau pimpinan dari perspektif kepemimpinan transformasional-situasional, sedangkan rencana penelitian Anda berfokus pada pemetaan peran manajerial dan edukatif melalui kerangka EMASLIM.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

No	Author/ Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini.
7	Sufinatin Aisida	Kepala Madrasah dan Kinerja Guru (Kajian Etnografi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Al-Ihsan Krian Sidoarjo)	Sama-sama mengkaji pelaksanaan fungsi manajerial dan kepemimpinan pimpinan dalam mendorong kinerja guru MTs.	Penelitian Aisida menggunakan pendekatan etnografi untuk membedah pola budaya dan norma lembaga, sedangkan rencana penelitian Anda menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif deskriptif.

Berdasarkan pemetaan tujuh telaah pustaka di atas, terlihat adanya celah penelitian (*research gap*) yang memberikan ruang bagi penelitian ini untuk memberikan kontribusi baru. Mayoritas penelitian sebelumnya cenderung berfokus secara parsial pada variabel tunggal (seperti hanya meneliti guru yang tersertifikasi atau efektivitas pelatihan tertentu) serta banyak berlokasi di sekolah negeri dengan struktur birokrasi dan dukungan sumber daya yang terstandar. Akibatnya, bagaimana peran pimpinan dijalankan pada madrasah swasta berbasis pesantren—yang memiliki dinamika manajerial serta tuntutan kelembagaan yang khas belum tereksplorasi secara mendalam.

Penelitian ini memiliki urgensi dan keunikan tersendiri yang terletak pada kontekstualisasi penerapan kerangka EMASLIM (*Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator,*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

Motivator) di lingkungan madrasah swasta berbasis pesantren. Penelitian ini tidak hanya memotret peran pimpinan secara normatif-teoritis, melainkan mengeksplorasi secara mendalam bagaimana ketujuh fungsi tersebut dioperasionalkan secara adaptif di MTs Nurul Ulum Kretek Bantul. Fokus utama penelitian ini menjawab bagaimana strategi pembinaan dan pengawasan pimpinan tetap berjalan efektif di tengah tantangan struktur ganda (regulasi Kemenag dan otonomi yayasan), keterbatasan sarana prasarana, serta tuntutan pembinaan guru yang berhadapan langsung dengan karakteristik siswa berstatus santri mukim.

E. Landasan Teori

1. Peranan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Terdapat berbagai rumusan konsep kepemimpinan yang telah dikaji oleh para ahli. Miftah Toha menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan wujud interaksi antara seseorang dengan individu lain, di mana sosok pemimpin memiliki kecakapan untuk menanamkan pengaruh agar pihak lain bersedia menjalin kerja sama pada tugas-tugas yang saling berkaitan demi mewujudkan sasaran yang dicita-citakan.[40] Di sisi lain, Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu seni dalam

[40] Miftah Thoha, Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

memberikan dorongan persuasif kepada staf atau bawahan supaya mereka berkeinginan menjalankan rangkaian pekerjaannya dengan dilandasi rasa percaya diri dan semangat yang tinggi.[41] Sementara itu, Wahjosumidjo memandang kepemimpinan sebagai suatu daya yang sangat krusial dalam lingkup pengelolaan tata manajerial. Oleh karenanya, kemampuan memimpin yang dijalankan secara efektif berkedudukan sebagai kunci utama penentu keberhasilan sebuah organisasi.[42] Lebih lanjut, rumusan yang dikemukakan oleh Reksoprodjo Handoko menitikberatkan kepemimpinan sebagai ikatan hubungan antara seseorang dengan pihak lain. Pemimpin dalam hal ini dituntut untuk mampu memberikan pengaruhnya kepada pihak tersebut agar mau berkolaborasi dalam berbagai tanggung jawab yang relevan guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.[43] Adapun Abi Sujak memberikan penegasan bahwa kepemimpinan bertumpu pada pola hubungan antarindividu yang melibatkan instrumen wewenang serta daya pengaruh terhadap orang lain atau kelompok. Pendekatan tersebut diupayakan agar tercipta bentuk kerja sama yang terarah untuk menuntaskan suatu penugasan tertentu.[44]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[41]Mulyasa E., Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h. 17.

[42] Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999). h. 4.

[43] Reksoprodjo Handoko, Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku, (Yogyakarta : BPFE, 1994), h. 66

[44] Abi Sujak, Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi), (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), h. 9

b. Peran Kepala Madrasah

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah selaku pemimpin pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Misalnya, mendeskripsikan tujuan institusional sekolah sehingga mudah dipahami oleh guru-guru maupun staf lainnya, bersama-sama dengan guru-guru maupun staf lainnya memikirkan dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menyokong tujuan institusional sekolah, melakukan pendelegasian kepada guru-guru dan staf lainnya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, mendorong dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang telah didelegasikannya.

Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *edukator; manajer; administrator*; dan *supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator, manajer, administrator,*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).[45]

1) Kepala Madrasah sebagai Edukator

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mengembangkan kinerja guru di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah., memberikan dorongan kepada seluruh guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi (acceleration) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan mengembangkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.[46]

2) Kepala Madrasah sebagai Manajer

Manajemen seperti dikemukakan G.R.Terry adalah

[45] Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003). h. 97

[46] Wahjosumidjo. Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 122.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources. (manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumbersumber lain).[47] Manajemen pada hakekatnya 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. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki fungsi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga

[47] George.R.Terry, Principles of Management,, h. 4.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

kependidikan untuk mengembangkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.[48]

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.[49] Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.. Untuk itu, kepala madrasah harus

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[48] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, hlm. 103.

[49] Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 106

mampu menjabarkan kemapuan tersebut dalam tugas-tugas operasional.

4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. la harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.[50] Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat mengembangkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk mengembangkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan

[50] Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, hlm. 115.37

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang elah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.[51]

5) Kepala madrasah sebagai Leader

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, mengembangkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kepala madrasah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[51] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK* (Remaja Rosdakarya, 2005), Bandung.

(6) emosi yang stabil, (7) teladan.[52]

6) Kepala Madrasah sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus merniliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.

7) Kepala Madrasah sebagai Motivator

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "Motivation and Personality." Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu: (1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan, (2) kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal

[52] *Ibid*, hal. 115.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

dan intelektual, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status, (5) aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.[53] Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).[54]

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin: meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan.Pengembangan konsep EMASLIM dalam konteks madrasah berbasis pesantren menghendaki adanya penyesuaian peran kepemimpinan yang melampaui paradigma manajemen

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[53] E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, h.. 118.

[54] E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK, h. 120.

pendidikan formal konvensional, yakni melalui integrasi peran *Transendentalis* dan *Aligner* (EMASLIM-TA).

Peran *Transendentalis* hadir untuk melengkapi fungsi motivator sekuler dengan menggeser orientasi kerja transaksional menjadi pengabdian teologis berbasis budaya *khidmah* (amal jariyah), yang secara esensial berfungsi sebagai jaring pengaman psikologis guna mencegah kelelahan mental (*burnout*) pendidik di tengah tingginya beban administrasi birokrasi. Sementara itu, peran *Aligner* mengontekstualisasikan kekakuan fungsi manajerial dan administratif, di mana pimpinan dituntut menjadi penyelaras antara tingginya tuntutan standar mutu dari Kementerian Agama dengan realitas ekologis pesantren, khususnya terkait kondisi fisik santri mukim yang rentan kelelahan serta keterbatasan infrastruktur. Melalui sinergi kedua peran adaptif ini, kepala madrasah mampu menjaga titik keseimbangan (ekuilibrium) organisasi, merawat resiliensi pendidik, dan memastikan efektivitas kinerja pengajaran tetap berjalan optimal di tengah kompleksitas sistem ganda.

2. Kinerja Guru

a. Hakikat dan Indikator Kinerja Guru

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. lebih lanjut Mangkunegara, kinerja adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[55] Mengingat kinerja guru terdiri dari dua kata yaitu kinerja dan guru, maka akan di uraikan satu persatu terlebih dahulu kemdian akan di jelaskan secara utuh sehingga akan tergambar pengertian keduanya. Guru adalah seorang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didiknya di depan kelas, disamping itu guru merupakan orang yang memberikan bimbingan pengajaran yang berkenaan dengan pengetahuan yang bersifat kognitif, afektif, dan pesikomotor. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 yaitu " Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.[56]

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran, untuk mendidik dan memberikan dorongan kepada peserta didik agar

[55] Mangkunegara, DR. A.A. Anwar Prabu. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Penerbit Refika Aditama, 2005, h. 36

[56] Tim penyusun, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Jakata: Sinar Grafika, 2006) hal.2

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

lebih professional di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan yang ia butuhkan.

b. Indikator Kinerja Guru

Kinerja merupakan indikator kesusksesan dalam suatu organisasi, maka di pandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Keterampilan merupakan modal yang penting yang harus dibawa seseorang ketempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antara pribadi serta kecakapan teknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperhatikan karyawan untuk menyelesaikanya.

Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja. Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesionalnya artinya tugas-tugas hanya dapat dikejakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu : 1). Guru sebagai pengajar, 2). Guru sebagai pembimbing, 3). Guru sebagai administrator kelas.[57]

Untuk keperluan analisis tugas guru sebagai pengajar,

[57] Danim S, Inovasi Pendidikan (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 122.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

maka kemapuan guru atau kompetensi guru yang banyak hubungannya dengan usaha mengembangkan proses dan hasil belajar dapat diguguskan kedalam empat kemampuan yakni: 1) kemampuan menyusun rencana pembelajaran, 2) kemampuan melaksanakan pembelajaran, 3) kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi 4) kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, 5) kemampuan melaksanakan program remedial.[58]

Sedangkan menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas guru yang memiliki kinerja adalah guru yang mampu:

1) Menyusun pembelajaran
2) Melaksanakan interaksi pemeblajaran
3) Menilai prestasi belajar peserta didik
4) Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik
5) Menguasai bahan kajian akademik (mata pelajaran yang diajarkan)
6) Mengembangkan profesi.[59]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Adapun menurut Ngalim Purwanto Kinerja guru dapat dilihat dari: a. Menerapkan kurikulum sesuai dengan karakter anak didik. b. Mengadakan komunikasi c. Mengembangkan dan mengembangkan mutu profesinya d. Melakukan tugas

[58] Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h. 45
[59] *Ibid*, h. 259.

profesinya dengan disiplin e. Menciptakan dan memilihara hubungan sesama guru.[60]

Dalam upaya peningkatan kinerja guru, terdapat beberapa kegiatan yang perlu dilakukan diantaranya yaitu melalui pembinaan disiplin, pemberian motivasi, penghargaan (reward), dan persepsi. Untuk mewujudkan pembinaan disiplin, kepala madrasah harus mampu menumbuhkan sikap disiplin guru di madrasahnya. Terkait pemberian motivasi, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru agar mengembangkan produktivitas kerjanya.

Selanjutnya mengenai pemberian penghargaan (reward) kepada guru, kepala madrasah harus benar-benar melakukannya secara tepat, efektif, dan efesien, agar hal tersebut tidak menimbulkan dampak negatif terhadap pengelolaan madrasah secara menyeluruh. Kemudian yang terakhir yaitu persepsi, dalam hal ini kepala madrasah dituntut untuk dapat memunculkan persepsi yang baik bagi setiap guru terhadap kepemimpinan dan lingkungan madrasah, agar tercipta iklim kerja yang kondusif sehingga dapat mengembangkan kinerja setiap guru.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[60] M. Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 156.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

1) Peran Kepala Madrasah

Tugas kepala sekolah sebagai manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengevaluasi kinerja guru. Untuk menyusun rencana kinerja guru, kepala sekolah melibatkan semua unsur personalia sekolah. Dengan diterapkannya manajemen sumber daya manusia oleh kepala sekolah atau dalam istilah manajemennya adalah manajer telah direspon oleh tenaga pendidik yang ada di. Mereka dengan rasa tanggung jawab dan secara profesionalisme sebagai tenaga pendidik telah melaksanakan tanggung jawab atau tugas yang dibagikan (*job discription*). Apabila dalam melaksanakan kinerja guru mengalami kesulitan disarankan untuk mencari literatur yang berkaitan dengan MSDM dan mengatasi sendiri kesulitan itu, sebelum minta bantuan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

pendidikan yang berpengaruh dalam mengembangkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.[61]

2) Kompensasi

Dengan adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan haknya akan sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Untuk itu hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, sesuai dengan undang-undang perburuhan, atau sesuai dengan peraturan kerja lembaga masing-masing. Dengan adanya kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

3) Kedisiplinan

Guru Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial. Namun tetap pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan. Disiplin kerja adalah persepsi guru terhadap sikap

[61] http://rjsyahrulloh.blogspot.co.id/2015/04/upaya-peningkatan-kinerja-guru.html

pribadi guru dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya. Berdasarkan uraian di atas maka disiplin kerja yang perlu diperhatikan adalah: Disiplin terhadap tugas kedinasan yang meliputi : mentaati peraturan kerja, menyiapkan kelengkapan mengajar, dan melaksanakan tugas-tugas pokok. Disiplin terhadap waktu yang meliputi: menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi: memanfaatkan lingkungan sekolah, menjalin hubungan yang baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban. Disiplin di dalam melayani masyarakat yang meliputi: melayani peserta didik, melayani orang tua siswa, dan melayani masyarakat sekitar; Disiplin terhadap sikap dan tingkah laku yang meliputi, memperhatikan sikap, memperhatikan tingkah laku, dan memperhatikan harga diri.

4) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kebutuhan yang harus dilakukan secara terus menerus. Persaingan yang ketat antar lembaga pendidikan merupakan tantangan yang makin berat. Untuk itu tidak ada pilihan lain selain peningkatan kualitas sumber daya manusia (Guru) untuk menghadapi

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

persaingan yang ketat tersebut. Sumber daya manusia sangat berperan dalam menentukan kemajuan suatu negara. Walaupun negara mempunyai sumber daya alam yang sangat melimpah ruah tapi kalau tidak ditopang atau didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, negara tersebut tidak akan bisa maju. Terdapat banyak sumber daya dalam manajemen yang terlibat dalam organisasi atau lembaga pendidikan, antara lain ada yang berupa: manusia, sarana prasarana, biaya, teknologi, dan informasi.

Menurut Gibson secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.[62] Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

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

a. Kegiatan sebelum mengajar.
b. Kegiatan selama mengajar.
c. Kegiatan selama segmen pengajaran reguler.

[62] Gibson, Ivancevich dan Donelly. 2003. Organisasi. Edisi Kedelapan, Jilid 2. Binarupa Aksara ; Jakarta

d. Kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar (guru) dalam masyarakat pendidik atau lingkungannya secara lebih luas.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).[63] 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, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, (3) faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

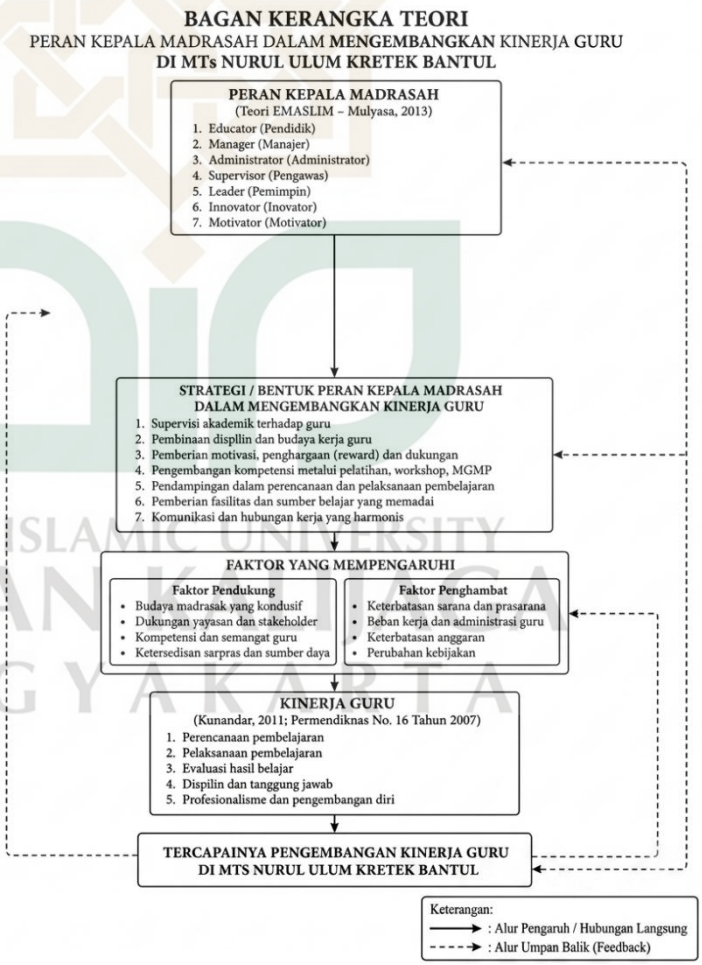
Kinerja sangat terkait dengan produktifitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang lebi tinggi dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja atau prestasi kerja di suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang sangat penting. Apabia penilaian kinerja ini di dilakukan di sekolah/madrasah, tentu akan memberikan keuntungan bagi sekolah/madrasah bersangkutan, dan bagi guru khususnya akan dapat mengetahui sejauh mana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau team penilai.

[63] Mangkunegara, Op Cit, h 37

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Kelebihan dan kekurangan yang ada dapat menjadi cambuk dan motivasi dalam mencapai kemajuan di masa datang.

4. Kerangka Teori



Gambar 1. Bagan Kerangka Teori

Kerangka teori penelitian ini berangkat dari konsep peran kepala madrasah yang mengacu pada teori EMASLIM dari Mulyasa, yaitu mencakup fungsi sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator*. Peran strategis tersebut diwujudkan secara konkret melalui berbagai tindakan pengembangan kinerja guru, seperti pelaksanaan supervisi akademik, pembinaan disiplin dan budaya kerja, pemberian motivasi dan penghargaan, pengembangan kompetensi melalui pelatihan atau MGMP, pendampingan proses pembelajaran, pemenuhan fasilitas belajar, serta penataan komunikasi yang harmonis.

Dalam proses pelaksanaannya, terdapat dinamika faktor pendukung seperti budaya madrasah yang kondusif, dukungan yayasan, serta semangat guru maupun faktor penghambat seperti keterbatasan sarana, beban administrasi, dan anggaran yang memengaruhi efektivitas peran kepala madrasah. *Output* akhir dari keseluruhan proses ini adalah tercapainya pengembangan kinerja guru di MTs Nurul Ulum Kretek Bantul, yang ditunjukkan melalui peningkatan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta penguatan disiplin dan profesionalisme guru secara berkelanjutan.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif studi kasus. Metode kualitatif dipilih

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

karena fokusnya adalah memahami fenomena peran kepemimpinan kepala madrasah secara mendalam dalam konteks alamiah MTs Nurul Ulum. Menurut Moleong, penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami fenomena yang dialami subjek secara holistik dan deskriptif dalam bentuk kata-kata.[64] Sugiyono juga menyatakan bahwa penelitian kualitatif bersifat alami, dengan peneliti sebagai instrumen utama dan teknik pengumpulan data bersifat triangulasi.[65] Penelitian deskriptif kualitatif, menurut Bogdan & Biklen dalam Sugiyono, mengumpulkan data dalam bentuk kata-kata atau gambar tanpa menekankan angka.[66] Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan gambaran yang kaya dan mendalam tentang bagaimana kepemimpinan kepala madrasah memengaruhi kinerja guru dalam kondisi nyata.

Dalam pendekatan kualitatif tersebut, digunakan metode studi kasus untuk mengeksplorasi isu spesifik secara detail. Sugiyono mendefinisikan studi kasus sebagai eksplorasi mendalam terhadap suatu program, kejadian, proses, atau aktivitas pada satu atau beberapa orang dalam konteks tertentu.[67] Case study sesuai digunakan karena kasus MTs Nurul Ulum bersifat unik dan aktual, sehingga

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[64] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 6.

[65] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2020), hlm. 9.

[66] Ibid., hlm. 7.

[67] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 17.

peneliti dapat menyelidiki secara menyeluruh fenomena kepemimpinan kepala madrasah di sekolah tersebut. Dengan studi kasus kualitatif, data dapat dikumpulkan dari berbagai sumber (observasi, wawancara, dokumentasi) untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap permasalahan penelitian.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di MTs Nurul Ulum Bantul yang beralamat di Dusun Tegalsari, Kalurahan Donotirto, Kecamatan Kretek, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti memilih lokasi tersebut berdasarkan ketertarikan terhadap dinamika manajemen di MTs Nurul Ulum Bantul yang memiliki karakteristik sosiokultural khas, yakni mengintegrasikan kurikulum pendidikan formal Kementerian Agama dengan sistem pondok pesantren. Madrasah ini menarik untuk diteliti karena belum banyak penelitian yang mendokumentasikan bagaimana kepala madrasah menjalankan peran dan fungsinya di tengah fenomena beban ganda pendidik dan karakteristik peserta didik yang berstatus sebagai santri mukim. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan April 2026. Pelaksanaan penelitian diawali dengan penyusunan jadwal wawancara serta penyajian gambaran umum mengenai objek yang akan diteliti. Setelah tahap tersebut, peneliti melanjutkan dengan melakukan proses wawancara kepada informan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

yang telah ditentukan. Seluruh rangkaian kegiatan kemudian ditutup dengan tahap pengolahan dan analisis data.

3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan pihak yang menjadi sumber data primer, yaitu individu yang secara langsung memberikan informasi kepada peneliti melalui wawancara, observasi, atau interaksi penelitian lainnya. Sugiyono menjelaskan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sehingga subjek penelitian harus benar-benar memahami pengalaman dan aktivitasnya sendiri. Dalam penelitian kualitatif, subjek dipilih secara purposif karena dianggap paling mengetahui fenomena yang diteliti, sejalan dengan pandangan Sugiyono bahwa peneliti kualitatif menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh partisipan atau sumber data.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Adapun syarat menjadi subjek penelitian meliputi kemampuan memberikan informasi yang benar dan dapat dipercaya, memahami maksud pertanyaan peneliti sehingga interpretasinya sesuai dengan konteks, serta memiliki pengalaman langsung terkait fenomena yang diteliti. Sugiyono juga menegaskan bahwa subjek adalah pihak yang paling tahu tentang dirinya sendiri dan apa yang dikatakannya harus merupakan informasi yang benar. Selain itu, subjek harus bersedia

terlibat dalam proses penelitian secara terbuka, termasuk dalam wawancara mendalam atau observasi partisipatif.

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan berfokus pada metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pemilihan informan yang dilakukan secara sengaja sesuai dengan kebutuhan serta tujuan penelitian, yaitu dengan memilih individu yang dianggap paling relevan dan mampu memberikan data yang diperlukan. Informan dalam penelitian ini meliputi Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum, serta Guru atau Tenaga Pendidik MTs Nurul Ulum Bantul. Pemilihan informan tersebut dilakukan secara selektif dengan syarat utama telah memenuhi kriteria 3M, yaitu mengetahui, memahami, dan mengalami langsung fenomena atau permasalahan yang sedang diteliti.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara mendalam

Peneliti melakukan wawancara tatap muka intensif dengan kepala madrasah, wakil kepala, dan beberapa guru kunci yang berperan dalam konteks kepemimpinan di MTs Nurul Ulum. Wawancara disusun secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) yang telah dipersiapkan. Teknik ini bertujuan menggali informasi mendalam seperti motivasi, persepsi, dan pengalaman

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

narasumber tentang kepemimpinan kepala madrasah.[80] Sebagaimana dijelaskan oleh Esterberg dalam Sugiyono, wawancara adalah pertukaran informasi dan ide melalui tanya jawab antara peneliti dan subjek. Alat utama yang digunakan adalah pedoman wawancara serta perekam suara (jika diizinkan) untuk memastikan data tertangkap dengan akurat.

b. Observasi partisipatif

Peneliti berada langsung di lapangan untuk mengamati kegiatan belajar-mengajar dan interaksi yang mencerminkan gaya kepemimpinan kepala madrasah. Observasi dilakukan dengan menggunakan lembar observasi (*checklist*) dan catatan lapangan sebagai alat bantu pencatatan. Menurut Nasution dalam Sugiyono, observasi adalah pengamatan langsung oleh peneliti guna memahami konteks sosial secara holistik.[68] Dengan demikian, peneliti dapat merekam secara sistematis perilaku kepala madrasah dan guru dalam situasi nyata. Sebagai objek observasi dipilih kegiatan pembelajaran, rapat staf, dan situasi sekolah lainnya yang relevan dengan kinerja guru.

c. Dokumentasi

Teknik ini mencakup pengumpulan dokumen dan arsip

[68] Ibid., hlm. 109.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

yang berkaitan dengan kinerja guru dan kegiatan madrasah. Sumber dokumentasi dapat berupa dokumen resmi madrasah (misalnya laporan kinerja guru, program sekolah, dan penilaian prestasi) serta dokumen pribadi (misalnya jurnal harian guru atau catatan kegiatan). Dokumentasi berfungsi melengkapi data primer dari wawancara dan observasi. Menurut Sugiyono, dokumentasi adalah pengumpulan catatan peristiwa yang telah terjadi, baik dalam bentuk tulisan, gambar/foto, maupun karya monumental dari seseorang atau instansi. Peneliti membuat instrumen lembar pencatatan dokumentasi untuk menyusun data-data tersebut secara sistematis.

5. Teknik Analisis Data

a. Reduksi Data

Semua data kualitatif yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu direduksi. Reduksi data berarti merangkum, memilah, dan mengelompokkan data yang pokok serta menghapus data yang kurang relevan. Tahap ini bertujuan memfokuskan pada hal-hal penting dan menemukan tema atau pola yang muncul.[69] Seperti dicontohkan Miles dan Huberman, setelah data direduksi akan lebih mudah dipahami gambaran keseluruhannya. Dengan data yang lebih ringkas,

[69] Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, 2nd ed. (California: Sage Publications, 1994), hlm. 10.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

peneliti dapat melangkah ke analisis berikutnya dengan lebih jelas.

b. Penyajian Data

Setelah direduksi, data disajikan dalam bentuk yang sistematis. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data biasanya dilakukan secara naratif dalam bentuk uraian deskriptif. Peneliti mengorganisasikan temuan ke dalam kategori atau tema, dan menjelaskannya secara rinci menggunakan kutipan atau ringkasan informan. Bentuk penyajian dapat berupa tabel ringkasan, bagan konsep, atau ilustrasi naratif yang menggambarkan hubungan antar kategori. Tujuannya adalah menyajikan data sedemikian rupa sehingga pola-pola penting mudah dilihat dan dianalisis lebih lanjut.[70]

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan dari data yang telah direduksi dan disajikan. Pada penelitian kualitatif, kesimpulan berupa temuan baru yang mendalam tentang fenomena yang diteliti. Miles dan Huberman menyatakan bahwa kesimpulan kualitatif dapat berupa gambaran atau uraian suatu obyek yang sebelumnya masih samar, sehingga setelah penelitian menjadi jelas. Peneliti memverifikasi temuan dengan membandingkan pola yang muncul dengan kerangka teori dan literatur terkait.[71]

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[70] Ibid., hlm. 11.
[71] Ibid., hlm. 12.

Kesimpulan akhir adalah interpretasi peneliti tentang bagaimana kepemimpinan kepala madrasah berperan mengembangkan kinerja guru, berdasarkan pola dan tema yang ditemukan dalam data.

6. Teknik Keabsahan Data

a. Triangulasi

Untuk memastikan kredibilitas data, peneliti menerapkan triangulasi data dengan cara membandingkan informasi dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Menurut Sugiyono, triangulasi dilakukan dengan mengecek data antar sumber yang sama menggunakan teknik yang berbeda (misalnya membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi atau dokumentasi).[72] Jika terdapat perbedaan temuan, peneliti kemudian melakukan diskusi dengan informan terkait untuk mendapatkan keterangan tambahan yang relevan. Cara ini bertujuan untuk mengembangkan keabsahan hasil dengan memastikan konsistensi data melalui cross-check sumber dan konteks waktu berbeda.

b. Diskusi Sejawat (*Peer Debriefing*)

Sebagai bagian dari validasi kualitatif, peneliti melakukan diskusi dengan rekan sejawat atau pembimbing metodologi untuk membahas temuan dan interpretasi data. Sugiyono mencantumkan

[72] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, hlm. 368.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

diskusi dengan teman sejawat sebagai salah satu teknik uji kredibilitas data.[73] Melalui diskusi ini, peneliti mendapatkan masukan kritis mengenai analisis dan temuan sehingga dapat memperbaiki asumsi atau bias pribadi.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

[73] Ibid., hlm. 373

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

1) Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul

Peran kepala madrasah dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan kinerja guru diwujudkan melalui tujuh fungsi EMASLIM, yaitu Educator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator. Sebagai Educator, kepala madrasah memberikan pembinaan, keteladanan, serta penguatan nilai keagamaan dan budaya khidmah; sebagai Manajer mengatur pembagian tugas, koordinasi kegiatan, dan sumber daya madrasah; sebagai Administrator mengelola administrasi dan dokumen program; sebagai Supervisor melakukan pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut pembelajaran; sebagai Leader memberikan keteladanan, membangun komunikasi, dan mengarahkan warga madrasah; sebagai Innovator mendorong penggunaan pendekatan dan media pembelajaran yang variatif serta pengembangan kompetensi guru; dan sebagai Motivator memberikan dorongan, apresiasi, dan penghargaan untuk mempertahankan semangat kerja guru. Ketujuh peran tersebut dilaksanakan secara terpadu melalui pembinaan, pengelolaan, pengawasan, kepemimpinan, inovasi, dan motivasi.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Selain itu, terdapat peran Transendentalis dan Aligner melalui penguatan nilai pengabdian dan keagamaan serta penyelarasan kepentingan guru dengan tujuan madrasah, sehingga pengembangan kinerja guru tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada tanggung jawab, komitmen, profesionalitas, dan kebermanfaatan.

2) Faktor Pendukung dan Penghambat Peran Kepala Madrasah di MTs Nurul Ulum Bantul

Faktor pendukung kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja guru meliputi komunikasi dan hubungan kerja yang baik, budaya khidmah, komitmen dan loyalitas guru, serta dukungan pengembangan kompetensi melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan In House Training (IHT). Dukungan tersebut memberikan ruang bagi kepala madrasah untuk melaksanakan pembinaan, koordinasi, evaluasi, dan pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Adapun faktor penghambatnya meliputi sebagian guru yang masih berada dalam zona nyaman dengan pola pembelajaran konvensional, beban administrasi yang cukup tinggi, keterbatasan sarana pembelajaran, serta perbedaan kemampuan guru dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan pembelajaran. Kondisi tersebut menjadi tantangan bagi kepala madrasah dalam mendorong perubahan dan pemerataan pengembangan kompetensi guru, sehingga diperlukan pembinaan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

komunikasi, evaluasi, serta tindak lanjut yang dilakukan secara berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, berikut saran yang diberikan peneliti sebagai bahan evaluasi penelitian selanjutnya.

1. MTs Nurul Ulum Bantul

   Berdasarkan penelitian mengenai peran kepala madrasah di MTs Nurul Ulum Bantul, pimpinan perlu memprioritaskan penyusunan cetak biru (*grand design*) pengadaan infrastruktur digital secara bertahap dan melakukan simplifikasi sistem administrasi berbasis *cloud* terpusat guna menekan beban administratif yang memicu *role overload* pada guru, memperkuat sinergi dan lobi kebijakan secara formal dengan pihak Yayasan Pondok Pesantren untuk menyelaraskan manajemen waktu istirahat santri mukim, diharap MTs Nurul Ulum Bantul dapat menyelenggarakan program pelatihan internal (*In-House Training*) yang berkesinambungan untuk mendobrak "zona nyaman" guru agar lebih adaptif terhadap metode pembelajaran aktif (*active learning*) tanpa harus selalu bergantung pada fasilitas teknologi tinggi, serta mempertahankan tradisi Rapat Selasa Siang dan budaya khidmah sebagai fondasi utama dalam merawat iklim kekeluargaan dan ketahanan kinerja pendidik di masa mendatang.

2. Penelitian Selanjutnya

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran kepala madrasah di MTs Nurul Ulum Bantul, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji rumusan kebaruan teori EMASLIM-TA (*Transendentalis* dan *Aligner*) ini secara lebih mendalam dan komprehensif, khususnya dalam melihat dampaknya terhadap stabilitas kinerja di lembaga pendidikan swasta lainnya. Penelitian berikutnya juga diharapkan dapat memperluas cakupan kajian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur seberapa besar signifikansi pengaruh budaya *khidmah* terhadap penurunan tingkat *burnout* guru madrasah, serta melibatkan studi komparatif antara madrasah di lingkungan pesantren dan madrasah negeri. Sebagai implikasinya, penelitian selanjutnya diharapkan memberi pemahaman yang lebih utuh dan kontribusi nyata bagi pengembangan keilmuan Manajemen Pendidikan Islam di Indonesia.

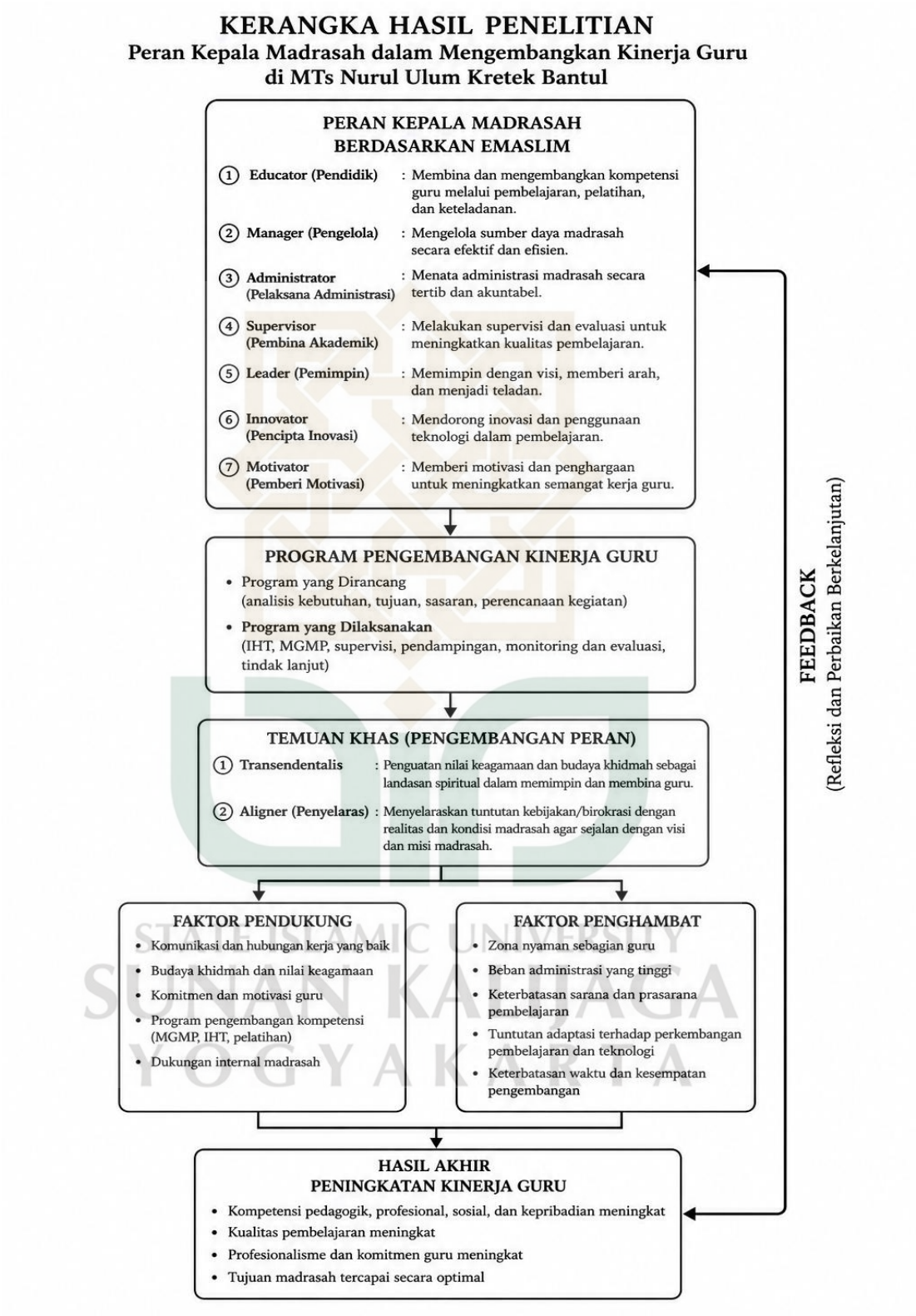
C. Penutup

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas terselesaikannya skripsi yang berjudul "Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di MTs Nurul Ulum Bantul". Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat berbagai kekurangan, meskipun telah diupayakan secara maksimal. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan kontribusi selama proses penyusunan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

manfaat bagi pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam, menjadi bahan masukan bagi MTs Nurul Ulum Bantul, serta dapat menjadi inspirasi bagi lembaga pendidikan lainnya. Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan guna penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



2. Gambar Kerangka Hasil Penelitian

DAFTAR PUSTAKA

Ai Khoerunisa, Ai Khoerunisa. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Efektivitas Belajar." *Khazanah Akademia* 6, no. 01 (2022): 01–09. https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v6i01.83.

Aisida, Sufinatin. *Kepala Madrasah dan Kinerja Guru (Kajian Etnografi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Al-Ihsan Krian Sidoarjo)*. 2, no. 1 (2019).

Akhmad, Shofani. "Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Ma'arif NU 5 Dawuhan Sirampog Brebes." Masters, UIN. Prof. K.H. Saifuddin Zuhri, 2022. https://repository.uinsaizu.ac.id/13919/.

Anggraini, Nunuk, dan Muhammad Alamsyah Putra. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru*. 11 (2023).

Astika, Fira. "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTS Alkhairaat Tinombo." Diploma, Universitas Islam Negeri Datokarama Palu, 2025. https://repository.uindatokarama.ac.id/id/eprint/4455/.

Bahruddin, dan Sigit Priyo Sembodo. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalitas Guru Di Smp At-Taufiqiyah Konang Bangkalan." *Fala Jurnal Ilmiah Multidisipliner* 2, no. 1 (2025). https://jalanjurnal.mahbaabsarinahasanah.ac.id/ojs/index.php/Fala/article/view/74.

Damanik, Muhammad Zein, dan Nazwa Nurfhadilla. "Inovasi Dalam Pembelajaran." *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2025): 426–34.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Febriyanti, Hikmah Dewi. *(Studi di SMP Islam Excellent PPM Nurul Adzimiyah Kabupaten Probolinggo)*. t.t.

Firdaus, M. Surgo. *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sd Muhammadiyah 9 Malang*. 2020.

Gamferi, Gamferi. "Manajemen pendidikan madrasah: Antara tradisi dan modernisasi." *UNISAN JURNAL* 3, no. 12 (2024): 01–10.

Habiburrahman, M. Nasor, dan Rina Setyaningsih. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru." *UNISAN JURNAL* 2, no. 3 (2023): 431–42.

Hidayah, Siti Nur. "Manajemen Kinerja di Institusi Pendidikan Tinggi: Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2016): 23–34.

Hidayah, Siti Nur, Mohamad Abdalla, Nezar Faris, dan Salah Kutieleh. "Redefining Leadership Frames: Understanding the Frames of Female Leaders in Indonesian Islamic Higher Education Institutions." *Ulumuna* 29, no. 2 (2025): 1039–70. https://doi.org/10.20414/ujis.v29i2.1518.

Hidayat, Asep Saepul. *Pengembangan Peran Kepala Sekolah sebagai Leader dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. t.t.

Jamilah, Jamilah, Warman Warman, dan Azainil Azainil. "Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator dan Motivator dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan* 3 (Desember 2023): 55–60. https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2920.

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 624 Tahun 2021 Tentang Pedoman Supervisi Pembelajaran Pada Madrasah, 624 Tahun 2021 Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia (2021).

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Khairunnisa, Khairunnisa, Nurfarhana Fatin, Nadra Auliah, dan Amin Harahap. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Mutu Pendidikan." *Journal of Innovative and Creativity* 6, no. 1 (2026): 2962–66. https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.6851.

Lukman. "Leadership as a Catalyst: Promoting Teacher Mental Health and Well-being in Islamic Education." *Journal of Educational Management Research* 4, no. 5 (2025): 1825–38. https://doi.org/10.61987/jemr.v4i5.1181.

Machali, Imam, dan Ara Hidayat. *The Handbook of EDUCATION MANAGEMENT Teori dan praktik pengelolaan sekolah/madrasah di Indonesia*. Vol. 1. no. Cet. 1. Prenadamedia Group, 2016.

Machali Imam, Imam, dan Noor Hamid Noor. *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam; Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam*. 2017.

Maryam, Siti, dan Topan Iskandar. "The Influence of Islamic Transformational Leadership on Psychology and Teachers' Work Ethic at Madrasah Tsanawiyah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Islami terhadap Psikologi dan Etika Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah." *Mapendis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2025): 107–18. https://doi.org/10.37758/mapendis.33i2.395.

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional : Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya, 2005. Bandung.

Nafi'An. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Keefektifan Kinerja Guru Tersertifikasi di MTs NU 02 Gringsing Kabupaten Batang." *EDUCATIONAL : Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran* 2, no. 1 (2022): 1–10. https://doi.org/10.51878/educational.v2i1.929.

Nasor, M., dan Rina Setyaningsih. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru." *UNISAN JURNAL* 2, no. 3 (2023): 431–42.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Ni'mah, Maulidatun. *Pembinaan Kepala Madrasah Kepada Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Banyumas*. t.t.

Nomor, Undang-Undang Republik Indonesia. *tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. 14M.

"Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menegah Pertama | Nuriati | EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN." Diakses 22 April 2026. https://edukatif.org/edukatif/article/view/1835.

Pohan, Rahmadanni. "Pengaruh Iklim Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Pekanbaru." *AL-USWAH: Jurnal Riset Dan Kajian Pendidikan Agama Islam* 2, no. 1 (2019): 1–22. https://doi.org/10.24014/au.v2i1.6680.

Pramuditha, Cahaya, Muhamad Azhar Alwahid, dan Muhammad Faishal Hidayat. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di MTs Ibnu Sobri Jonggol." *Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 1 (2025): 81–88.

Prayoga, Fatkhul Ibnu, Nisaul Masruroh, dan Nur Vina Safitri. "Pentingnya Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Indonesia." *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series* 7, no. 3 (2024). https://doi.org/10.20961/shes.v7i3.91633.

Pusvitasari, Rita, Chantana Viriyavejakul, dan Piyapong Sumettikoon. "An Empirical Analysis of Islamic Leadership: Mediating Role of Teacher Well-being." 13 Maret 2025, 1059–70. https://doi.org/10.22492/issn.2186-5892.2025.92.

Repindo, Repindo, Jamrizal Jamrizal, dan Lukman Hakim. "Tinjauan Gaya

STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

Kepemimpinan Kepala Madrasah di Era Digitalisasi." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 5, no. 3 (2025): 4377–86.

Rosyada, Amrina, Putri Syahada, dan Chanifudin Chanifudin. "Kurikulum Merdeka: Dampak Peningkatan Beban Administrasi Guru terhadap Efektivitas Pembelajaran." *Jurnal Inovasi, Evaluasi dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 4, no. 2 (2024): 238–44. https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i2.491.

Saeparurohman, A., dan LK Pitaloka. *Pengaruh beban administrasi Kurikulum Merdeka, tekanan waktu, dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mental guru SMK di Semarang. JEKPEND: Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, 8 (1), 78–88*. 2025.

Saputra, Ibnu Alwan, dan Sari Hernawati. "Peran Strategis Supervisi Dalam Keberhasilan Implementasi Kurikulum Merdeka." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 04 (2024): 232–48. https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.22175.

Saputro, Muhamad Rikza. "Khidmah (Pengabdian) sebagai Sarana Penguatan Hubungan Spiritual dan Sosial di Pondok Pesantren." *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia* 10, no. 5 (2025): 5126–39. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i5.59419.

Sehabudin, Bubun. *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Madrasah Tsanawiyah Al-Kareem*. t.t.

Suherman, Usep, Esya Mulyani Esya, dan Eliva Sukma Cipta. "Konsep Perencanaan Dalam Manajemen Pendidikan." *Journal of Teacher Training and Educational Research* 1, no. 3 (2024): 109–16.

Supriatna, Usup, Opan Arifudin, dan Ika Kartika. *Peran Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah*. t.t.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yayah Faoziyah dan Muslihun Muslihun. “Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs. Nurul Falah Pasanggrahan Petir Serang.” *Karakter : Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam* 2, no. 3 (2025): 166–83. https://doi.org/10.61132/karakter.v2i3.1213.

Yuhani, Akrim, Rizka Harfiani, Yuhani, Akrim, dan Rizka Harfiani. “Peran Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al Washliyah 44 Sei Rampah.” *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian Dan Kajian Sosial Keagamaan* 22, no. 01 (2025): 34–42. https://doi.org/10.46781/al-mutharahah.v22i01.1507.

Zachary, Muhammad Ezar, dan Achmad Fathoni. “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah.” *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru* 9, no. 3 (2024): 1619–27. https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1200.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA