

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN  
KINERJA GURU DI SMP ISLAM AL IKHLAS KARASAN  
KARTOHARJO DAN MTsN 6 MADIUN**

**TESIS**



**Oleh :**

**RUJITO**

**NIM. 502240029**

**PROGRAM MAGISTER**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA**

**UIN KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO**

**2026**

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN  
KINERJA GURU DI SMP ISLAM AL IKHLAS KARASAN  
KARTOHARJO DAN MTsN 6 MADIUN**

**TESIS**

Diajukan pada Pascasarjana UIN Kiai Ageng Muhammad  
Besari Ponorogo Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Magister (S-2) Program Studi Manajemen Pendidikan  
Islam



**Oleh :**

**RUJITO**

**NIM. 502240029**

**PROGRAM MAGISTER**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCASARJANA**

**UIN KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO**

**2026**

## ABSTRAK

**Rujito**, 2026. *Peran Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Guru di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Pembimbing: **Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I dan Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I.**

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Evaluasi Kinerja.

Peningkatan kinerja guru sebagai faktor utama dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dalam praktiknya, tidak semua lembaga pendidikan mampu mengoptimalkan peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya secara efektif dalam konteks manajemen pendidikan Islam, khususnya pada lembaga dengan karakteristik yang berbeda, yaitu sekolah Islam swasta dan madrasah negeri.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran kepala sekolah sebagai manajer, supervisor, dan motivator dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru, serta menganalisis proses evaluasi yang dilakukan dalam mengembangkan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, dengan teknik *purposive sampling* dalam menentukan informan yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan

tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, yang dipadukan dengan analisis lintas kasus untuk menemukan pola persamaan dan perbedaan antar situs penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru dilaksanakan secara integratif melalui fungsi manajerial, supervisi, dan motivasi. Sebagai manajer, kepala sekolah merencanakan dan mengorganisasikan program pengembangan guru secara sistematis. Sebagai supervisor, kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik melalui observasi dan pembinaan yang berkelanjutan. Sebagai motivator, kepala sekolah memberikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, sistem penghargaan, serta keteladanan berbasis nilai-nilai spiritual. Proses evaluasi kinerja guru dilakukan secara terstruktur melalui supervisi, penilaian kinerja, serta tindak lanjut berupa pembinaan dan pelatihan berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa integrasi peran kepala sekolah mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan profesionalisme serta kinerja guru secara berkelanjutan.



## ABSTRACT

**Rujito, 2026.** *The Role of Headmaster in Developing Teacher Performance at Al Ikhlas Karasan Kartoharjo Islamic Junior High School and MTsN 6 Madiun.* Thesis, Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program, State Islamic University (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, **Supervisor: Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I and Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I.**

**Keywords:** Headmaster's Leadership, Teacher Performance, Academic Supervision, Work Motivation, Performance Evaluation.

Improving teacher performance is a key factor in enhancing educational quality, which is influenced by headmaster's leadership. In practice, not all educational institutions are able to optimize the leadership role of the headmaster in developing teacher performance. Therefore, a study is needed to determine how principals effectively carry out their role within the context of Islamic education management, particularly in institutions with distinct characteristics, namely Private Islamic Schools and Public Islamic Schools.

This study aims to describe and analyze the role of the headmaster as a manager, supervisor, and motivator in implementing teacher performance development programs, and analyzing the evaluation process in developing teacher performance at Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo Islamic Middle School and MTsN 6 Madiun.

This research uses a qualitative approach with a multi-site case study design. Data were collected through interviews, participant observation, and documentation, using a purposive sampling technique to identify informants consisting of principals, vice principals, teachers, and education staff. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles,

Huberman, and Saldana, which includes data condensation, data presentation, and and conclusions. This was combined with cross-case analysis to identify patterns of similarities and differences across research sites.

The results of the study indicate that the headmaster's role in developing teacher performance is implemented through managerial, supervisory, and motivational functions. As a manager, the headmaster systematically plans and organizes teacher development programs. As a supervisor, the headmaster carries out academic supervision through observation and ongoing coaching. As a motivator, the headmaster provides intrinsic and extrinsic motivation, a reward system, and role models based on spiritual values. The teacher performance evaluation process is carried out in a structured manner through supervision, performance assessment, and follow-up in the form of ongoing coaching and training. These findings indicate that the integration of the headmaster 's roles can create a conducive work climate and improve teacher professionalism and performance in a sustainable manner.



## الملخص

روجيطة، 2026. دور المدير المدرسة في تطوير أداء المعلمين في المدرسة الإسلامية المتوسطة الإخلاص كاراسان كارتوهارجو و المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية السادسة ماديون. أطروحة، شعبة إدارة التعليم الإسلامي. دراسات العليا بجامعة الإسلامية الحكومية كياهي أغينج محمد يشاري بنورغو، تحت إشراف الدكتور محمد غفار الماجستير و الدكتور عفيف سيف المحم الدين الماجستير.

**الكلمات المفتاحية :** قيادة مدير المدرسة و أداء المعلمين و الإشراف الأكاديمي، تحفيز العمل، تقييم الأداء.

يعد تحسين أداء المعلمين عاملاً أساسياً في تحسين جودة التعليم، وهو ما يتأثر بشكل كبير بقيادة مدير المدرسة. على الحقيقة، لا تستطيع جميع المؤسسات التعليمية الاستفادة القصوى من دور مدير المدرسة القيادي في تطوير أداء المعلمين. لذلك، هناك حاجة إلى دراسة متعمقة حول كيفية قيام مدير المدرسة بأدواره بفعالية في سياق إدارة التعليم الإسلامي، وخاصة في المؤسسات ذات الخصائص المختلفة، وهي المدرسة الإسلامية الأهلية والمدرسة الإسلامية الحكومية.

تهدف هذه الأطروحة إلى وصف وتحليل دور المدير كمدير ومشرف ومحفز في تنفيذ برامج تطوير أداء المعلمين، حتى إلى تحليل عملية التقييم التي تم

إجراؤها في تطوير أداء المعلمين في المدرسة المتوسطة الإسلامية الإخلاص كاراسان كارتوهارجو ومدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية 6 ماديون.

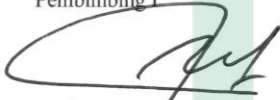
استخدم هذا البحث منهجا نوعيا مع تصميم دراسة حالة متعددة المواقع. جمعت البيانات من خلال المقابلات المعمقة، وملاحظة المشاركين، وتوثيقها، باستخدام أسلوب البحث أخذ العينات الهادف لتحديد المخبرين من مدير المدرسة، ونوابهم، والمعلمين، والعاملين في مجال التعليم. جرى تحليل البيانات باستخدام النموذج التفاعلي لمايلز، وهوبيرمان، وسالدانا، والذي يتضمن من تكثيف البيانات، وعرضها، واستخلاص النتائج، بالإضافة إلى تحليل مقارنة بين الحالات لتحديد أنماط التشابه والاختلاف بين مواقع البحث. ظهرت نتائج البحث أن دور مدير المدرسة في تطوير أداء المعلمين يقيم بطريقة متكاملة من خلال وظائف إدارية وإشرافية وتحفيزية. وبصفته مديرا، يُخطط المدير وينظم برامج تطوير المعلمين بشكل منهجي. وبصفته مشرفا، يجري المدير إشرافا أكاديميا من خلال الملاحظة والتوجيه المستمرين. وبصفته محفزا، يُوفر المدير دوافع داخلية وخارجية، ونظام مكافآت، ونماذج يحتذى بها قائمة على القيم الروحية. يجري تقييم أداء المعلمين بطريقة منظمة من خلال الإشراف، وتقييم الأداء، والمتابعة عبر التدريب والتوجيه المستمر. وتشير هذه النتائج إلى أن دمج دور مدير المدرسة يمكن أن يسنع بيئة عمل ملائمة ويحسن باستمرار من كفاءة المعلمين وأدائهم.

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Rujito, NIM 502240029** dengan judul: "**Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Guru Di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo Dan MTsN 6 Madiun**", maka tesis ini dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada siding Majelis *Munaqoshah* Tesis.

Ponorogo, April 2026

Pembimbing I

**Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I.****NIP. 198603202018011002**

Pembimbing II

**Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I.****NIP. 198907132023211020**

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo

**Dr. Athok Fu'adi, M.Pd****NIP.197611062006041004**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO  
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471  
Website : [www.pasca.uinponorogo.ac.id](http://www.pasca.uinponorogo.ac.id) email : [pasca@uinponorogo.ac.id](mailto:pasca@uinponorogo.ac.id)

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Rujito, NIM 502240029, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam** dengan judul: ***"Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Guru Di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo Dan MTsN 6 Madiun"*** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis munaqosah Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada **Hari Jum'at, tanggal 24 April 2026** dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

| No | Nama Penguji                                                                                   | Tanda Tangan | Tanggal   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|
| 1. | <b>Dr. Mambaul Ngadhimah, S.Ag, M.Ag</b><br>NIP. [redacted]<br>Ketua Sidang                    |              | 18/5/2026 |
| 2. | <b>Dr. Athok Fu'adi, M.Pd</b><br>NIP. 197611062006041004<br>Penguji 1 / Utama                  |              | 18/5/2026 |
| 3. | <b>Dr. Muhammad Ghafar, M.Pd.I</b><br>NIP. 198603202018011002<br>Penguji 2 / Pembimbing 1      |              | 18/5/2026 |
| 4. | <b>Dr. Afif Syaiful Mahmudin, M.Pd.I</b><br>NIP. 198907132023211020<br>Sekretaris/Pembimbing 2 |              | 19/5/2026 |

Ponorogo, 19 Mei 2026

Direktur Pascasarjana



**Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag**  
NIP. 197308011998031001

### SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rujito  
 NIM : 502240029  
 Fakultas : Pascasarjana  
 Program Studi : S2 Manajemen Pendidikan Islam  
 Judul Tesis : "Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Guru Di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo Dan MTsN 6 Madiun".

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing . Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di **etheses, uinponorogo.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, Mei 2026  
 Penulis



Rujito  
 NIM 502240029

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, Rujito, NIM 502240029, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: ***“Peran Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kinerja Guru Di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo Dan MTsN 6 Madiun”***, ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, April 2026  
Pembuat Pernyataan



**RUJITO**  
**NIM.502240029**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan adalah bagian penting dalam membangun sebuah bangsa. Dalam pendidikan Islam, tujuan pendidikan tidak hanya mengembangkan akal pikiran siswa, namun juga mengembangkan karakter baik, memperkuat iman, serta mengajarkan keterampilan hidup yang selaras dengan nilai-nilai dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pengelolaan pendidikan yang tepat, termasuk kepemimpinan kepala sekolah yang berkompeten, memiliki visi jelas, dan berpegang teguh dengan ajaran Islam.

Perkembangan mutu pendidikan di Indonesia tidak hanya ditentukan oleh kurikulum sekolah dan sarana pendukung yang disediakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas tenaga pengajar yang dihadirkan di lembaga pendidikan, khususnya para guru. Dalam proses pembelajaran, peran guru diharuskan dijalankan sebagai fasilitator, motivator, serta pengarah yang berorientasi pada pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan

karakter peserta didik.<sup>1</sup> Oleh sebab itu, peningkatan kinerja guru perlu dijadikan sebagai salah satu faktor utama yang harus diupayakan dalam tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Secara teoritis, kinerja guru dipahami sebagai hasil kerja yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan, yang mencakup aspek kualitas, kuantitas, serta kesesuaian dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Dalam kajian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge, dijelaskan bahwa kinerja individu dapat dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja yang diciptakan secara kondusif.<sup>2</sup> Selain itu, melalui penelitian yang dilakukan oleh Szeto dan Cheng, telah ditegaskan bahwa interaksi antara kepala sekolah dan guru sangat berperan dalam pengembangan kepemimpinan guru pemula. Komunikasi yang inspiratif, pemberdayaan yang diberikan, serta ruang kebebasan yang disediakan kepala sekolah terbukti dapat mendorong para guru untuk berinovasi dalam pembelajaran dan meningkatkan profesionalisme mereka.<sup>3</sup> Dalam konteks sekolah, peran kepala

---

<sup>1</sup> Enco Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, 12th ed. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013).

<sup>2</sup> Stephen Robbins and Timothy Judge, *Organizational Behavior : Global Edition* (Pearson Deutschland, 2018), <https://doi.org/DOI>.

<sup>3</sup> Elson Szeto and Annie Yan Ni Cheng, "Principal-Teacher Interactions and Teacher Leadership Development: Beginning Teachers' Perspectives,"

sekolah perlu dijalankan secara strategis untuk menciptakan iklim kerja profesional yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan kepemimpinan yang efektif, tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memotivasi, membangkitkan profesionalisme, serta mendorong munculnya inovasi dalam kegiatan pembelajaran.<sup>4</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah diharuskan dijalankan secara profesional dalam upaya mengelola dan memajukan lembaga pendidikan. Salah satu aspek penting yang perlu dikembangkan ialah bagaimana kepemimpinan tersebut dapat diarahkan untuk mengembangkan kinerja guru, sebab guru merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan proses pendidikan. Melalui kinerja yang baik, pembelajaran dapat diberikan secara bermakna, karakter peserta didik dapat dibina, dan hasil pendidikan yang berkualitas dapat diwujudkan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Husnayain, dijelaskan bahwa peran kepala sekolah di lembaga pendidikan tidak hanya diposisikan sebagai administrator, tetapi juga sebagai inovator dan motivator yang mampu mengembangkan mutu sumber daya

---

*International Journal of Leadership in Education* 21, no. 3 (2018): 363–79,  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1274785>.

<sup>4</sup> P G Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018),  
<https://books.google.co.id/books?id=gX5ZDwAAQBAJ>.

guru melalui program supervisi, *lesson study*, serta pemberian penghargaan (*reward*). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah perlu dijalankan dengan strategi yang sistematis dalam upaya peningkatan kualitas guru secara berkelanjutan.<sup>5</sup>

Kepala sekolah yang profesional diharuskan berperan tidak hanya sebagai manajer, melainkan juga sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu membina, mengarahkan, serta memotivasi guru dalam pelaksanaan tugasnya. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh He, Guo, dan Abazie menyebutkan bahwa instructional leadership kepala sekolah dapat dijadikan sebagai prediktor signifikan terhadap pengembangan profesional guru. Dukungan yang diberikan melalui supervisi, pelatihan, dan umpan balik terbukti dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru dan pencapaian akademik peserta didik.<sup>6</sup> Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dipahami memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja,

---

<sup>5</sup> Muhammad Faizul Husnayain, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015), -.

<sup>6</sup> Ping He, Fangyun Guo, and Genevive Anulika Abazie, “School Principals’ Instructional Leadership as a Predictor of Teacher’s Professional Development,” *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education* 9, no. 1 (2024), <https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0>.

semangat, dan profesionalitas guru.<sup>7</sup> Melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional, peningkatan kinerja guru dapat diwujudkan karena kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk memotivasi, memberi teladan, serta membangun komunikasi yang efektif akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja guru.<sup>8</sup>

Bukti empiris juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah, baik yang bersifat transformasional maupun partisipatif, secara nyata berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi, dijelaskan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan semangat profesionalisme guru.<sup>9</sup> Selaras dengan itu, Setyaningrum dkk. menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini juga mendorong munculnya perilaku inovatif guru sebagai bentuk adaptasi terhadap

---

<sup>7</sup> Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).

<sup>8</sup> Dimas Satriadi, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru," *Jurnal Benefita* 1 (October 14, 2016): 123, <https://doi.org/10.22216/jbe.v1i3.874>.

<sup>9</sup> Slamet Riyadi, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 1983–89, <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1881>.

perkembangan pendidikan modern.<sup>10</sup> Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Sukerti dan Sudianing, yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional di tingkat SMP dapat meningkatkan kecerdasan emosional dan kedisiplinan guru, dua aspek penting dalam pengembangan kinerja profesional.<sup>11</sup> Selain itu, temuan yang dikemukakan oleh Setiorini memperlihatkan bahwa motivasi, etos kerja, dan dukungan kepemimpinan terbukti menjadi faktor dominan dalam membentuk kinerja guru yang optimal.<sup>12</sup>

Meskipun demikian, kenyataan di lapangan memperlihatkan bahwa tidak semua lembaga pendidikan mampu mengoptimalkan peran kepala sekolah secara maksimal. Masih ditemukan berbagai kendala seperti rendahnya inovasi pembelajaran, kurangnya pemanfaatan teknologi digital, lemahnya kolaborasi antarguru, serta minimnya partisipasi

---

<sup>10</sup> Setyaningrum R, Taufiqulloh Taufiqulloh, and Habibi B, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Guru SMA,” *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 3827–39, <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1477>.

<sup>11</sup> Komang Sukerti and Ni Ketut Sudianing, “Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Smp Negeri 3 Singaraja,” *Locus Majalah Ilmiah Fisip* 15, no. 1 (2023): 106–20, <https://doi.org/10.37637/locus.v15i1.1241>.

<sup>12</sup> Mamik Setiorini, “Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru (Studi Multi Situs Di TK PKK II Karangrejo Dan TK An Nur Kepulungan Pasuruan)” (Universitas Gresik, 2024).

dalam kegiatan pengembangan profesional.<sup>13</sup> Kondisi serupa juga diungkapkan dalam hasil analisis kebijakan pengelolaan guru di Bangka Selatan yang menunjukkan bahwa sistem manajemen guru yang terpadu dan program pengembangan kompetensi berkelanjutan belum sepenuhnya diterapkan.<sup>14</sup> Dalam penelitian yang dilakukan oleh Masnur, ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SDN Medan belum berhasil meningkatkan kinerja guru secara maksimal, yang ditandai oleh rendahnya prestasi dalam bidang literasi, numerasi, serta keterlambatan dalam penyelesaian tugas administrasi dan implementasi program sekolah yang belum optimal.<sup>15</sup>

SMP Islam Al-Ikhlas yang telah meraih akreditasi “A” (unggul) terus menunjukkan komitmennya dalam mencetak siswa-siswi berprestasi di berbagai bidang. Beragam

---

<sup>13</sup> Nihan Turhan and Lütfi Aytaç Özmen, “Teacher Opinions Concerning The Leadership Competencies of School Principals,” *International Journal of Educational Research Review* 8, no. 2 (2023): 233–43, <https://doi.org/10.24331/ijere.1216259>.

<sup>14</sup> Raditya Bayu Rahadian, “Analysis of Teacher’s Management Policy: A Case Study of South Bangka, Indonesia,” *Papernia - Multidisciplinary Scientific Journal for Innovative Research*, 2023, <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.06044>.

<sup>15</sup> Masnur Lukito, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pppk pada UPT SD Negeri 064024 Medan” (Universitas Medan Area, 2023).

penghargaan berhasil diraih oleh para siswa, di antaranya Juara 2 dan Juara 3 dalam Olimpiade Aswaja Ma'arif Competition III tingkat SMP/MTs se-Kabupaten Magetan, serta Juara Harapan 2 dalam Olimpiade Bahasa Arab yang diadakan dalam rangka Milad MAN 2 Magetan. Di bidang kesehatan, siswa SMP Islam Al-Ikhlas juga berhasil meraih Juara Harapan 1 pada lomba penyuluhan kesehatan dan Juara 3 dalam lomba yel-yel kesehatan pada kegiatan Jambore Santri Husada Kabupaten Magetan tahun 2024. Tidak hanya itu, prestasi membanggakan juga ditorehkan dalam ajang O2SN Kabupaten, dengan meraih Juara 4 lomba catur putra dan putri, serta Juara 5 dalam lomba matematika tingkat SMP tahun 2025. Deretan prestasi ini menjadi bukti nyata dedikasi sekolah dalam mendukung pengembangan potensi siswa secara akademik maupun non-akademik.<sup>16</sup> Begitu pula pada MTsN 6 Madiun. MTsN 6 Madiun yang berakreditasi “A” (unggul), serta menjadi Madrasah Adiwiyata tingkat provinsi dan Madrasah Ramah Anak, terus menunjukkan prestasi gemilang. Baik guru maupun siswa berhasil meraih berbagai penghargaan, mulai dari tingkat kabupaten hingga nasional. Di tingkat lembaga, madrasah ini

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan ibu Kirana Apriliany Nur Hanifah, S.Pd., M.Pd. Kepala SMP Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo tanggal 11 september 2025.

meraih Juara I Short Movie, Best Jingle, Juara II Pramuka LT-III, dan prestasi dari tim drum band. Guru-gurunya juga berprestasi, seperti penghargaan guru berprestasi, lomba jingle, nyanyi solo, media pembelajaran, serta sertifikat nasional. Sementara itu, siswa-siswi MTsN 6 Madiun menorehkan banyak prestasi di bidang akademik, seni, dan olahraga, seperti bulu tangkis, lari, bola voli, pidato, MTQ, tahfidz, KSM, hingga pencak silat tingkat nasional. Semua pencapaian ini menjadi bukti komitmen MTsN 6 Madiun dalam menciptakan lingkungan belajar yang aktif, berkualitas, dan mendukung pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh.<sup>17</sup>

Dengan latar belakang tersebut, urgensi penelitian ini terletak pada perlunya dilakukan analisis secara komprehensif terhadap bagaimana peran dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dijalankan sebagai upaya mengembangkan kinerja guru, khususnya di lingkungan pendidikan Islam. Melalui penelitian ini diharapkan dapat ditemukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi kepemimpinan kepala sekolah di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar dalam

---

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan bapak Yasin Wahyudi, S.Pd. Waka Akademik tgl 12 September 2025.

penyusunan program pembinaan guru yang tepat sasaran, peningkatan mutu pembelajaran, serta penguatan manajemen pendidikan Islam.

## **B. Batasan Masalah**

Penelitian ini berfokus pada peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru, meliputi aspek peran kepala sekolah sebagai manajer, supervisor dan motivator dalam konteks manajemen pendidikan Islam. Penelitian ini tidak membahas aspek manajerial lain di luar kepemimpinan yang secara langsung tidak berhubungan dengan peningkatan kinerja guru, seperti manajemen keuangan, sarana prasarana, atau hubungan masyarakat.

Pemilihan tiga peran kepala sekolah sebagai manajer, supervisor, dan motivator dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan teoretis dan empiris bahwa ketiga peran tersebut memiliki keterkaitan paling langsung dengan upaya pengembangan kinerja guru. Dalam perspektif manajemen pendidikan, peran sebagai manajer berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, serta menggerakkan program pengembangan guru secara sistematis. Peran sebagai supervisor

berfokus pada pembinaan profesional melalui kegiatan supervisi akademik yang secara langsung menyentuh praktik pembelajaran guru di kelas. Sementara itu, peran sebagai motivator berkaitan dengan upaya membangun semangat kerja, komitmen, serta profesionalisme guru melalui pendekatan psikologis dan spiritual. Ketiga peran tersebut dipandang sebagai inti dari kepemimpinan instruksional dan transformasional yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Dengan batasan tersebut, penelitian ini diharapkan tetap fokus pada inti permasalahan, yaitu bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam mengembangkan kinerja guru di dua lembaga pendidikan Islam dengan karakteristik yang berbeda, serta sejauh mana strategi kepemimpinan tersebut mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung profesionalisme guru. Pembatasan pada tiga aspek ini dimaksudkan agar penelitian lebih terarah, mendalam, dan mampu menghasilkan temuan yang relevan serta signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dalam konteks pendidikan Islam.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, rumusan yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun?
2. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun?
3. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun?
4. Bagaimana proses evaluasi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah:

1. Menemukan dan mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pelaksanaan program kinerja guru

di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

2. Menemukan dan mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pelaksanaan program kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.
3. Menemukan dan mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pelaksanaan program kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.
4. Menemukan dan menganalisis proses evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Setelah penulisan penelitian ini, manfaat yang dicapai adalah:

1. Manfaat Teoretis

Sebagai kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam aspek kepemimpinan pendidikan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi kepala sekolah: Memberikan masukan tentang efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan.
- b. Bagi guru: Menjadi dasar refleksi atas kinerjanya dan bagaimana kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja.
- c. Bagi institusi: Memberikan data dan informasi untuk pengambilan kebijakan dalam pengembangan SDM.

## F. Kajian Terdahulu

Dalam mendukung dan memperkuat penelitian ini, penulis menelaah beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan baik dari Jurnal, skripsi, tesis, maupun disertasi. Telaah ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana topik serupa telah dikaji, apa saja temuan pentingnya, serta bagaimana posisi dan kontribusi penelitian ini dalam mengisi celah penelitian yang belum dibahas secara optimal.

Penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA Bakti Mulya 400 Jakarta” yang menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 40 guru dan instrumen yang diuji menggunakan Alpha Cronbach ( $\alpha=0.422$ ). Hasil penelitian ini menunjukkan

adanya korelasi positif ( $r=0.206$ ) antara gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru, khususnya pada aspek perencanaan dan evaluasi pembelajaran. Fokus penelitian diarahkan pada variabel kepemimpinan transformasional Bass & Avolio dengan indikator kinerja guru mengacu pada Permendiknas No. 16/2007.<sup>18</sup> Adapun karakteristik lembaga tempat penelitian adalah sekolah menengah atas swasta di Jakarta, sehingga temuan ini masih perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks dua lembaga sekolah dan madrasah.

Penelitian lain yang relevan adalah studi kualitatif berjudul “Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Sakra”. Penelitian tersebut menggunakan teknik triangulasi data berupa wawancara, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kegiatan sekolah mampu meningkatkan rasa kepemilikan serta motivasi guru dalam melaksanakan tugas. Fokus penelitian menitikberatkan pada model kepemimpinan

---

<sup>18</sup> A Azhim Al Aqib, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Bakti Mulya 400 Jakarta” (Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, 2024).

partisipatif dan kinerja guru yang diukur melalui observasi pembelajaran dan dokumen perencanaan.<sup>19</sup> Karakteristik lembaga penelitian adalah sekolah menengah pertama negeri, yang memberi gambaran kontekstual tentang implementasi kepemimpinan partisipatif di jenjang SMP.

Selanjutnya, penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksperimen berjudul “Hubungan Pemberian Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMA Swasta” menyoroti hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan motivasi kerja guru. Menggunakan teori Hersey dan Blanchard, penelitian ini melibatkan sampel 50 guru dan membagi responden ke dalam kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja guru meningkat sebesar 17,8% setelah adanya intervensi pelatihan kepemimpinan situasional. Fokus penelitian ini adalah adaptasi gaya kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kematangan guru dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja.<sup>20</sup> Karakteristik

---

<sup>19</sup> Faizi Anwar, Asrin Asrin, and Dadi Setiadi, “Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di SMP Negeri 1 Sakra,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 3 (2022): 1229–37,  
<https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3.750>.

<sup>20</sup> Abdul Pandi, Aunurrahman, and Masluyah Suib, “Hubungan Pemberian Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

lembaga penelitian adalah SMA swasta umum, yang berbeda konteksnya dengan sekolah berbasis keagamaan Islam seperti SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

Studi lain yang memperkaya perspektif adalah penelitian kualitatif deskriptif berjudul “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTsN Sampit Kalimantan Tengah”. Penelitian ini menekankan pada model kepemimpinan Islami dengan pendekatan kharismatik, administratif, dan demonstratif. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa model kepemimpinan Islami yang diterapkan mampu meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta kepatuhan guru dan tenaga kependidikan terhadap tata tertib sekolah.<sup>21</sup> Karakteristik lembaga penelitian adalah madrasah tsanawiyah negeri, sehingga konteks ini sangat relevan untuk dibandingkan dengan penelitian pada MTsN 6 Madiun.

---

Dengan Kinerja Guru SMA Swasta,” *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa (JPPK)* 4, no. 7 (2015): 53–56,

<https://doi.org/10.7868/s0207352813080064>.

<sup>21</sup> Aulia Rohman, “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di MTsN Sampit Kalimantan Tengah” (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017).

Penelitian kuantitatif berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada Yayasan Kyai Ageng Giri Mranggen Demak)” meneliti peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel moderasi terhadap beban kerja guru. Dengan melibatkan 57 guru dari berbagai jenjang pendidikan (TK, SD, SMP, SMA, dan SMK), penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi untuk menguji pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja guru. Hasilnya menunjukkan bahwa beban kerja administratif memiliki dampak negatif terhadap kinerja guru, namun dukungan kepala sekolah seperti pelatihan manajemen waktu mampu memoderasi efek negatif tersebut. Fokus penelitian terletak pada hubungan antara beban kerja dan kinerja guru dengan kepemimpinan sebagai faktor pendukung.<sup>22</sup> Karakteristik lembaga penelitian ini adalah yayasan pendidikan swasta multijenjang, yang berbeda dengan lembaga penelitian Anda yang berfokus pada SMP Islam dan MTs negeri.

Tesis berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di SDI Surya Buana dan

---

<sup>22</sup> Arifin, “Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Yayasan Kyai Ageng Giri Mranggen Demak),” *Universitas Dian Nuswantoro Semarang*, 2013, 1–22.

SD Anak Saleh Malang)” ini berfokus pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengembangkan mutu sumber daya guru di dua sekolah dasar Islam, yakni SDI Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang. Metode penelitian menggunakan kualitatif dengan pendekatan fenomenologi naturalistik. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan kompetensi guru melalui berbagai program, seperti pembentukan lesson study, penugasan, studi lanjut, menghadirkan narasumber, hingga studi banding. Bentuk strategi yang diterapkan meliputi pemberian reward, supervisi berkelanjutan, dan partisipasi guru dalam berbagai pelatihan, seminar, workshop, serta diklat. Peran kepala sekolah ditunjukkan dalam tujuh dimensi, yaitu sebagai educator, manajer, supervisor, administrator, leader, innovator, dan motivator. Karakteristik lembaga yang diteliti adalah sekolah dasar Islam yang dikenal unggul dan inovatif, dengan berbagai program unggulan berbasis penguatan bahasa asing, pembiasaan ibadah, serta pengembangan budaya mutu yang kuat. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan sekolah Islam yang berorientasi pada inovasi dan penguatan profesionalisme guru

sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas guru dan mutu pendidikan Lembaga.<sup>23</sup>

Tesis selanjutnya dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 1 Blitar”. Penelitian ini melalui pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, observasi kegiatan sekolah, serta analisis dokumen pendukung. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah diterapkan dalam konteks madrasah negeri untuk mendorong peningkatan kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di MTsN 1 Blitar bersifat partisipatif dan demokratis, ditandai dengan keterlibatan guru dalam perencanaan program, pemberian motivasi melalui penghargaan non-material, serta pengawasan yang dilakukan secara persuasif. Strategi tersebut berdampak positif pada peningkatan tanggung jawab guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Karakteristik lembaga yang diteliti adalah madrasah negeri dengan basis Islam yang relatif besar, dengan kultur

---

<sup>23</sup> Husnayain, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam.”

kelembagaan yang birokratis tetapi tetap berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan yang humanis dan partisipatif dalam mengoptimalkan kinerja guru di lingkungan madrasah.<sup>24</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Li, Chan, dan Hu di Tiongkok menelaah pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap prestasi akademik siswa sekolah dasar melalui analisis serial multiple mediating. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei berskala besar melibatkan 60.419 siswa dan orang tua, 2232 guru, serta 506 kepala sekolah dari 231 sekolah dasar di sebuah provinsi pusat Tiongkok. Data dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) dan model value-added. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap prestasi akademik siswa, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui strategi pembelajaran guru. Temuan penting lainnya adalah pengembangan profesional guru yang efektif dalam konteks sekolah dasar Tiongkok hanya mencakup kerja sama dan komunikasi antar guru, tetapi tidak mencakup

---

<sup>24</sup> Lukito, "PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PPPK PADA UPT SD NEGERI 064024 MEDAN."

bimbingan profesional, inovasi, maupun refleksi individu. Karakteristik lembaga penelitian ini adalah sekolah dasar negeri di wilayah perkotaan Tiongkok dengan populasi besar, yang mencerminkan kebutuhan reformasi pendidikan berbasis keberlanjutan.<sup>25</sup>

Penelitian lain dilakukan oleh Sukarmin dan Sin (2022) di Surakarta, Indonesia, yang meneliti pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru SMP. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang dan melibatkan 264 guru dari 27 SMP negeri di Surakarta yang dipilih dengan teknik stratified random sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstandar, yaitu Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) oleh Hallinger & Murphy untuk mengukur kepemimpinan instruksional, serta Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) oleh Allen & Meyer untuk mengukur komitmen organisasi guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki pengaruh sedang ( $\beta = 0,397$ ) terhadap

---

<sup>25</sup> Jiazhe Li, Philip Wing Keung Chan, and Yongmei Hu, "The Effects of Principals' Instructional Leadership on Primary School Students' Academic Achievement in China: Evidence from Serial Multiple Mediating Analysis," *Sustainability (Switzerland)* 15, no. 3 (2023), <https://doi.org/10.3390/su15032844>.

komitmen organisasi guru. Hal ini menegaskan bahwa praktik kepemimpinan instruksional yang kuat dapat meningkatkan loyalitas dan dedikasi guru terhadap sekolah, sehingga berimplikasi pada kualitas pembelajaran. Lembaga yang dikaji dalam penelitian ini adalah SMP negeri di Surakarta dengan konteks budaya Jawa yang relatif homogen.<sup>26</sup>

Terakhir, Jurnal penelitian yang berjudul "The Influence of Principals' e-Leadership on the Effectiveness of Schools' Public Relations and Organizational Improvement", Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah berbasis teknologi informasi dan komunikasi (e-leadership) terhadap efektivitas hubungan masyarakat sekolah dan perbaikan organisasi sekolah. Sampel penelitian terdiri dari 200 kepala sekolah acak di Kabupaten Nganjuk, mewakili 605 sekolah pada populasi yang ada. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dirancang berdasarkan variabel penelitian, yaitu frekuensi penggunaan ICT, variasi penggunaan ICT, efektivitas penggunaan ICT, dan

---

<sup>26</sup> Sukarmin and Ishak Sin, "The Influence of Principal Instructional Leadership Behaviour on the Organisational Commitment of Junior High School Teachers in Surakarta," *Malaysian Journal of Learning and Instruction* 19, no. 2 (2022): 69–95, <https://doi.org/10.32890/mjli2022.19.2.3>.

penguasaan ICT untuk kepemimpinan sekolah, serta efektivitas hubungan masyarakat sekolah dan perbaikan sekolah. Instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan item-total analisis dan Cronbach's alpha yang menunjukkan hasil valid dan reliabel. Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif dan pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel penelitian. Fokus temuan penelitian ini terletak pada dampak e-leadership kepala sekolah dalam mengoptimalkan hubungan komunikasi sekolah dengan komunitas dan orang tua sebagai unsur pendukung utama kualitas pendidikan dan hasil belajar. Kepemimpinan yang adaptif terhadap teknologi informasi terbukti mampu meningkatkan efektivitas komunikasi, mendukung keterlibatan dan dukungan komunitas, dan pada akhirnya memajukan perbaikan organisasi sekolah, yang meliputi program perbaikan, manajemen, keikutsertaan anggota, responsivitas, serta pencapaian hasil. Karakteristik lembaga dalam penelitian ini adalah sekolah-sekolah yang berada dalam wilayah Kabupaten Nganjuk dengan ragam kapasitas ICT yang digunakan oleh kepala sekolah dan dihadapkan pada tuntutan perubahan dan adaptasi teknologi di era digital dan pandemi, sehingga peran kepala sekolah sebagai pemimpin digital sangat penting untuk menunjang kemajuan sekolah melalui pemanfaatan ICT dalam

proses kepemimpinan dan pengelolaan hubungan masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan di era industri 5.0 dan memberikan rekomendasi praktis agar kepala sekolah meningkatkan kapasitas ICT mereka guna mengoptimalkan fungsi kepemimpinan dan hubungan masyarakat sekolah demi peningkatan kinerja dan perbaikan sekolah secara berkelanjutan.<sup>27</sup>

Untuk memperjelas persamaan dan perbedaan yang ada pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu, disajikan tabel berikut ini:

| N<br>o | Judul<br>Penelitian                                                                                         | Metode dan<br>Teknik<br>Data                                             | Hasil Utama                                                                                                    | Fokus<br>Temuan                                                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Pengaruh<br>Kepemimpinan<br>Transformasio<br>nal Kepala<br>Sekolah<br>terhadap<br>Kinerja Guru<br>SMA Bakti | Kuantitatif,<br>sampel 40<br>guru, uji<br>validitas<br>Alpha<br>Cronbach | Kepemimpin<br>an<br>transformasio<br>nal<br>berhubungan<br>positif<br>( $r=0.206$ )<br>dengan<br>kinerja guru, | Kepemimpin<br>an<br>transformasio<br>nal (Bass &<br>Avolio);<br>indikator<br>Permendikna<br>s No. 16/2007 |

---

<sup>27</sup> Bambang Budi Wiyono et al., "The Influence of Principals' e-Leadership on the Effectiveness of Schools' Public Relations and Organizational Improvement," *Sustainability (Switzerland)* 15, no. 2 (2023), <https://doi.org/10.3390/su15021296>.

|   |                                                                                                                                     |                                                         |                                                                                                           |                                           |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|   | Mulya 400<br>Jakarta                                                                                                                |                                                         | terutama pada<br>perencanaan<br>& evaluasi                                                                |                                           |
| 2 | Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Sakra | Kualitatif, wawancara, observasi, dokumen (triangulasi) | Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi, tetapi bisa inefisien jika berlebihan | Kepemimpinan partisipatif & kinerja guru  |
| 3 | Hubungan Pemberian Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMA Swasta                        | Kuantitatif, eksperimen, sampel 50 guru                 | Motivasi guru meningkat 17,8% setelah pelatihan kepemimpinan situasional                                  | Kepemimpinan situasional & motivasi kerja |

|   |                                                                                                                                 |                                                         |                                                                                        |                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 4 | Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTsN Sampit Kalimantan Tengah | Kualitatif deskriptif, wawancara & observasi            | Model kharismatik, administratif & demonstratif meningkatkan disiplin & kepatuhan guru | Kepemimpinan Islami di madrasah                        |
| 5 | Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Yayasan Kyai Ageng Giri Demak)       | Kuantitatif, regresi, sampel 57 guru                    | Beban kerja menurunkan kinerja; kepemimpinan memoderasi dampak negatif                 | Kepemimpinan, kedisiplinan, beban kerja & kinerja guru |
| 6 | Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu                                                                      | Kualitatif, fenomenologi; wawancara, observasi, dokumen | Kepala sekolah berperan sebagai <i>educator</i> , <i>leader</i> ,                      | Kepemimpinan Islami dalam mutu guru                    |

|   |                                                                                                  |                                                     |                                                                                            |                                            |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|   | SDM Guru pada Lembaga Pendidikan Islam                                                           |                                                     | <i>innovator</i> melalui reward, supervisi, lesson study, studi banding                    |                                            |
| 7 | Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 1 Blitar               | Kualitatif, studi kasus; wawancara & observasi      | Kepemimpinan partisipatif & demokratis meningkatkan tanggung jawab guru                    | Gaya kepemimpinan partisipatif di madrasah |
| 8 | School Principals' Instructional Leadership as a Predictor of Teacher's Professional Development | Kuantitatif, survei 60 ribu siswa, ribuan guru, SEM | Kepemimpinan instruksional tidak langsung berpengaruh pada prestasi; melalui strategi guru | Kepemimpinan instruksional & pembelajaran  |
| 9 | Instructional Leadership and Teachers' Organizational Commitment                                 | Kuantitatif, survei 264 guru di 27 SMP              | Pengaruh signifikan ( $\beta=0.397$ ) kepemimpinan instruksional terhadap komitmen         | Kepemimpinan instruksional & komitmen guru |

|    |                                                                                                                            |                                                       |                                                                                                                                                           |                               |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|    |                                                                                                                            |                                                       | organisasi guru                                                                                                                                           |                               |
| 10 | The Influence of Principals' e-Leadership on the Effectiveness of Schools' Public Relations and Organizational Improvement | Penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif | Kepala sekolah menggunakan ICT dalam kepemimpinan mereka dengan frekuensi dan variasi teknik komunikasi yang cukup tinggi, terutama WhatsApp dan telepon. | Kepemimpinan & Penggunaan ICT |

Tabel 1. 1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

## G. Sintesis dan Gap Penelitian

Berdasarkan telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru, baik melalui gaya transformasional, partisipatif, situasional, instruksional, maupun model kepemimpinan Islami. Penelitian kuantitatif di SMA Bakti

Mulya 400 Jakarta misalnya, menunjukkan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru, terutama dalam aspek perencanaan dan evaluasi pembelajaran. Penelitian di SMP Negeri 1 Sakra menegaskan peran kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan rasa memiliki dan motivasi guru melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, studi eksperimen di SMA swasta membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan motivasi guru hingga 17,8%. Kajian di MTsN Sampit menekankan efektivitas model kepemimpinan Islami dalam membentuk disiplin dan kepatuhan guru, sedangkan penelitian di Yayasan Kyai Ageng Giri Demak mengungkap peran kepemimpinan dalam memoderasi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja guru. Temuan-temuan tersebut diperkuat dengan penelitian di SD Islam Surya Buana dan SD Anak Saleh Malang yang menyoroti peran kepala sekolah sebagai educator, innovator, dan motivator dalam mengembangkan mutu sumber daya guru, serta penelitian di MTsN 1 Blitar yang menunjukkan efektivitas kepemimpinan partisipatif dan demokratis dalam meningkatkan tanggung jawab guru.

Dari konteks internasional, penelitian Li, Chan, dan Hu (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala

sekolah di sekolah dasar Tiongkok berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi siswa melalui strategi pembelajaran guru, menekankan pentingnya budaya kolaborasi antarguru. Penelitian Sukarmin dan Sin (2022) di Surakarta juga memperkuat bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi guru SMP. Dari berbagai temuan tersebut dapat ditarik benang merah bahwa kepemimpinan kepala sekolah, dalam berbagai modelnya, terbukti memengaruhi kualitas kerja guru, baik dalam dimensi profesionalisme, motivasi, maupun dedikasi terhadap lembaga.

Namun demikian, terdapat celah (*research gap*) yang belum banyak disentuh. Pertama, sebagian besar penelitian lebih dominan dilakukan di tingkat SMA, sekolah negeri, atau lembaga pendidikan multijenjang, sementara kajian di SMP Islam swasta dan madrasah negeri masih terbatas. Kedua, sebagian penelitian cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pengaruh atau hubungan variabel secara statistik, sehingga kurang menggali aspek kontekstual, makna, dan strategi praktis kepemimpinan yang terjadi di lapangan. Ketiga, meskipun ada penelitian yang menekankan model kepemimpinan Islami, kajian komparatif yang membandingkan implementasi kepemimpinan di sekolah swasta

Islam dan madrasah negeri dengan karakteristik kelembagaan yang berbeda masih jarang ditemukan.

Keterbaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada fokusnya untuk mengkaji secara mendalam peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di dua lembaga dengan karakteristik berbeda, yaitu SMP Islam Al-Ikhlâs Karasan Kartoharjo sebagai sekolah Islam swasta dan MTsN 6 Madiun sebagai madrasah negeri. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini akan menggali persepsi, pengalaman, dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membina guru, tidak hanya dari sisi administratif, tetapi juga dari dimensi spiritual, kolaboratif, dan inovatif. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan Islami diaplikasikan dalam konteks sekolah dengan latar belakang kelembagaan yang berbeda, serta bagaimana strategi kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai kebaruan dalam memperkaya literatur manajemen pendidikan Islam serta memberikan kontribusi praktis bagi peningkatan mutu kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

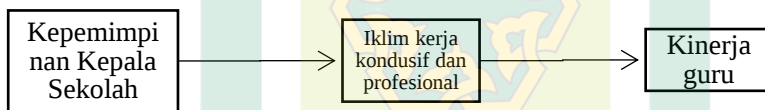
## H. Kerangka Berfikir

Peran kepala sekolah tidak hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang berfungsi sebagai pendidik, manajer, supervisor, inovator, dan motivator. Dalam konteks pendidikan Islam, peran tersebut diperkuat dengan dimensi spiritual dan moral untuk menumbuhkan nilai-nilai keislaman dalam seluruh aktivitas pendidikan.

Kinerja guru dipandang sebagai hasil nyata dari kemampuan, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting yang dapat membentuk iklim kerja positif, meningkatkan motivasi, serta mengarahkan guru untuk bekerja secara profesional.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan kepala sekolah di dua lembaga pendidikan Islam yakni, SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, ditelaah untuk mengetahui bagaimana peran dan strategi kepemimpinan diterapkan dalam konteks yang berbeda, yakni sekolah Islam swasta dan madrasah negeri. Perbedaan karakteristik kelembagaan tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman komparatif tentang variasi praktik kepemimpinan dan dampaknya terhadap pengembangan kinerja guru.

Secara konseptual dalam penelitian ini dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, melalui fungsi edukatif, manajerial, supervisi, dan motivasi, berkontribusi terhadap terciptanya iklim kerja yang kondusif, tumbuhnya motivasi serta profesionalisme guru, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja guru. Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan bagan berikut.



Gambar 1. 1 Kerangka Berfikir

## I. Sistematika Penulisan Tesis

Untuk memberikan arah dan gambaran yang jelas mengenai isi penelitian, tesis ini disusun secara sistematis ke dalam enam bab utama yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan pembahasan yang utuh. Adapun sistematika pembahasan tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, bab ini berisi gambaran umum mengenai dasar dan arah penelitian yang dilakukan. Pada bagian

ini dijelaskan secara rinci tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.

Bab II Kajian Teori, bab ini menyajikan landasan teoretis yang menjadi dasar konseptual penelitian. Pembahasan dalam bab ini mencakup beberapa hal seperti, kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah, kajian tentang kinerja guru, dan relasi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru.

Bab III Metode Penelitian, bab ini menjelaskan secara sistematis metode yang digunakan. Isi dari bab ini meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek dan informan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan keabsahan data.

Bab IV berisi diskripsi dan analisis data tentang peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

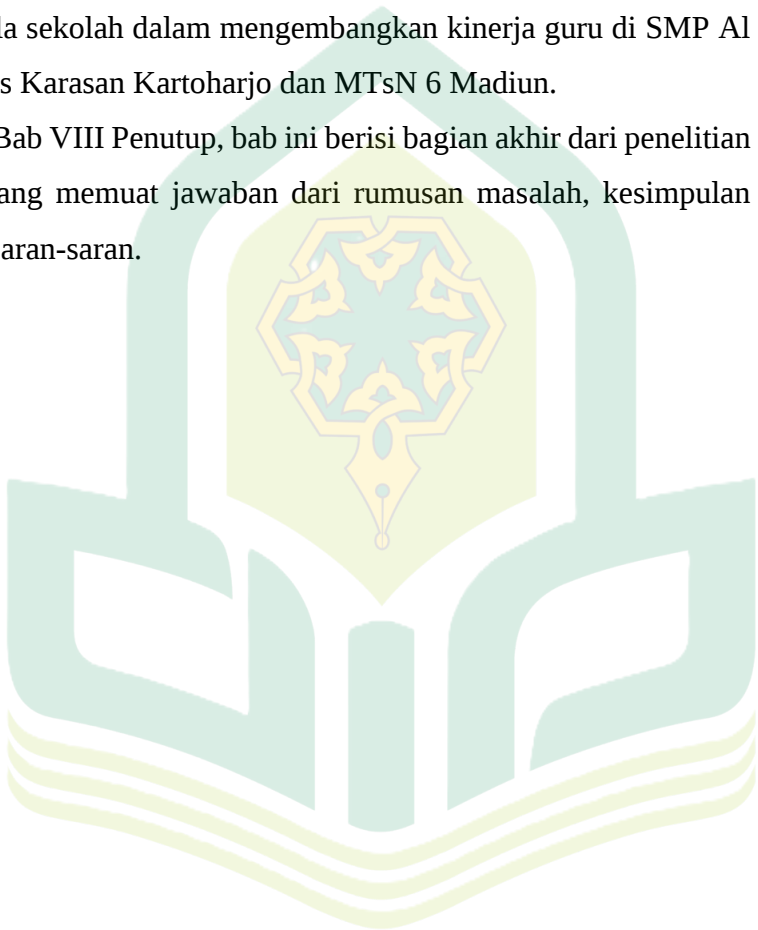
Bab V berisi diskripsi dan analisis data tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

Bab VI berisi diskripsi dan analisis data tentang peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pelaksanaan program

pengembangan kinerja guru di SMP Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

Bab VII berisi diskripsi dan analisis data tentang kontribusi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di SMP Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

Bab VIII Penutup, bab ini berisi bagian akhir dari penelitian ini yang memuat jawaban dari rumusan masalah, kesimpulan dan saran-saran.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan adalah daya upaya untuk memengaruhi suatu kelompok menuju kesuksesan visi atau serangkaian tujuan.<sup>1</sup> Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efisien dan efektif.<sup>2</sup> Wahjosumidjo mendefinisikan kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu usaha memengaruhi, menggerakkan, dan membimbing guru,

---

<sup>1</sup> Robbins and Judge, *Organizational Behavior : Global Edition*.

<sup>2</sup> Northouse, *Leadership: Theory and Practice*.

staf, dan peserta didik agar mereka mau bekerja bersama secara sukarela dan bertanggung jawab demi tercapainya tujuan.<sup>3</sup>

Kepala sekolah sendiri, berdasarkan Permendiknas No. 13 Tahun 2007, adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu satuan pendidikan yang meliputi tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.<sup>4</sup> Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada tugas administratif, tetapi juga mencakup kemampuan membangun visi, menginspirasi, dan menciptakan iklim kerja yang positif.

Untuk menciptakan iklim kerja yang positif dan harmonis, kompetensi kepala sekolah dalam memanajemen konflik sangat ditekankan. Manajemen konflik yang diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam terbukti krusial, karena tanpa pengelolaan yang baik, ketegangan di lingkungan kerja dapat menurunkan keharmonisan, yang secara langsung akan

---

<sup>3</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya* (Depok: Rajagrafindo Persada, 1999), <https://books.google.co.id/books?id=1PIGtwAACAAJ>.

<sup>4</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, “PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA No. 16,” Pub. L. No. 16 (2007).

mengganggu kinerja guru dan melemahkan iklim pendidikan.<sup>5</sup> Lebih jauh lagi, kepala sekolah juga berperan penting dalam menginternalisasi nilai-nilai keislaman melalui pembudayaan sekolah (*school culture*) yang terprogram. Pembinaan karakter religius melalui budaya sekolah yang kuat tidak hanya berdampak pada pembentukan akhlak siswa, tetapi juga menunjang penciptaan lingkungan kerja yang religius dan kondusif bagi guru dalam menunaikan tugas pokoknya secara maksimal.<sup>6</sup>

Selain perannya dalam membangun iklim dan budaya organisasi, kepala sekolah dituntut menjadi motor penggerak inovasi dalam pengembangan profesional pendidik. Kepala sekolah harus mampu membumikan berbagai strategi peningkatan kemampuan mengajar secara berkelanjutan, salah satunya melalui pendekatan *lesson study* berbasis difusi inovasi, yang telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap

---

<sup>5</sup> Hestian Wahyu Halimatul Khusna and Mambaul Ngadhimah, "Implementasi Nilai-Nilai Islam Dan Prinsip Psikologi Modern Dalam Manajemen Konflik Di Madrasah Diniyyah Miftahul Ulum," *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2025): 107–21, <https://doi.org/https://doi.org/10.26594/dirasat.v11i2.6145>.

<sup>6</sup> Mambaul Ngadhimah et al., "Pembinaan Karakter Religius Peserta Didik Melalui Budaya Sekolah Di SMAN 2 Ponorogo," *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2023): 296–312.

peningkatan mutu pengajaran dan kinerja guru secara kolaboratif.<sup>7</sup>

## **2. Landasan Hukum dan Regulasi**

Kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia memiliki payung hukum yang jelas, antara lain Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang mengamanatkan pentingnya kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan. Lebih rinci, Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 mengatur kompetensi kepala sekolah yang meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial.<sup>8</sup> Regulasi ini menjadi acuan dalam pengembangan profesionalisme kepala sekolah sehingga dapat memimpin sekolah sesuai standar mutu yang ditetapkan.

## **3. Peran dan Tugas Kepala Sekolah**

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengatur dan mengarahkan jalannya pendidikan di sekolah. Peran ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek pembelajaran, pengembangan profesional guru, serta hubungan

---

<sup>7</sup> Umi Nur Hasanah et al., “Membumikan Lesson Study Dalam Meningkatkan Kemampuan Mengajar Guru Melalui Strategi Difusi Inovasi Di SMP Negeri 3 Madiun,” *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 3, no. 1 (2023): 1–12.

<sup>8</sup> Republik Indonesia, “UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (2003), <https://doi.org/10.24967/ekombis.v2i1.48>.

dengan masyarakat. Menurut Hallinger, tugas kepala sekolah dapat dikategorikan sebagai *instructional leader* yang berfokus pada perbaikan mutu pembelajaran melalui supervisi, pengelolaan kurikulum, dan pengembangan kompetensi guru.<sup>9</sup> Sementara itu, Mulyasa menegaskan bahwa kepala sekolah harus mampu menjalankan peran sebagai manajer, supervisor, pemimpin pembelajaran, sekaligus inovator.<sup>10</sup>

a. Peran Kepala Sekolah

Kepala Sekolah menjalankan beberapa peran kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran strategis dalam mengelola seluruh sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi sekolah. Peran manajerial ini mencakup fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/penggerakan (*actuating*), serta pengawasan (*controlling*) terhadap berbagai program sekolah, termasuk program pengembangan kinerja

---

<sup>9</sup> Philip Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research," *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42, <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.

<sup>10</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.

guru.<sup>11</sup> Dalam konteks ini, kepala sekolah bertanggung jawab untuk merumuskan program peningkatan kompetensi guru berdasarkan analisis kebutuhan, mendistribusikan tugas secara proporsional, serta memastikan terlaksananya program secara optimal melalui koordinasi yang baik antar unsur sekolah.

### 2) Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Kepala sekolah berperan sebagai pendidik utama yang bertugas mengembangkan pendidikan di sekolah. Sebagai edukator, kepala sekolah memberikan teladan, membimbing guru dalam proses pembelajaran, serta meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan dan pembinaan secara berkelanjutan. Kepala sekolah juga mengawasi dan mendukung penerapan metode pembelajaran yang efektif dan inovatif demi kualitas Pendidikan.<sup>12</sup>

### 3) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator bertanggung jawab terhadap pengelolaan administrasi sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan sekolah.

---

<sup>11</sup> Usep Setiawan, Agus Hermawan, and Cahya Saodih, "School Principal Program As A Manager In Improving The Quality Of Education," *International Journal of Educational Research & Social Sciences* 3, no. 6 (2022): 2265–71.

<sup>12</sup> C D Glickman, S P Gordon, and J M Ross-Gordon, *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (London: Pearson Education, 2017), <https://books.google.co.id/books?id=w3ucDgAAQBAJ>.

Kepala sekolah mengorganisasi sumber daya seperti keuangan, sarana prasarana, serta pengelolaan data untuk mendukung proses belajar mengajar. Administrasi yang baik berkontribusi langsung pada kinerja guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan.<sup>13</sup>

#### 4) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator berperan menciptakan dan mendorong ide-ide baru dalam proses pembelajaran maupun manajemen sekolah. Kepala sekolah melakukan inovasi dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada, mengembangkan model pembelajaran inovatif, dan menjalin hubungan harmonis dengan lingkungan sekolah. Inovasi ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru serta menciptakan suasana belajar yang kondusif.<sup>14</sup>

#### 5) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Dalam perannya sebagai motivator, kepala sekolah memberi dorongan dan semangat kepada guru agar

---

<sup>13</sup> F. Viktor Zebua et al., “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu SMP Negeri 2 Alasa Kabupaten Nias Utara,” *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 6, no. 3 (2022): 10053–60, <https://doi.org/10.58258/jisip.v6i3.3350>.

<sup>14</sup> Bernard M Bass and Ronald E Riggio, *Transformational Leadership, 2nd Ed., Transformational Leadership, 2nd Ed.* (Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006), <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

melaksanakan tugas dengan dedikasi tinggi. Kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung antar insan kependidikan, memfasilitasi komunikasi terbuka, serta memberikan penghargaan dan apresiasi untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Hal ini penting untuk menjaga semangat dan kinerja guru secara berkelanjutan.<sup>15</sup>

#### 6) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah bertindak sebagai supervisor yang melakukan pengawasan langsung terhadap kegiatan pembelajaran dan kinerja guru. Supervisi dilakukan melalui observasi, evaluasi, dan pemberian *feedback* yang konstruktif agar guru dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pengajaran. Supervisi yang efektif membantu menjaga standar mutu pendidikan dan menciptakan profesionalisme guru.<sup>16</sup>

#### b. Tugas Kepala Sekolah

Secara umum, tugas kepala sekolah dapat dibagi ke dalam beberapa aspek utama berikut:

---

<sup>15</sup> Sri Indriyani and Enung Hasanah, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Mengembangkan Profesionalisme Guru," *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah* 6, no. 1 (2021): 20–28, <https://doi.org/10.34125/kp.v6i1.571>.

<sup>16</sup> T J Sergiovanni and R J Starratt, *Supervision: A Redefinition*, McGraw-Hill Higher Education (Virginia: McGraw-Hill Education, 2007), <https://books.google.co.id/books?id=evVJAAAYAAJ>.

### 1) Pemimpin Pembelajaran (*Instructional Leader*)

Kepala sekolah bertugas memastikan bahwa proses kegiatan belajar-mengajar berjalan efektif, relevan, dan sesuai standar nasional pendidikan. Hal ini mencakup pengawasan terhadap perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, dan evaluasi hasil belajar.<sup>17</sup>

### 2) Pengelola Sumber Daya Sekolah

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola seluruh sumber daya sekolah, baik manusia (guru dan staf), keuangan, maupun sarana prasarana, agar dapat digunakan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan.<sup>18</sup>

### 3) Pencipta Iklim Sekolah yang Kondusif

Menciptakan budaya kerja yang positif, membangun hubungan harmonis antarwarga sekolah, serta memastikan lingkungan fisik dan sosial sekolah mendukung proses pembelajaran.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> TONY BUSH and GOR SARGSYAN, "Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice," *Main Issues Of Pedagogy And Psychology* 3, no. 3 (2020): 31–43, <https://doi.org/10.24234/miopap.v3i3.255>.

<sup>18</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA No. 16.

<sup>19</sup> Kenneth Leithwood, Alma Harris, and David Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited," *School Leadership*

#### 4) Penghubung dengan Stakeholder

Kepala sekolah menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dan pihak eksternal seperti orang tua, komite sekolah, pemerintah, dan masyarakat sekitar, guna membangun dukungan terhadap program pendidikan.<sup>20</sup>

#### 4. Gaya dan Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dimiliki dan diterapkan secara konsisten yang Sebagai administrator Sebagai administrator Sebagai administrator Sebagai administrator Sebagai administrator ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola bawahannya.<sup>21</sup> Dalam konteks sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, membangun motivasi guru, dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa

---

\& *Management* 40, no. 1 (2020): 5–22, <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.

<sup>20</sup> B. Pont, D. Nusche, and H. Moorman, *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice* (Paris: OECD Publishing, 2008), <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>.

<sup>21</sup> G. A. Riak and D. B. A. Bill, “The Impact of Leadership Styles in the Development,” *IJRDO - Journal of Social Science and Humanities Research* 8, no. 11 (2022): 98–99, <https://doi.org/https://doi.org/10.53555/sshr.v8i11.5367>.

gaya kepemimpinan yang tepat dapat menyesuaikan karakter guru, budaya sekolah, serta tuntutan zaman pendidikan.

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada upaya memotivasi bawahan melalui visi yang kuat, inspirasi, dan dorongan perubahan positif. Kepala sekolah yang menerapkan gaya ini biasanya mampu membangkitkan semangat guru untuk bekerja melebihi target standar, menginspirasi melalui teladan, serta mendorong inovasi pembelajaran.<sup>22</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Syofia dkk. menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP mampu meningkatkan kreativitas guru dalam penyusunan RPP serta mengadopsi model pembelajaran inovatif.<sup>23</sup>

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menekankan pada hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan melalui sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman). Kepala sekolah dengan gaya ini biasanya fokus pada pencapaian

---

<sup>22</sup> Bass and Riggio, *Transform. Leadership*, 2nd Ed.

<sup>23</sup> Nuryenti Syofia et al., "Analysis of Transformational Leadership Style of Junior High School Principals of 30 Pekanbaru Cities," *International Journal of Health Sciences* 6, no. March (2022): 589–98, <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns4.5574>.

target, kepatuhan pada prosedur, dan pengawasan yang ketat terhadap kinerja guru. Walaupun dianggap kurang mendorong kreativitas, kepemimpinan transaksional dapat efektif pada sekolah yang membutuhkan kedisiplinan tinggi dan pengendalian mutu yang ketat.<sup>24</sup> Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap ketercapaian target kurikulum dan peningkatan disiplin guru, khususnya di sekolah dengan budaya organisasi yang hierarkis.<sup>25</sup>

c. Kepemimpinan Demokratis (Partisipatif)

Kepemimpinan demokratis atau partisipatif ditandai dengan keterlibatan aktif guru dalam pengambilan keputusan, baik terkait kebijakan sekolah maupun proses pembelajaran. Kepala sekolah dengan gaya ini berperan sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi dan keterbukaan komunikasi. Gaya kepemimpinan demokratis efektif meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) guru terhadap sekolah dan mendorong partisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan sekolah.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Glenn Stone, Cynthia Conley, and Yibing Luo, "Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy," *Open Journal of Leadership* 03, no. 02 (2014): 30–38, <https://doi.org/10.4236/ojl.2014.32004>.

<sup>25</sup> Ahmad Bukron and Budi Haryanto, "Transactional Leadership Patterns For Human Resources Development," *Academia Open* 5 (2021): 1–11, <https://doi.org/10.21070/acopen.5.2021.2128>.

<sup>26</sup> Cipto Handoko et al., "The Principal's Democratic Leadership Style in Improving Teacher's Pedagogical Competence at SMPIT Auladina

#### d. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter bersifat sentralistik, di mana pengambilan keputusan sepenuhnya berada di tangan kepala sekolah tanpa melibatkan guru secara signifikan. Meskipun gaya ini sering dianggap kaku, dalam situasi tertentu, misalnya ketika sekolah menghadapi krisis atau memerlukan keputusan cepat kepemimpinan otoriter dapat memberikan stabilitas dan kejelasan arah. Gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan secara proporsional dapat meningkatkan kedisiplinan guru di madrasah, tetapi berpotensi menurunkan kreativitas mereka.<sup>27</sup>

#### 5. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah tidak berdiri sendiri, melainkan juga dipengaruhi oleh factor-faktor lain yang saling berkaitan, baik dari diri kepala sekolah (internal) maupun dari lingkungan sekitarnya (eksternal). Faktor internal meliputi kepribadian, kompetensi, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan nilai-nilai yang dianut. Kepribadian yang

---

Indonesia, Bandar Lampung City,” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 01 (2023): 535–46, <https://doi.org/10.30868/ei.v12i01.3163>.

<sup>27</sup> Sri Wahyuni et al., “Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan,” *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2022): 123–30, <https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>.

stabil, kemampuan komunikasi yang baik, integritas, serta empati menjadi modal penting dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah.<sup>28</sup> Kepala sekolah dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara guru dan staf, sehingga iklim kerja sekolah menjadi kondusif.<sup>29</sup>

Selain itu, kompetensi manajerial dan pedagogis juga berperan besar. Kepala sekolah yang memahami prinsip manajemen pendidikan, kurikulum, serta pembelajaran akan lebih efektif dalam membimbing guru. Sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, kompetensi kepala sekolah mencakup lima aspek utama: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.<sup>30</sup> Penelitian oleh Safrida dkk. memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi manajerial yang

---

<sup>28</sup> Norma Ghamrawi, "The Relationship between the Leadership Styles of Lebanese Public School Principals and Their Attitudes towards ICT versus the Level of ICT Use by Their Teachers," *Open Journal of Leadership* 02, no. 01 (2013): 11–20, <https://doi.org/10.4236/ojl.2013.21002>.

<sup>29</sup> Izhak Berkovich, "Emotional Capital in Schools: Principals' Caring Leadership as a Moderator of the Mediated Association between Emotional Geographies and School Climate," *Journal of Professional Capital and Community* 8, no. 2 (2023): 125–43, <https://doi.org/10.1108/JPC-11-2022-0062>.

<sup>30</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA No. 16.

baik secara signifikan meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan strategis untuk peningkatan mutu pembelajaran.<sup>31</sup>

Faktor eksternal meliputi budaya organisasi sekolah, dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi pendidikan. Budaya sekolah yang positif, misalnya budaya kolaborasi dan keterbukaan, akan mendukung penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Sebaliknya, budaya yang hierarkis dan kaku mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan transaksional atau otoriter. Dukungan komite sekolah dan masyarakat sekitar juga dapat memengaruhi keberhasilan program-program kepala sekolah, terutama dalam hal pembiayaan, partisipasi, dan advokasi.<sup>32</sup>

Kebijakan pemerintah dan regulasi pendidikan turut menjadi faktor penentu. Perubahan kurikulum, kebijakan evaluasi guru, dan program-program nasional seperti Merdeka Belajar dapat menuntut kepala sekolah untuk menyesuaikan

---

<sup>31</sup> Safrida Safrida et al., “Strategic Leadership Analysis of School Principal to Improve Learning Quality,” *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan* 11, no. 2 (2023): 391–99, <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i2.741>.

<sup>32</sup> Mohammad Ridho, Mr Murtadlo, and I Budayasa, “Principal Leadership in Developing School Culture,” *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)* 108, no. SoSHEC 2017 (2018): 30–34, <https://doi.org/10.2991/soshec-17.2018.6>.

strategi kepemimpinannya. Kepala sekolah yang adaptif terhadap kebijakan baru memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan kinerja sekolah di tengah perubahan regulasi.<sup>33</sup>

Kemajuan teknologi pendidikan juga mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah, terutama dalam era digital saat ini. Kepala sekolah yang melek teknologi dapat memimpin transformasi digital di sekolah, memfasilitasi guru untuk memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, serta memastikan infrastruktur teknologi berjalan optimal. Sebaliknya, keterbatasan literasi digital kepala sekolah dapat menjadi hambatan signifikan.<sup>34</sup>

## **6. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif**

Indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif merupakan tolok ukur penting dalam menilai kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah guna mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Kepala sekolah yang efektif harus memiliki visi yang jelas dan komitmen kuat

---

<sup>33</sup> Linardo Pratama and Bradley Setiyadi, "Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah," *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)* 7, no. 3 (2023).

<sup>34</sup> Zubaidah Zubaidah and Rahmad Syah Putra, "Model Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah Di Era Teknologi," *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 12, no. 4 (2022): 803, <https://doi.org/10.22373/jm.v12i4.17206>.

terhadap visi tersebut sebagai pedoman utama dalam pengelolaan dan kepemimpinan sehari-hari. Efektivitas kepemimpinan ini tercermin dari kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara produktif dengan fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran, kinerja guru, serta motivasi dan kolaborasi antar warga sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan secara bersama-sama.

Menurut Mulyasa, kepala sekolah yang efektif menyadari pentingnya pendidikan berkualitas dan mampu mengimplementasikan langkah-langkah strategis peningkatan mutu dan produktivitas sekolah melalui pengelolaan yang efektif untuk meraih prestasi tinggi. Pendekatan kepemimpinan partisipatif menjadi indikator utama, di mana kepala sekolah melibatkan seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan, menyediakan ruang komunikasi yang terbuka, serta memberikan arahan dan bimbingan konstruktif dalam menyelesaikan masalah kerja guru. Selain itu, kepala sekolah yang efektif menunjukkan perilaku adil, disiplin, serta peduli terhadap kesejahteraan guru dan staf guna menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Enco Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015).

Lebih lanjut, efektivitas kepemimpinan juga terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang efektif, membangun hubungan harmonis dengan masyarakat sekitar, serta menjadi teladan bagi warga sekolah. Kepala sekolah yang mampu menjaga komunikasi dua arah yang baik serta memberikan motivasi dan penghargaan yang tepat mampu meningkatkan kinerja dan semangat kerja tim sekolah secara signifikan.<sup>36</sup> Manajemen sumber daya secara efisien dan akuntabel serta evaluasi berkelanjutan dalam peningkatan mutu pendidikan juga menjadi bagian dari indikator utama.<sup>37</sup>

Dengan demikian, indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) mempunyai visi yang jelas dan mampu mendorong partisipasi warga sekolah, (2) menerapkan pendekatan partisipatif dengan komunikasi terbuka, (3) memotivasi, membimbing, serta memberikan dukungan profesional kepada guru, (4) menjaga hubungan harmonis dengan masyarakat dan lingkungan sekolah,

---

<sup>36</sup> Herawati Syamsul, “Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (Smp),” *JURNAL IDAARAH I*, no. 2 (2017): 275–89.

<sup>37</sup> Yanti Ervina Siahaan and Indra Prasetya, “Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 6 Tebing Tinggi,” *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)* 4, no. 1 (2023): 09–15, <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1803>.

(5) mengelola sumber daya sekolah secara efisien dan akuntabel, dan (6) melakukan evaluasi serta perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

## **7. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Pendidikan Islam**

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Pendidikan Islam merupakan suatu konsep yang mengintegrasikan nilai-nilai islami dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan. Dalam Islam, kepemimpinan bukan sekadar jabatan administratif, melainkan sebuah amanah yang mengandung tanggung jawab moral dan spiritual yang tinggi. Konsep kepemimpinan dalam Islam tercermin dalam istilah-istilah Al-Qur'an seperti khalifah, imam, dan ulil-amri, yang menunjuk pada sosok pemimpin sebagai wakil Allah di muka bumi yang harus memimpin dengan kejujuran, keadilan, dan keteladanan.<sup>38</sup> Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan Islam selain sebagai manajer dan administrator, juga sebagai pendidik, pengawas, pencipta iklim kerja yang kondusif, bahkan

---

<sup>38</sup> Zulkhairi Zulkhairi, "Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Al-Qur'an," *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 12, no. 1 (2021): 129–40, <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.104>.

sebagai wirausahawan yang mampu mengelola sumber daya sekolah secara efektif demi kemajuan sekolah.<sup>39</sup>

Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah harus menunjukkan karakteristik kepribadian yang sesuai dengan nilai-nilai Islam, seperti jujur, bertanggung jawab, bijaksana, mampu mengambil keputusan, dan memiliki jiwa besar serta emosi yang stabil. Gaya kepemimpinan yang ideal adalah yang memadukan aspek spiritual dan profesional, yakni memimpin dengan teladan sekaligus membimbing seluruh warga sekolah untuk menerapkan budaya islami secara berkesinambungan. Surat-surat dalam Al-Qur'an seperti Al-Ahzab ayat 21 mengingatkan pentingnya teladan yang baik bagi pemimpin.

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

Artinya: "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap

---

<sup>39</sup> Guntur Guntur, Idi Warsah, and Dewi Purnamasari, "Peran Kepala Sekolah Didalam Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Riwayah : Jurnal Kependidikan* 15, no. 1 (2023): 127–38, <https://doi.org/10.47945/al-riwayah.v15i1.784>.

(rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah." (Q.S Al Ahzab:21).<sup>40</sup>

Dalam surat lain yakni Surah Al-Maidah ayat 2, Allah berfirman.

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ  
إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: "... Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya."(Q.S. Al Maidah:2).<sup>41</sup>

Ayat ini menekankan prinsip tolong-menolong dalam kebaikan dan menjauhi permusuhan yang menjadi landasan etika kepemimpinan.<sup>42</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Pendidikan Islam juga menuntut adanya pendekatan partisipatif melalui musyawarah, kelembutan dalam berkomunikasi, dan sikap pengampunan yang mendorong terciptanya suasana

---

<sup>40</sup> Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, *Tafsir Kemenag Al-Qur'an Dan Tafsirnya* (Jakarta: Widya Cahaya, 2011).

<sup>41</sup> *Ibid*

<sup>42</sup> Zulkhairi, "Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Al-Qur'an."

sekolah yang harmonis dan produktif. Kepala sekolah harus mampu menanamkan nilai-nilai ketakwaan, keadilan, dan integritas dalam setiap aspek pengelolaan sekolah sehingga pendidikan yang diberikan tidak hanya berorientasi pada aspek akademik, tetapi juga pembentukan karakter Islami pada peserta didik.<sup>43</sup> Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai pilar utama dalam mengembangkan mutu pendidikan Islam melalui pengelolaan yang holistik dan berlandaskan ajaran agama.

## **B. Kinerja Guru**

### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya untuk mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa,. Kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditunjukkan guru sebagai hasil dari tanggung jawab dan tugasnya dalam mengelola pembelajaran di kelas secara efektif. Kinerja ini mencerminkan kualitas dan kuantitas kerja guru

---

<sup>43</sup> Guntur, Warsah, and Purnamasari, "Peran Kepala Sekolah Didalam Lembaga Pendidikan Islam."

dalam proses pembelajaran, serta keterlibatannya dalam kegiatan pengembangan profesi dan tanggung jawab sosial di lingkungan sekolah.<sup>44</sup> Kemampuan guru untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran dengan tetap berlandaskan pada integritas dan profesionalitas dikenal sebagai kinerja guru.<sup>45</sup>

## **2. Indikator Kinerja Guru**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, indikator kinerja guru mencakup beberapa aspek utama, yakni: (1) Perencanaan pembelajaran, yang meliputi kemampuan guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang sistematis, kontekstual, dan sesuai kurikulum; (2) Pelaksanaan pembelajaran, yaitu keterampilan guru dalam mengelola kelas, menyampaikan materi, menggunakan metode yang variatif, serta memanfaatkan media pembelajaran secara efektif; (3) Evaluasi pembelajaran, yakni kemampuan guru dalam menyusun instrumen penilaian, melakukan asesmen formatif dan sumatif, serta menganalisis hasil belajar siswa secara objektif; dan (4) Tanggung jawab

---

<sup>44</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*, 2nd ed. (Jakarta: Rajawali Pers, 2009).

<sup>45</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*.

profesional, yang mencakup keikutsertaan guru dalam kegiatan MGMP, pengembangan diri, penerapan kode etik profesi, serta tanggung jawab sosial terhadap lingkungan sekolah.<sup>46</sup>

### 3. Jenis-Jenis Kompetensi Guru

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, peran guru sebagai tenaga pendidik sangatlah sentral. Kinerja guru yang berkualitas tidak terlepas dari penguasaan berbagai jenis kompetensi yang menjadi dasar pelaksanaan tugas kependidikan secara profesional. Kompetensi guru mencakup aspek-aspek yang meliputi pengelolaan proses belajar mengajar, kepribadian yang mencerminkan karakter dan sikap, kemampuan bersosialisasi secara efektif dengan berbagai pihak, serta penguasaan materi pelajaran secara mendalam. Berikut jenis-jenis kompetensi yang wajib dikuasai oleh guru:

#### a. Kompetensi Pedagogik

Seorang guru harus memiliki kompetensi pedagogik untuk mengelola pembelajaran secara efektif dan efisien.<sup>47</sup> Kompetensi ini mencakup pengetahuan dan keterampilan dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran

---

<sup>46</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA No. 16.

<sup>47</sup> Cherly Ofita and Sururi, "Kompetensi Pedagogik Guru Abad 21 : Tinjauan Peran Guru Menghadapi Generasi Alpha," *Jurnal Tata Kelola Pendidikan* 5, no. 2 (2023).

sesuai dengan karakteristik peserta didik dan kurikulum. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik dapat memahami teori belajar, merancang program pembelajaran, serta menilai hasil belajar siswa sehingga tujuan pendidikan tercapai secara optimal.<sup>48</sup>

Kompetensi yang wajib dimiliki seorang guru pada aspek pedagogik antara lain:

- 1) Memiliki pemahaman tentang karakteristik siswa dalam hal fisik, moral, sosial, dan intelektual..
- 2) Menguasai teori pembelajaran serta prinsip-prinsip mengajar yang baik.
- 3) Memiliki kemampuan mengembangkan kurikulum pada bidang yang diampu.
- 4) Mengembangkan kegiatan pengembangan diri guru.
- 5) Memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam kegiatan pembelajaran yang relevan.
- 6) Memfasilitasi pengembangan peserta didik.
- 7) Memiliki kemampuan komunikasi yang efektif.

---

<sup>48</sup> Cahyana Cahyana and Mubiar Agustin, "Kompetensi Pedagogik Guru Kelas: Perencanaan, Penerapan Dan Evaluasi Dalam Pembelajaran," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 1 (2024): 844–51, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.5962>.

- 8) Melaksanakan proses penilaian dan evaluasi pembelajaran yang valid.
- 9) Melakukan kegiatan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>49</sup>

b. Kompetensi Kepribadian

Berhubungan dengan sikap dan karakter seorang guru sebagai pendidik, kompetensi kepribadian adalah penting. Guru harus kuat, stabil, dewasa, arif, berwibawa, dan berakhlak mulia, serta dapat menjadi teladan bagi siswanya. Kepribadian guru yang profesional akan menentukan kualitas pembelajaran dan lingkungan sekolah yang kondusif. Kepribadian yang baik juga berkontribusi pada hubungan interpersonal yang harmonis antara guru dan siswa serta pihak sekolah lainnya.<sup>50</sup>

Aspek-aspek yang melekat pada guru pada kompetensi kepribadian antara lain:

- 1) Berkelakuan sesuai dengan norma, agama dan hukum.
- 2) Memiliki pribadi yang jujur, berakhlak mulia dihadapan peserta didik.
- 3) Menunjukkan pribadi yang mantap, stabil dan berwibawa.

---

<sup>49</sup> Umar Sidiq, *Etika Dan Profesi Keguruan* (Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018).

<sup>50</sup> Prita Indriawati et al., "GAMBARAN KOMPETENSI KEPERIBADIAN GURU PADA ERA MILENIAL," *JURNAL FUSION* 03, no. 2 (2023): 35–45.

- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab, rasa bangga menjadi seorang guru, dan rasa percaya diri tinggi.<sup>51</sup>

c. Kompetensi Sosial

Kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dengan siswa, orang tua, rekan kerja, dan masyarakat umum dikenal sebagai kompetensi sosial. Ini penting untuk membangun hubungan yang baik yang mendukung pembelajaran. Guru yang memiliki kompetensi sosial baik mampu menciptakan lingkungan belajar kondusif dan meningkatkan motivasi belajar siswa melalui interaksi sosial yang harmonis.<sup>52</sup> Selain itu, guru dituntut mampu menyesuaikan diri dalam berbagai situasi sosial di lingkungan sekolah dan masyarakat.

Pada kompetensi sosial, guru hendaknya memiliki kriteria sebagai berikut:

- 1) Objektif dan tidak bersikap deskriminatif terhadap jenis kelamin, agama, ras dan status ekonomi.
- 2) Berkemampuan komunikasi yang efektif antar sesama pendidik juga antara tenaga kependidikan serta orang tua.

---

<sup>51</sup> Sidiq, *Etika Dan Profesi Keguruan*.

<sup>52</sup> Sepriyanti et al., "Kompetensi Sosial Guru Dalam Pembelajaran Social Competence Of Teachers In Learning," *Edusociata Jurnal Pendidikan Sosiologi* 6, no. 2 (2023): 1557.

- 3) Mampu beradaptasi di tempat kerja yang beragam sosial budayanya.<sup>53</sup>

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional mengacu pada kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam, sehingga dapat membimbing siswa dalam memahami materi pembelajaran. Kompetensi ini juga meliputi penguasaan terhadap landasan kependidikan dan prinsip psikologi pendidikan. Guru profesional mampu memilih dan mengembangkan materi pembelajaran yang relevan dan terkini sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Program sertifikasi guru merupakan upaya peningkatan kompetensi profesional untuk menjaga mutu pendidikan dan menghadapi tantangan globalisasi.<sup>54</sup>

Beberapa kriteria yang harus dimiliki guru dalam kompetensi profesional antara lain:

- 1) Memahami materi, ide, dan cara berpikir keilmuan yang relevan dan mendukung mata pelajaran yang diajar.

---

<sup>53</sup> Sidiq, *Etika Dan Profesi Keguruan*.

<sup>54</sup> Widya Syarifah Ulfa et al., "Kompetensi Profesional Guru Dalam Proses Pembelajaran," *Jurnal Yudistira: Publikasi Riset Ilmu Pendidikan Dan Bahasa* 2, no. 4 (2024): 24–38, <https://doi.org/10.61132/yudistira.v2i4.1128>.

- 2) Memiliki pemahaman yang mendalam tentang standar kompetensi dan kompetensi dasar disiplin ilmunya.
- 3) Mampu mengembangkan materi pelajaran secara kreatif.
- 4) Memiliki kemampuan untuk mengembangkan keprofesian berkelanjutan melalui pelaksanaan kegiatan reflektif.
- 5) Mampu menggunakan teknologi informasi terbaru untuk pengembangan diri, pendidikan, dan komunikasi.<sup>55</sup>

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi motivasi kerja, kompetensi profesional, kesehatan fisik dan mental, serta kepribadian guru itu sendiri. Guru yang memiliki motivasi tinggi dan kompetensi yang baik cenderung menunjukkan performa kerja yang optimal dalam pembelajaran.<sup>56</sup> Sementara itu, faktor eksternal yang memengaruhi kinerja guru antara lain adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, ketersediaan sarana dan prasarana, sistem penghargaan, serta dukungan dari rekan sejawat dan Masyarakat.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Sidiq, *Etika Dan Profesi Keguruan*.

<sup>56</sup> M S P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), <https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>.

<sup>57</sup> Nana Sudjana, *Dasar - Dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2000).

Dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan suportif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Hal ini karena guru merasa dihargai, didengarkan, dan diberi ruang untuk berkembang. Fasilitas yang memadai dan iklim kerja yang kondusif juga menjadi penentu penting kinerja guru, khususnya dalam hal inovasi pembelajaran dan penguasaan teknologi pendidikan.<sup>58</sup>

Dalam konteks pendidikan Islam, faktor spiritualitas dan komitmen religius juga menjadi pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang memiliki kesadaran spiritual tinggi cenderung lebih ikhlas dalam bekerja, konsisten dalam menjalankan tugas, dan bertanggung jawab terhadap amanah mendidik.<sup>59</sup> Oleh karena itu, pendekatan manajemen pendidikan Islam dalam membina kinerja guru hendaknya memperhatikan tidak hanya aspek teknis, tetapi juga aspek moral dan spiritual.

---

<sup>58</sup> Rahmannisa Juita Usmar and Achadi Budi Santosa Santosa, "Improving Teacher Performance Through a Good Leadership and Motivational Approach," *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2022): 77–90, <https://doi.org/10.14421/manageria.2022.71-05>.

<sup>59</sup> Suliwati and Naqiyah Mukhtar, "Analisis Pengaruh Motivasi Spiritual, Pengendalian Diri Dan Sikap Tanggung Jawab Terhadap Etos Mengajar Serta Implikasinya Pada Kebermaknaan Hidup Dalam Perspektif Islam," *Jurnal Riset Madrasah Ibtidaiyah (JURMIA)* 2, no. 1 (2022): 128–37, <https://doi.org/10.32665/jurmia.v2i1.268>.

## 5. Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Guru

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor strategis yang sangat berpengaruh dalam menentukan kualitas dan efektivitas kinerja guru di sekolah. Dalam konteks manajemen pendidikan, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan teknis mengatur dan mengelola lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai proses memengaruhi, membina, dan mengarahkan semua komponen sekolah, khususnya guru, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>60</sup>

Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru telah banyak diteliti dan menghasilkan temuan yang konsisten bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas guru. Kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, membina komunikasi yang terbuka, memberikan dukungan profesional, serta membangun budaya sekolah yang kondusif, berkontribusi besar terhadap meningkatnya kualitas kinerja guru.<sup>61</sup> Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner seringkali dikaitkan dengan peningkatan performa guru

---

<sup>60</sup> B M Bass and B J Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (SAGE Publications, 1994), [https://books.google.co.id/books?id=\\_z3\\_BOVYK-IC](https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC).

<sup>61</sup> Robbins and Judge, *Organizational Behavior : Global Edition*.

karena keduanya menekankan pada pembinaan potensi individu dan pembaruan budaya organisasi.

Kepemimpinan yang efektif mencakup tiga dimensi utama, yaitu: (1) memberi arah yang jelas, (2) memotivasi dan menginspirasi bawahannya, dan (3) memfasilitasi proses kerja yang produktif. Dalam konteks sekolah, ketika kepala sekolah memiliki visi yang kuat dan strategi yang jelas dalam membina guru, maka guru akan memiliki panduan, semangat, dan dukungan untuk bekerja lebih baik. Hal ini berdampak langsung terhadap pelaksanaan tugas guru mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan di kelas, hingga evaluasi dan tindak lanjut pembelajaran.<sup>62</sup>

Temuan serupa diperkuat dalam Jurnal Pendidikan, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru di madrasah. Dalam penelitiannya, kepala sekolah yang menjalankan peran sebagai pembina spiritual, motivator, sekaligus manajer operasional, terbukti

---

<sup>62</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations, Leadership in Organizations* (Pearson, 2016), <https://doi.org/10.4324/9781315695792>.

mampu membangun semangat kolektif para guru untuk bekerja lebih efektif dan profesional.<sup>63</sup>

Selain itu, dalam *Al-Anbar University Journal For Humanities* juga menekankan bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai moral dan etika, terutama dalam konteks pendidikan Islam, mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan penuh semangat ukhuwah. Guru yang merasa dihargai, didukung, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, akan lebih bertanggung jawab dan optimal dalam melaksanakan tugasnya.<sup>64</sup>

Secara teoritis, hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dapat dijelaskan melalui Teori Path-Goal Leadership, yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengarahkan, membimbing, dan mendukung bawahannya dalam mencapai tujuan.<sup>65</sup> Dalam konteks sekolah, kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator

---

<sup>63</sup> Muhammad Sehlo, "The Impact of Transformational Leadership Style and Compensation on Teacher Performance at Madrasah Aliyah," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14, no. 4 (2022): 7249–60, <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.1242>.

<sup>64</sup> Nada Faisal, "The Ethics of the Islamic Education Teacher," *Al-Anbar University Journal For Humanities* 2019, no. 2 (2022): 295–309, <https://doi.org/https://doi.org/10.37653/juah.2022.171815>.

<sup>65</sup> Robert J House, "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 16, no. 3 (April 16, 1971): 321–39, <https://doi.org/10.2307/2391905>.

utama yang menghilangkan hambatan-hambatan dalam proses pembelajaran, serta menciptakan sistem yang memungkinkan guru bekerja secara optimal. Ketika guru memiliki kejelasan peran, sumber daya yang cukup, serta dukungan emosional dan profesional, maka mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Dalam pendekatan manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan juga mengandung unsur *qudwah* (keteladanan), *tazkiyah* (pembersihan jiwa), dan *mas'uliyah* (tanggung jawab), yang secara substansial berkontribusi terhadap pembentukan karakter dan integritas guru dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang meneladankan nilai-nilai keislaman dapat membentuk kesadaran spiritual dan motivasi intrinsik guru untuk bekerja sebagai ibadah, bukan sekadar memenuhi tuntutan administratif.<sup>66</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan saling menguatkan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Kepala sekolah yang menjalankan peran kepemimpinan secara efektif dan berbasis nilai-nilai Islam, memiliki potensi besar untuk

---

<sup>66</sup> Aldo Redho Syam, "Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam," *At-Ta'dib* 12, no. 2 (2017): 49, <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v12i2.1214>.

mendorong peningkatan kinerja guru baik secara teknis, profesional, maupun spiritual.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlash Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena kepemimpinan secara kontekstual dan holistik melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus, yakni peneliti fokus pada dua lembaga pendidikan sebagai lokasi penelitian untuk mengkaji fenomena secara spesifik pada tiap lembaga pendidikan tersebut. Studi kasus dipilih karena dapat memberikan pemahaman mendalam terhadap dinamika dan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pendidikan Islam.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> J W Creswell and C N Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (SAGE Publications, 2016), <https://books.google.co.id/books?id=DLbBDQAAQBAJ>.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, dua lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik berbeda namun memiliki kesamaan tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan kinerja guru. SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo merupakan sekolah Islam swasta yang berada di bawah naungan yayasan pendidikan Islam setempat, sedangkan MTsN 6 Madiun merupakan madrasah negeri yang bernaung di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia.

Pemilihan kedua lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa masing-masing lembaga memiliki struktur manajerial yang jelas, kepala sekolah yang memiliki latar belakang kepemimpinan Islami, serta jumlah guru yang dinilai representatif untuk dijadikan subjek penelitian. Selain itu, kedua lembaga tersebut memiliki prestasi dan reputasi akademik yang baik serta komitmen kuat dalam pelaksanaan manajemen berbasis nilai-nilai Islam. Dengan perbedaan status kelembagaan yakni swasta dan negeri, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komparatif dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan kepemimpinan kepala

sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di dua konteks kelembagaan yang berbeda.

Adapun waktu penelitian direncanakan selama tiga bulan, yaitu mulai dari 24 Nopember 2025 hingga 06 Pebruari 2026, yang mencakup tahap observasi awal, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan.

### **C. Subjek dan Informan Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah dan para guru yang bertugas di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo serta MTsN 6 Madiun. Kedua lembaga tersebut dipilih karena memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda yakni sekolah Islam swasta dan madrasah negeri, namun keduanya sama-sama berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman.

Informan penelitian dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja sebagai pertimbangan untuk selaras menjawab tujuan penelitian dan kemampuan memberikan informasi mendalam mengenai

fenomena yang dikaji.<sup>2</sup> Pemilihan informan dilakukan di kedua lembaga dengan komposisi sebagai berikut:

1. SMP Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo
  - a. Informan utama: Kepala Sekolah SMP Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo
  - b. Informan pendukung:
    - 1) Wakil kepala sekolah
    - 2) Guru tetap
    - 3) Staf Tata Usaha
2. MTsN 6 Madiun
  - a. Informan utama: Kepala Madrasah MTsN 6 Madiun
  - b. Informan pendukung:
    - 1) Wakil kepala madrasah bidang kurikulum atau kesiswaan
    - 2) Guru tetap
    - 3) Staf Tata Usaha atau tenaga kependidikan

Kriteria informan pada kedua lokasi penelitian ditetapkan sebagai berikut:

- a. Telah bekerja minimal dua tahun di lembaga masing-masing.

---

<sup>2</sup> Steve Campbell et al., "Purposive Sampling: Complex or Simple? Research Case Examples," *Journal of Research in Nursing* 25, no. 8 (2020): 652–61, <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>.

- b. Bersedia memberikan informasi secara terbuka, jujur, dan objektif.
- c. Memiliki pengalaman langsung terkait kebijakan, supervisi, atau gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.

Dengan penetapan informan dari dua lokasi ini, diharapkan penelitian dapat memperoleh data yang lebih komprehensif dan komparatif, sehingga dapat menggambarkan peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru pada dua konteks lembaga Islam yang berbeda secara manajerial dan struktural.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik berikut:

##### **1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)**

Wawancara dilaksanakan dengan cara semi-terstruktur kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan para guru untuk memperoleh informasi mengenai gaya kepemimpinan, kebijakan, komunikasi, serta dampaknya terhadap motivasi dan kinerja guru. Pertanyaan dirancang fleksibel namun tetap mengacu pada pedoman wawancara.

## 2. Observasi Partisipatif

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas keseharian di sekolah, interaksi antara kepala sekolah dan guru, serta dinamika pembelajaran yang terjadi. Observasi dilakukan secara aktif dan sistematis menggunakan panduan observasi.

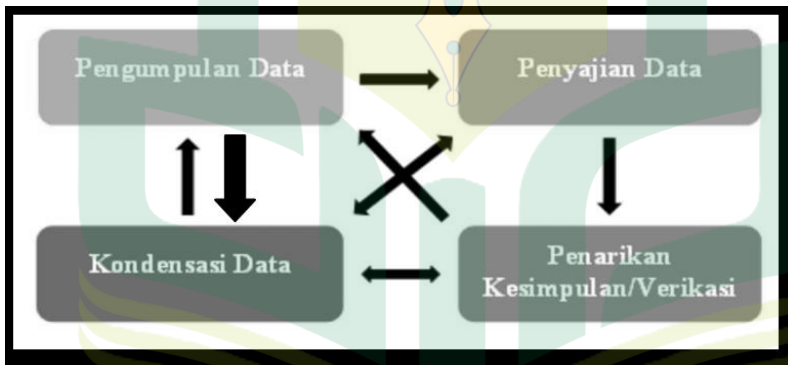
## 3. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan data sekunder berupa dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS), hasil evaluasi kinerja guru, jadwal supervisi, dan dokumen penilaian kepala sekolah terhadap guru. Dokumen ini berfungsi sebagai bahan triangulasi.

## E. Teknik Analisis Data

Data dianalisis sesuai dengan teori Miles, Huberman, dan Saldana, data dianalisis dalam empat langkah: kondensasi data (*data condensation*). Kondensasi data adalah proses memilih, menyederhanakan, mengumpulkan, dan mengubah data menjadi bagian yang lebih besar, seperti catatan lapangan tertulis, transkrip wawancara, dokumen, dan materi empiris lainnya. Penampilan data (*data display*) adalah bentuk pengemasan suatu data secara visual sedemikian sehingga data lebih mudah dipahami. Tanpa penyajian data yang tepat, seorang

peneliti akan kesulitan menganalisis hasil penelitian. Menarik kesimpulan, juga dikenal sebagai *drawing* dan verifikasi kesimpulan, adalah langkah terakhir dalam proses interpretasi, yang berarti menemukan makna dari data yang disajikan. Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan (*Selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi (*transforming*). Secara lebih khusus, langkah-langkah yang didasarkan pada gagasan Miles, Huberman, dan Saldana akan diterapkan dalam cara berikut:<sup>3</sup>



Gambar 3. 1 Analisis Data Model Milies, Humberman dan Saldana

<sup>3</sup> M B Miles, A M Huberman, and J Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (SAGE Publications, 2013).

## 1. *Data Collection (Pengumpulan Data)*

Pengumpulan data dari metode yang dilakukan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Secara umum, semua jenis data ini memiliki satu komponen penting, dan analisisnya terutama bergantung pada kemampuan integratif dan interpretatif peneliti. Ini karena data yang dikumpulkan jarang berbentuk angka dan sangat panjang dan rinci.<sup>4</sup> Setelah pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, peneliti memilah-milah (reduksi data) mana data yang sesuai dengan rumusan masalah satu, rumusan masalah dua dan seterusnya. Dalam reduksi data, peneliti menggunakan teknik domain analisis. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

## 2. *Data condensation (kondensasi data)*

Menurut Miles, Huberman, dan Saldana, kondensasi data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah data yang ada dalam catatan

---

<sup>4</sup> Miles, Huberman, and Saldana.

lapangan dan transkrip penelitian ini. Proses ini diuraikan sebagai berikut:<sup>5</sup>

- a. *Selecting* (pemilihan) menentukan aspek mana yang paling penting, hubungan mana yang paling signifikan, dan jenis informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis sebagai akibatnya.
- b. *Focusing* (pengerucutan) memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti berkonsentrasi pada data yang berkaitan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini adalah lanjutan dari tahap seleksi data sebelumnya. Peneliti hanya mengumpulkan data dari rumusan masalah.
- c. *Abstracting* (peringkasan) tahap membuat ringkasan inti, prosedur, dan pernyataan yang harus ada. Pada tahap ini, data yang dikumpulkan diperiksa untuk kualitas dan cakupan.
- d. *Data Simplifying and Transforming* (penyederhanaan dan transformasi) Data yang digunakan dalam penelitian ini disederhanakan dan diubah dalam berbagai cara, seperti dengan memilih data dengan hati-hati melalui ringkasan atau uraian singkat, menggabungkan data ke dalam pola yang lebih luas, dan sebagainya.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Miles, Huberman, and Saldana.

<sup>6</sup> Miles, Huberman, and Saldana.

### 3. *Data display (penyajian data)*

Setelah kondensasi data, data disajikan. Miles, Huberman, dan Saldana menggambarkan data ini sebagai sekumpulan informasi yang terorganisir, yang memungkinkan pengambilan keputusan dan penarikan kesimpulan. Dengan melihat penyajian data, peneliti akan lebih mudah memahami proses dan tindakan yang harus diambil.<sup>7</sup> Artinya apakah peneliti melanjutkan analisisnya atau mencoba mengambil tindakan dengan memperdalam hasilnya. Hasil kondensasi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks perbandingan, dan bagan hubungan antar komponen yang ditemukan di masing-masing situs penelitian. Tujuan penyajian ini adalah untuk membantu peneliti memahami pola, hubungan, dan perbedaan atau persamaan antara kasus. Tahap ini penting untuk mengetahui dinamika kepemimpinan kepala sekolah di dua jenis organisasi yakni sekolah swasta Islam dan madrasah negeri.

### 4. *Conclusion Drawing/Verifying (kesimpulan)*

Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan rumusan masalah dari peta konsep yang relevan. Kesimpulan awal yang disampaikan masih bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak ditemukan bukti yang kuat dan kongkrit pada tahap

---

<sup>7</sup> Miles, Huberman, and Saldana.

pengumpulan data berikutnya.<sup>8</sup> Namun, jika kesimpulan yang dibuat pada tahap awal didukung oleh bukti yang kuat, valid, dan konsisten, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kesimpulan mereka adalah kredibel pada saat mereka kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

Selain menggunakan model analisis Miles, Huberman, dan Saldana, penelitian ini juga menggunakan pendekatan analisis data studi kasus multi-situs (*multi-site case study analysis*) sebagaimana dijelaskan oleh Yin. Dalam pendekatan ini, setiap lokasi penelitian SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun dianalisis sebagai kasus tunggal (*within-case analysis*) terlebih dahulu untuk memahami karakteristik, dinamika kepemimpinan, dan konteks internalnya. Setelah itu, dilakukan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) dengan tujuan mengidentifikasi pola umum, persamaan, dan perbedaan antar situs penelitian.<sup>9</sup> Pendekatan multi-situs ini memungkinkan hasil penelitian memiliki daya jelajah yang lebih luas dan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam

---

<sup>8</sup> Dr. Ir. Andi Ilham Samanlangi Dr. Arif Rachman, Dr. E. Yochanan, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Karawang: Saba Jaya Publisher, 2024).

<sup>9</sup> R K Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (SAGE Publications, 2017), <https://books.google.co.id/books?id=6DwmDwAAQBAJ>.

terhadap fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di dua lembaga pendidikan Islam yang berbeda secara struktural dan manajerial.

Melalui integrasi antara model analisis data Miles, Huberman, dan Saldana dengan pendekatan studi kasus multi-situs, diharapkan penelitian ini mampu memberikan gambaran komprehensif dan mendalam mengenai peran kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru. Pendekatan ini tidak hanya memfokuskan pada proses interpretatif di masing-masing lembaga, tetapi juga memungkinkan teridentifikasinya faktor-faktor kontekstual yang membedakan serta menyatukan praktik kepemimpinan pendidikan di sekolah Islam swasta dan madrasah negeri.

## **F. Uji Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, digunakan empat teknik menurut Lincoln, Guba dan Pilotta, yaitu:

1. Kredibilitas (*credibility*): Melalui triangulasi sumber dan teknik, member check, serta keterlibatan peneliti dalam waktu yang cukup.

2. Transferabilitas (*transferability*): Dipertimbangkan dalam konteks yang sebanding, peneliti memberikan penjelasan yang rinci dan jelas tentang konteks penelitian.
3. Dependabilitas (*dependability*): Dilakukan dengan mencatat secara sistematis setiap proses penelitian dan pelaksanaan wawancara serta observasi.
4. Konfirmabilitas (*confirmability*): Menyimpan catatan proses penelitian dan dokumentasi data agar dapat ditinjau ulang oleh pihak lain yang berwenang.<sup>10</sup>

## G. Desain Validasi

Penelitian ini menggunakan desain validasi dengan cara:

1. Triangulasi sumber: membandingkan data dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru serta tenaga kependidikan dan dokumen pendukung.
2. Triangulasi teknik: membandingkan hasil antara wawancara, observasi, dan dokumentasi.

---

<sup>10</sup> Yvonna S Lincoln, Egon G Guba, and Joseph J Pilotta, "Naturalistic Inquiry: Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985, 416 Pp., \$25.00 (Cloth)," *International Journal of Intercultural Relations* 9, no. 4 (1985): 438–39, [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8).

3. Pengecekan: menyampaikan kembali hasil wawancara kepada informan untuk memastikan akurasi.

## **H. Etika Penelitian**

Dalam proses penelitian, peneliti menjunjung tinggi kode etik penelitian sosial, meliputi:

1. *Informed consent*: setiap informan akan diberi penjelasan mengenai tujuan, manfaat, dan proses penelitian, serta dimintai persetujuan.
2. Kerahasiaan: identitas informan tidak akan disebutkan secara eksplisit dalam laporan penelitian.
3. Keadilan: peneliti akan memperlakukan setiap informan secara adil tanpa diskriminasi.

## **I. Kerangka/Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs (*multi-site case study*). Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam mengembangkan kinerja guru pada dua lembaga pendidikan Islam yang berbeda, yaitu SMP Islam Al-Ikhlas

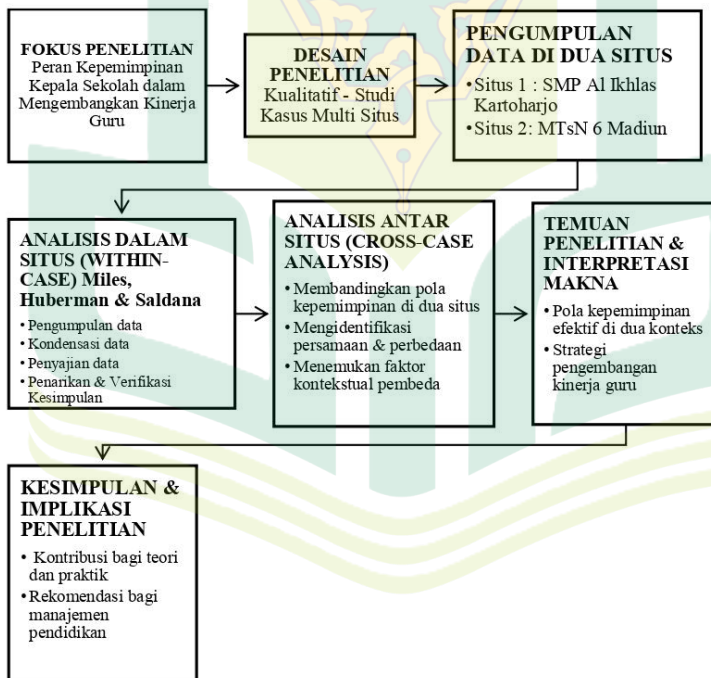
Karasan Kartoharjo (sekolah Islam swasta) dan MTsN 6 Madiun (madrasah negeri).

Setiap lokasi penelitian diperlakukan sebagai situs kasus tunggal (*single case*) yang berdiri sendiri, namun tetap dihubungkan melalui analisis lintas kasus (*cross-case analysis*). Analisis dilakukan pada dua tahap, yaitu analisis dalam situs (*within-site*) untuk memahami konteks dan praktik kepemimpinan di masing-masing lembaga, serta analisis antar situs (*cross-site*) untuk menemukan persamaan, perbedaan, dan faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi empat langkah utama, pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*key instrument*) yang terlibat langsung dalam pengumpulan dan analisis data. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta *member checking* kepada informan kunci.

Secara konseptual, desain penelitian ini menghubungkan fokus penelitian, yaitu peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru, dengan konteks sosial kelembagaan dan strategi kepemimpinan yang diterapkan. Melalui desain ini, diharapkan diperoleh pemahaman mendalam dan komparatif tentang praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada dua lembaga pendidikan Islam dengan karakteristik berbeda. Berikut kerangka penelitian yang dibuat penulis:



Gambar 3. 2 Kerangka Penelitian

**BAB IV**  
**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PELAKSANAAN PROGRAM**  
**PENGEMBANGAN KINERJA GURU DI SMP ISLAM**  
**AL-IKHLAS KARASAN KARTOHARJO DAN MTSN 6**  
**MADIUN**

Bab ini berisi jawaban rumusan masalah yang pertama, menyangkut tentang bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun. Uraian bab ini disusun secara berurutan yang dimulai dari paparan data, pembahasan tentang peran kepala sekolah sebagai manajer yang terdiri dari perencanaan program pengembangan kinerja guru, Pengorganisasian dan pembagian tugas, serta pengelolaan sumber daya. Hasil tinjauan lapangan oleh peneliti terkait hal tersebut, ditutup dengan analisis teoritik mendalam pengembangan kinerja guru di di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

## A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian

### 1. Profil SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo

- a. Sejarah Singkat SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo<sup>1</sup>

Pondok Pesantren Al-Ikhlas Karasan didirikan oleh KH Hamim Jazuli di Desa Karasan, Kecamatan Kartoharjo, Kabupaten Magetan, pada 10 September 2019. Masyarakat sekitar telah mendorong berdirinya pesantren ini. Berawal dari kehidupannya sebagai pengasuh yayasan, dia berjualan bakso dan bekerja di berbagai tempat. Banyak orang ingin mengaji kepadanya dengan seiring berjalannya waktu. Karena dia tidak ingin menolak orang yang ingin belajar, enam santri akhirnya datang dan bertanya kepadanya.

Setelah itu, santrinya terus bertambah. Pada 2018, dia membeli tanah seluas 2000 meter persegi di dekat masjid untuk membangun rumah yang lebih besar untuk menampung enam santri. Selanjutnya, pada tahun 2019, seseorang memutuskan untuk mengaji lagi dan berencana untuk mukim karena rumahnya yang jauh—di

---

<sup>1</sup> “Dokumentasi, Dokumen Profil SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo”, Februari 5, 2026

luar kota—membuatnya diperbesar dan pada akhirnya menjadi pondok pesantren. Sampai 2025, jumlah santrinya adalah 728, semua dari luar daerah. Orang-orang ini berasal dari Madiun, Ngawi, Jawa Tengah, Sumatra, bahkan Papua.

Kebanyakan santri beliau adalah anak-anak yatim, piatu, yatim piatu, dan kaum dhuafa. Akibatnya, tujuan dan visi misi pondok pesantren ini adalah seperti yang dinyatakan oleh para ulama salaf, yaitu “Wenehono teken marang wong kang wuto, Wenehono pangan marang wong kang luwe, Wenehono busono marang wong kang wudo, Wenehono iyuban marang wong kang kudana.” Dengan kata lain, semua pengasuh dan pengurus pondok pesantren Al-Ikhlash berkomitmen untuk mendukung pendidikan anak-anak, baik formal maupun nonformal, meskipun mereka tidak memiliki kemampuan untuk membayarnya. Selain itu, keunggulan lain dari pondok ini di lingkungan lokal adalah biaya mondok gratis. Oleh karena itu, santri yang tinggal di pondok pesantren akan menerima fasilitas seperti makan tiga kali sehari tanpa biaya.

Pondok pesantren Al-Ikhlash Karasan menggabungkan gaya pendidikan Salafiyah dan

kontemporer. Dengan kata lain, pondok pesantren ini mengikuti ajaran Salafiyah dalam pelajaran sehari-harinya. Guru-gurunya mengaji kitab kuning ulama Salaf (Kuno) dengan menggunakan metode bandongan atau sorogan. Pondok ini juga tetap kontemporer karena mampu mengikuti perkembangan zaman. Misalnya, diperbolehkan untuk membawa motor dan alat elektronik untuk santri senior, yang merupakan siswa dari tingkat SMA dan lebih tinggi yang belajar di sekolah di luar pondok.

Pondok pesantren ini mempunyai tiga program yaitu program Tahfidzul Quran, Bahasa Inggris, dan Kitab kuning. Masing-masing dari program tersebut dipegang oleh ustadz/ustadzah yang mampu/ahli dibidangnya. Selain program unggulan pondok pesantren, untuk mendukung dan mengembangkan mutu santri pondok pesantren maka yayasan ini juga memiliki lembaga formal dan non formal yaitu SMP Islam Al-Ikhlash Karasan yang berdiri pada tahun 2021 dan Madin Al-Ikhlash Karasan sejak awal berdiri tahun 2019

b. Visi-Misi SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo<sup>2</sup>

**1. VISI**

“Menjadi Sekolah Islam Yang Unggul dan Terpercaya Dalam Menghasilkan Generasi Yang Beriman, Berakhlak Yang Mulia, Cerdas, Terampil, Mandiri, Menguasai Iptek, Serta Berwawasan Lingkungan.”

**2. MISI**

- a. Menjadikan SMP Islam Al-Ikhlas Karasan sebagai sekolah Islam yang unggul dalam prestasi akademik dan non-akademik.
- b. Menjadikan SMP Islam Al-Ikhlas Karasan sebagai sekolah Islam yang profesional dan mengedepankan akhlak yang mulia.
- c. Menjadikan SMP Islam Al-Ikhlas Karasan sebagai sekolah yang terpercaya di masyarakat.
- d. Menjadikan kualitas pendidikan yang berfokus kepada peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap sosial dan sikap spiritual peserta didik.
- e. Menjadikan nilai-nilai Islam sebagai landasan dalam setiap aktivitas pendidikan di SMP Islam Al-

---

<sup>2</sup> *Ibid*

Ikhlas Karasan.

### 3. TUJUAN

- a. Membentuk peserta didik menjadi generasi berkarakter islami, beriman dan bertaqwa.
- b. Membentuk peserta didik yang cerdas dalam hal akademik dan non akademik
  - 1) Akademik :
    1. Mata pelajaran formal
    2. Baca tulis Al-Qur'an
    3. Hafalan Al-Qur'an
    4. Membaca Kitab Kuning
    5. Muhadatsah Bahasa Arab
    6. Mampu memahami dan mengoperasikan komputer secara keseluruhan ( software, hardware dan komponen lain ).
  - 2) Non Akademik :
    1. Pidato 3 bahasa ( Arab, Inggris, Jawa )
    2. Membentuk generasi yang mampu mengelola lingkungan sehingga tercipta suasana yang kondusif dan menerapkan nilai-nilai estetika.
    3. Ekstrakurikuler wajib (Pramuka)
    4. Ekstrakurikuler pilihan (Qiro'ah, banjari, jurnalistik, seni tari, volly, futsal, dll)

- c. Struktur Organisasi SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo<sup>3</sup>

#### UNSUR PIMPINAN

Kepala Sekolah : Kirana A. N. H., M.Pd.

Kepala Tata Usaha : Sirojud T., S.Pd.

Waka Kurikulum : Susiani L. M., S.Pd.

Waka Kesiswaan : Deni P., S.Pd.

Waka Sarpras : Danan P.T., S.Pd.

Waka Humas : Devid Y., S.Pd.

- d. Kondisi Tenaga Pendidik SMP Islam Al Ikhlas Karasan<sup>4</sup>

Jumlah seluruh pendidik dan tenaga kependidikan SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo sebanyak 39 orang terdiri dari 35 guru, 4 pegawai administrasi, yang terdiri dari 18 Laki-laki dan 21 Perempuan.

## 2. Profil MTsN 6 Madiun

- a. Sejarah Singkat MTsN 6 Madiun<sup>5</sup>

Keberadaan Madrasah Tsanawiyah Negeri bibrik merupakan rangkaian usaha panjang dari perjuangan para tokoh yang merintis berdirinya lembaga pendidikan

---

<sup>3</sup> *Ibid*

<sup>4</sup> *Ibid*

<sup>5</sup> “Dokumentasi, Dokumen Profil MTsN 6 Madiun”, Februari 5, 2026

islam di bibrik. Tokoh Tokoh Tersebut dipelopori oleh KH Sutrisno Jakup Bawan.

1. Untuk memenuhi keinginan sebagian dari masyarakat Desa Bibrik kecamatan Jiwan dan sekitarnya, maka para tokoh agama mendirikan PGAN 4 tahun 1970, berdasarkan SK Meneg direlokasi 2 kali di Bondowoso tahun 1984 dan di Teguhan Jiwan Madiun tahun 1986.
2. Kemudian mendirikan lagi PGA 4 tahun filial Kota Madiun tahun 1986 dan pada tahun 1993 di Negrikan dengan SK Menteri Agama RI No . 244 tahun 1993 tanggal 25 Oktober 1993.
3. Tahun 1986 PGAN 4 tahun dirubah menjadi MTsN dan Pindah ke desa Teguhan Jiwan Madiun sampai sekarang.
4. MTsN Bibrik Kabupaten Madiun ini didirikan Oleh para tokoh dan Pejabat Desa antara lain :
  - a. Sutrisno Yakup Bawan ( Tokoh Masyarakat / Alhm )
  - b. Atmo Saekan ( Kades Teguhan / Alm )
  - c. Komari Rosyid, BA ( Guru MTsN Madiun )
5. Tanggal 1 Januari 2018, Nama MTsN Bibrik berubah nama menjadi MTsN 6 Kabupaten Madiun.

b. Visi-Misi MTsN 6 Madiun<sup>6</sup>

## 1. VISI

“MENJADIKAN PESERTA DIDIK YANG UNGGUL DALAM MUTU, BERAKHLAQL KARIMAH, DAN BERBUDAYA LINGKUNGAN”

## 2. MISI

1. Menyelenggarakan proses belajar mengajar yang efektif sehingga siswa dapat memperoleh prestasi yang unggul sesuai dengan harapan masyarakat.
2. Menyelenggarakan pelatihan-pelatihan dan memperdalam materi pembelajaran sehingga anak tuntas dalam belajar.
3. Menyelenggarakan kegiatan ketrampilan sehingga siswa dapat mengembangkan bakat dan minat yang dimiliki
4. Menyelenggarakan bimbingan secara efektif sehingga siswa dapat berkembang secara optimal sesuai dengan prestasi yang dimiliki dan mempunyai perilaku santun.
5. Melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan keagamaan secara rutin terjadwal dan berkelanjutan.

---

<sup>6</sup> *Ibid*

6. Berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan keagamaan baik di Madrasah maupun di lingkungan masyarakat.
  7. Mewujudkan sarana dan prasarana madrasah yang memadai.
  8. Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan kepedulian peserta didik terhadap lingkungan.
  9. Menggunakan lingkungan Madrasah sebagai media/sumber belajar
  10. Melakukan kegiatan yang tidak menimbulkan pencemaran lingkungan
  11. Mengusahakan lingkungan Madrasah menjadi lingkungan yang bersih, sehat, dan nyaman
- c. Struktur Organisasi MTsN 6 Madiun<sup>7</sup>
- Unsur Pimpinan MTsN 6 Madiun
- |                   |                             |
|-------------------|-----------------------------|
| Kepala Madrasah   | : Gatot Budi Hartoyo, S.Pd. |
| Kepala Tata Usaha | : Sri Ambarini, S.E., M.E.  |
| Waka Kurikulum    | : Yasin Wahyudi, S.Pd.      |
| Waka Kesiswaan    | : Ida Novrida, S.Pd.        |
| Waka Sarpras      | : Iskandar, S.Pd.           |

---

<sup>7</sup> Ibid

d. Kondisi Tenaga Pendidik<sup>8</sup>

Jumlah seluruh pendidik dan tenaga kependidikan MTsN 6 Madiun sebanyak 43 orang terdiri dari 35 guru, 8 pegawai administrasi. 34 Guru berstatus sebagai ASN dan 1 guru berstatus GTT. Sedangkan tenaga kependidikan terdiri dari 5 ASN dan 3 PTT. Rincian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bisa dilihat sebagai berikut.

## **B. Paparan Data Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer**

### **1. Perencanaan Program Pengembangan Kinerja Guru**

Perencanaan program pengembangan kinerja guru merupakan tahapan awal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan profesionalitas dan kualitas pembelajaran di sekolah. Dalam konteks manajemen pendidikan, perencanaan dilakukan untuk memastikan bahwa program yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru serta selaras dengan tujuan peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan

---

<sup>8</sup> *Ibid*

MTsN 6 Madiun, perencanaan program pengembangan kinerja guru dilakukan melalui beberapa tahapan yang meliputi analisis kebutuhan guru, penyusunan program, koordinasi tim, serta penetapan kegiatan pengembangan profesional guru.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Islam Al-Ikhlas Karasan menunjukkan bahwa proses perencanaan program pengembangan kinerja guru dilakukan secara sistematis melalui rapat koordinasi serta analisis kebutuhan kompetensi guru. Kepala sekolah menyatakan bahwa perencanaan program dilakukan dengan melibatkan unsur manajemen sekolah serta memperhatikan kebutuhan pengembangan profesional guru. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Perencanaan program dilakukan melalui SK tim komunitas belajar, kemudian dilanjutkan dengan rapat koordinasi. Selain itu juga dilakukan analisis kompetensi guru agar program yang disusun sesuai dengan kebutuhan guru.”<sup>9</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menyusun program secara administratif, tetapi juga

---

<sup>9</sup> Wawancara, Kirana Apriliang Nur Hanifah, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

melakukan identifikasi kebutuhan guru sebagai dasar perencanaan program. Analisis kebutuhan ini penting agar kegiatan pengembangan yang dilaksanakan benar-benar mampu meningkatkan kompetensi guru secara nyata.

Dalam implementasinya, program pengembangan kinerja guru yang direncanakan di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan meliputi berbagai kegiatan seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), workshop peningkatan kompetensi guru, supervisi akademik, serta penguatan komunitas belajar guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa kegiatan tersebut dilaksanakan secara terprogram dalam satu tahun akademik. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh kepala sekolah:

“Program yang dilaksanakan antara lain MGMP, workshop yang diikuti seluruh guru dua kali dalam satu tahun, supervisi akademik satu tahun dua kali, serta mengaktifkan komunitas belajar pada masing-masing mata pelajaran.”<sup>10</sup>

Program-program tersebut dirancang untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, dan kolaboratif guru dalam melaksanakan proses pembelajaran.

---

<sup>10</sup> Ibid.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam proses perencanaan program, kepala sekolah tidak bekerja secara individual, tetapi melibatkan unsur pimpinan sekolah seperti wakil kepala sekolah dan guru. Keterlibatan berbagai pihak ini bertujuan agar program yang dirancang dapat dilaksanakan secara efektif dan mendapatkan dukungan dari seluruh warga sekolah.

Sementara itu, di MTsN 6 Madiun, perencanaan program pengembangan kinerja guru juga dilakukan secara sistematis dan terstruktur dengan mengacu pada kebijakan Kementerian Agama serta kebutuhan peningkatan kompetensi guru. Program yang direncanakan antara lain workshop, bimbingan teknis, serta pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan maupun instansi terkait.

Salah satu guru di MTsN 6 Madiun, Yasin Wahyudi, menjelaskan bahwa program pengembangan kinerja guru yang direncanakan oleh pihak madrasah meliputi berbagai kegiatan pelatihan profesional. Hal tersebut sebagaimana disampaikan dalam hasil wawancara berikut:

“Program pengembangan kinerja guru yang pernah saya ikuti antara lain Bimtek penulisan buku, branding

madrasah, serta Diklat Pintar dari Kementerian Agama.”

11

Selain itu, wakil kepala bidang kurikulum tersebut juga menyampaikan bahwa pelaksanaan program tersebut direncanakan dan diarahkan langsung oleh kepala madrasah dengan dukungan fasilitas dari pihak madrasah. Ia menjelaskan sebagai berikut:

“Instruksi dari kepala madrasah disertai dukungan fasilitas madrasah, seperti ruang yang representatif serta pendampingan dari narasumber dalam kegiatan pelatihan.”<sup>12</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan program pengembangan kinerja guru di MTsN 6 Madiun dilakukan melalui koordinasi manajerial yang melibatkan pimpinan madrasah serta pemanfaatan sumber daya yang tersedia di lingkungan madrasah.

Selain itu, guru-guru juga menyampaikan bahwa program pengembangan kinerja guru umumnya dilaksanakan pada waktu di luar jam mengajar agar tidak mengganggu

---

<sup>11</sup> Wawancara, Yasin Wahyudi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

<sup>12</sup> Ibid.

kegiatan pembelajaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Lulik Tri Febriani sebagai berikut:

“Program pelatihan biasanya dilaksanakan pada hari libur atau di luar jam kerja.”<sup>13</sup>

Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam tahap perencanaan, pihak madrasah juga mempertimbangkan aspek efektivitas waktu agar pelaksanaan program tidak mengganggu kegiatan utama pembelajaran di kelas.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun dilakukan secara terstruktur melalui beberapa tahapan, yaitu analisis kebutuhan guru, penyusunan program pengembangan profesional, koordinasi melalui rapat manajemen sekolah, serta penetapan berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi guru. Perencanaan yang sistematis tersebut menunjukkan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah guna meningkatkan kualitas kinerja guru dan mutu pembelajaran.

---

<sup>13</sup> Wawancara, Lulik Tri Febriani, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

## 2. Pengorganisasian dan Pembagian Tugas

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen pendidikan yang bertujuan untuk mengatur sumber daya manusia secara efektif sehingga program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan optimal. Dalam konteks pengembangan kinerja guru, pengorganisasian dilakukan melalui pembentukan tim kerja, pembagian tugas yang jelas, penetapan tanggung jawab, serta koordinasi antar unsur pimpinan sekolah dan guru.

Berdasarkan hasil penelitian di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, pengorganisasian program pengembangan kinerja guru dilakukan melalui mekanisme pembentukan tim kerja, pengaturan struktur tanggung jawab, serta penetapan peran masing-masing unsur sekolah. Proses ini bertujuan agar setiap program pengembangan guru dapat berjalan secara sistematis dan terkoordinasi.

Di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, pengorganisasian program pengembangan kinerja guru dilakukan melalui pembentukan tim komunitas belajar (Kombel) serta koordinasi antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan para guru. Kepala sekolah menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan program pengembangan guru dibentuk tim

yang memiliki tugas dan tanggung jawab tertentu sesuai bidangnya. Hal ini terlihat dari proses penyusunan program yang diawali dengan pembentukan struktur kerja melalui surat keputusan tim serta rapat koordinasi internal sekolah.<sup>14</sup>

Pembagian tugas dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru juga melibatkan guru sebagai peserta sekaligus pelaksana kegiatan. Misalnya dalam kegiatan workshop maupun pelatihan, guru diberikan tanggung jawab untuk mengikuti kegiatan secara aktif dan menerapkan hasil pelatihan dalam praktik pembelajaran di kelas. Salah satu guru SMP Islam Al-Ikhlas Karasan menyampaikan bahwa pelaksanaan program pengembangan guru dilakukan berdasarkan arahan kepala sekolah serta dukungan fasilitas dari pihak sekolah. Ia menyatakan:

“Proses pelaksanaan program dilakukan atas instruksi dari ibu Kepala Sekolah dengan dukungan fasilitas ruang yang representatif serta menghadirkan narasumber dari pengawas Dikpora.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026

<sup>15</sup> Wawancara, Kirana Apriliang Nur Hanifah, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan dalam mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan sekaligus menyediakan sarana yang mendukung program pengembangan guru. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan arahan dan target kerja kepada guru agar program yang dilaksanakan dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi profesional guru.

Selain itu, pembagian tugas juga terlihat dalam pelaksanaan supervisi akademik dan monitoring kinerja guru. Guru diwajibkan untuk menyusun jurnal mengajar secara rutin sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu guru SMP Islam Al Ikhlas, Anis Dwi Wijayanti:

“Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap saya dengan cara tiap minggu jurnal mengajar dikumpulkan ke kepala sekolah untuk dijadikan bahan supervisi dan evaluasi pada saat rapat dinas.”<sup>16</sup>

Praktik tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian program pengembangan kinerja guru tidak hanya dilakukan melalui pembagian tugas dalam kegiatan pelatihan, tetapi juga

---

<sup>16</sup> Wawancara, Anis Dwi Wijayanti, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

melalui sistem monitoring administrasi pembelajaran yang melibatkan seluruh guru.

Sementara itu, di MTsN 6 Madiun, pengorganisasian program pengembangan kinerja guru dilakukan secara lebih struktural dan sistematis sesuai dengan regulasi kelembagaan madrasah negeri. Kepala madrasah berperan sebagai penanggung jawab utama dalam pelaksanaan program, sedangkan wakil kepala bidang kurikulum serta guru dilibatkan sebagai pelaksana kegiatan.

Wakil kepala bidang kurikulum MTsN 6 Madiun menjelaskan bahwa pelaksanaan program pengembangan guru dilakukan berdasarkan instruksi kepala madrasah dengan dukungan fasilitas madrasah serta pendampingan dari narasumber yang kompeten. Ia menyampaikan:

“Instruksi dari Kepala Madrasah disertai dukungan fasilitas madrasah seperti ruang yang representatif serta pendampingan narasumber dalam kegiatan pelatihan.”<sup>17</sup>

Selain itu, kepala madrasah juga menetapkan kebijakan terkait standar kompetensi guru melalui berbagai program pelatihan dan kegiatan pengembangan profesional seperti

---

<sup>17</sup> Wawancara, Yasin Wahyudi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

workshop, bimbingan teknis, serta kegiatan MGMP. Kebijakan tersebut bertujuan untuk menciptakan sistem kerja yang terstruktur dan mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensi profesionalnya.

Dalam praktiknya, kepala madrasah juga berperan sebagai pembina sekaligus penanggung jawab dalam setiap kegiatan pengembangan guru. Salah satu guru menyampaikan bahwa kepala madrasah tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga terlibat dalam membimbing dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu guru MTsN 6 Madiun, Widiantri berikut:

“Peran kepala madrasah dalam program tersebut adalah sebagai pembina dan penanggung jawab kegiatan.”<sup>18</sup>

Pengorganisasian program pengembangan kinerja guru di MTsN 6 Madiun juga didukung oleh sistem supervisi yang terjadwal dan terstruktur. Guru-guru mendapatkan pembinaan melalui kegiatan supervisi akademik yang dilaksanakan secara berkala serta melalui evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodik. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu guru:

---

<sup>18</sup> Wawancara, Widiantri, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

“Supervisi dilakukan secara terjadwal dan berkala, kemudian hasilnya dievaluasi secara periodik.”<sup>19</sup>

Selain itu, kepala madrasah juga menekankan pentingnya koordinasi dan komunikasi dalam pengelolaan organisasi sekolah. Kepala madrasah membangun hubungan kerja yang bersifat profesional namun tetap terbuka bagi komunikasi dua arah antara pimpinan dan guru. Pendekatan tersebut bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif serta meningkatkan partisipasi guru dalam pelaksanaan program sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian di kedua lembaga tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian program pengembangan kinerja guru dilakukan melalui beberapa mekanisme utama, yaitu pembentukan tim kerja, pembagian tugas yang jelas, penetapan tanggung jawab masing-masing unsur organisasi, serta koordinasi yang intensif antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Meskipun memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda, baik sekolah swasta maupun madrasah negeri sama-sama menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan kinerja guru sangat

---

<sup>19</sup> Ibid.

dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasikan sumber daya manusia secara efektif.

Dengan demikian, pengorganisasian yang baik tidak hanya memastikan program pengembangan guru dapat terlaksana secara sistematis, tetapi juga mampu menciptakan kerja sama yang harmonis antar warga sekolah sehingga tujuan peningkatan kinerja guru dapat tercapai secara optimal.

### **3. Pengelolaan Sumber Daya**

Pengelolaan sumber daya merupakan bagian penting dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru. Dalam konteks manajemen pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan berbagai sumber daya yang dimiliki sekolah, baik sumber daya manusia, sarana prasarana, maupun sumber daya finansial, agar dapat mendukung pelaksanaan program secara efektif dan berkelanjutan. Pengelolaan sumber daya yang baik akan memberikan dukungan terhadap peningkatan kompetensi guru serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan profesional guru.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, ditemukan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengelola berbagai sumber daya untuk mendukung program

pengembangan kinerja guru. Pengelolaan tersebut meliputi penyediaan fasilitas pembelajaran, pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, pengalokasian waktu pelaksanaan kegiatan, serta dukungan kebijakan kelembagaan.

Di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo, pengelolaan sumber daya dilakukan dengan memanfaatkan potensi guru serta dukungan fasilitas sekolah untuk mendukung berbagai kegiatan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah berupaya memfasilitasi berbagai program pelatihan dan workshop yang bertujuan meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru. Program-program tersebut antara lain workshop peningkatan kualitas penelitian tindakan kelas (PTK), workshop implementasi kurikulum merdeka, serta kegiatan komunitas belajar guru. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh kepala sekolah yang menyatakan bahwa program pengembangan guru dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti MGMP, workshop peningkatan kualitas PTK, supervisi akademik, serta pengaktifan komunitas belajar pada masing-masing mata pelajaran.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026

Selain itu, pengelolaan sumber daya juga terlihat dari penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pengembangan guru. Sekolah menyediakan ruang pelatihan yang representatif serta menghadirkan narasumber yang kompeten dalam kegiatan workshop. Purwati menyampaikan bahwa pelaksanaan kegiatan pengembangan guru mendapatkan dukungan fasilitas dari pihak sekolah. Ia menyatakan:

“Instruksi dari ibu Kepala Sekolah, dukungan fasilitas ruang representatif, serta menghadirkan narasumber dari pengawas Dikpora.”<sup>21</sup>

Selain penyediaan fasilitas, kepala sekolah juga memberikan dukungan dalam bentuk kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional di luar sekolah. Dukungan ini meliputi pemberian izin, fasilitasi administrasi, serta penyediaan sarana yang diperlukan untuk mengikuti pelatihan. Danan Puja Trenggono menyampaikan bahwa kepala sekolah memberikan dukungan yang besar terhadap kegiatan pengembangan kompetensi guru, baik melalui pelatihan, workshop, maupun kegiatan kompetisi profesional. Hal ini sebagaimana diungkapkan:

---

<sup>21</sup> Wawancara, Purwati, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

“Dukungan kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi guru adalah memfasilitasi dalam mengikuti diklat, workshop maupun lomba-lomba yang ada.”<sup>22</sup>

Pengelolaan sumber daya juga dilakukan melalui pemanfaatan teknologi dan fasilitas pembelajaran yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah berupaya melakukan inovasi dengan menyediakan fasilitas pendukung pembelajaran berbasis teknologi, seperti laboratorium komputer dan perangkat digital yang dapat digunakan oleh guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Upaya tersebut merupakan bagian dari strategi pengembangan mutu pendidikan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi guru dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran.

Selain pengelolaan sumber daya fisik, kepala sekolah juga mengelola sumber daya manusia melalui pemberian motivasi dan penghargaan kepada guru. Penghargaan diberikan kepada guru yang menunjukkan kinerja baik atau memiliki prestasi tertentu dalam kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah menjelaskan bahwa sekolah memberikan reward kepada guru berprestasi sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja yang telah

---

<sup>22</sup> Wawancara, Danan Puja Trenggono, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

ditunjukkan. Penghargaan tersebut diberikan secara berkala, misalnya pada peringatan Hari Guru Nasional maupun dalam evaluasi kinerja bulanan guru.<sup>23</sup>

Sementara itu, di MTsN 6 Madiun, pengelolaan sumber daya dalam program pengembangan kinerja guru juga dilakukan secara sistematis dengan memanfaatkan dukungan kelembagaan yang dimiliki madrasah. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama, seperti workshop, bimbingan teknis, maupun program diklat berbasis digital. Salah satu guru menyampaikan bahwa program pengembangan yang diikuti antara lain workshop, bimbingan teknis, serta diklat yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama.<sup>24</sup>

Selain memberikan kesempatan mengikuti pelatihan, kepala madrasah juga memberikan dukungan dalam bentuk motivasi dan kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif. Kuspriati menyatakan bahwa kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru

---

<sup>23</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026

<sup>24</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026

untuk mengembangkan teknik pembelajaran sesuai dengan kompetensi masing-masing. Hal ini sebagaimana diungkapkan sebagai berikut:

“Kemampuan mengajar kami berdampak baik karena bapak Kamad memberikan kepercayaan secara menyeluruh terkait teknik dan caranya.”<sup>25</sup>

Pengelolaan sumber daya juga terlihat dari pemberian dukungan terhadap kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal. Guru diberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan serta mendapatkan dukungan penuh dari pihak madrasah. Widiantri menjelaskan bahwa kepala madrasah memberikan dukungan terhadap kegiatan pengembangan kompetensi guru dengan memberikan kesempatan mengikuti berbagai program pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Ia menyatakan:

“Memberikan kesempatan mengikuti workshop, bimtek, dan semua pelatihan yang diselenggarakan Kemenag.”<sup>26</sup>

Selain itu, pelaksanaan kegiatan pengembangan guru juga didukung oleh pengelolaan waktu yang fleksibel agar tidak

---

<sup>25</sup> Wawancara, Kuspriati, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

<sup>26</sup> Wawancara, Widiantri, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

mengganggu proses pembelajaran di kelas. Beberapa kegiatan pelatihan dilaksanakan pada hari libur atau di luar jam pelajaran sehingga guru tetap dapat menjalankan tugas mengajar secara optimal. Kegiatan pelatihan sering dilaksanakan pada hari libur agar tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar di madrasah.

27

Berdasarkan temuan penelitian pada kedua lembaga tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya dalam program pengembangan kinerja guru meliputi beberapa aspek penting, yaitu pengelolaan sumber daya manusia melalui pemberian kesempatan pelatihan dan motivasi, pengelolaan sarana prasarana pembelajaran, serta pengelolaan sumber daya kelembagaan melalui kebijakan dan dukungan organisasi sekolah. Meskipun terdapat perbedaan karakteristik kelembagaan antara sekolah swasta dan madrasah negeri, kedua lembaga menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengoptimalkan berbagai sumber daya yang tersedia untuk mendukung peningkatan kinerja guru.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya yang efektif oleh kepala sekolah menjadi faktor penting dalam keberhasilan

---

<sup>27</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026

pelaksanaan program pengembangan kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu mengelola sumber daya secara optimal akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional guru serta meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

## **C. Analisis Temuan**

### **1. Kesesuaian Teori**

Menilik dari paparan data yang sudah dijelaskan, dapat diketahui bahwa peran kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun menunjukkan kesesuaian dengan fungsi manajerial kepemimpinan pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa. Dalam perspektif manajemen pendidikan, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai manajer yang bertugas merencanakan, mengorganisasikan, dan menggerakkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Enco Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015).

Menurut Mulyasa, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), serta pengawasan (*controlling*) terhadap seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Fungsi-fungsi tersebut menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam mengelola program pengembangan profesional guru sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan.<sup>29</sup>

Pertama, pada aspek perencanaan (*planning*), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga telah melakukan perencanaan program pengembangan kinerja guru secara sistematis. Perencanaan tersebut dilakukan melalui kegiatan rapat kerja sekolah, analisis kebutuhan guru, serta penetapan program pengembangan profesional seperti workshop, pelatihan, supervisi akademik, dan kegiatan komunitas belajar guru. Proses perencanaan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kompetensi guru sebelum menetapkan program yang akan dilaksanakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mulyasa yang

---

<sup>29</sup> Mulyasa.

menyatakan bahwa perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan serta menentukan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif.<sup>30</sup> Temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Day dkk. yang menyatakan bahwa perencanaan yang efektif dalam kepemimpinan sekolah harus bersifat kolaboratif dan responsif terhadap kebutuhan guru. Keterlibatan guru dalam perencanaan terbukti meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap program yang dirancang, sehingga berdampak pada peningkatan partisipasi dan komitmen dalam pelaksanaan program pengembangan profesional.<sup>31</sup> Selain itu, pendekatan partisipatif ini juga memperkuat budaya organisasi sekolah yang demokratis dan inklusif.

Selain itu, perencanaan program pengembangan guru di kedua lembaga juga menunjukkan adanya pendekatan partisipatif yang melibatkan guru dalam proses perencanaan program. Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan kebutuhan pengembangan kompetensi

---

<sup>30</sup> Mulyasa.

<sup>31</sup> Christopher Day, Qing Gu, and Pam Sammons, "The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference," *Educational Administration Quarterly* 52, no. 2 (April 1, 2016): 221–58, <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>.

melalui forum rapat atau diskusi bersama. Pendekatan partisipatif ini sejalan dengan pandangan Bush yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif ditandai dengan keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.<sup>32</sup>

Kedua, pada aspek pengorganisasian (*organizing*), kepala sekolah di kedua lembaga telah melakukan pengorganisasian program pengembangan kinerja guru melalui pembentukan tim kerja, pembagian tugas, serta koordinasi antara unsur pimpinan sekolah dan guru. Struktur organisasi sekolah dimanfaatkan sebagai sarana untuk mendistribusikan tanggung jawab pelaksanaan program kepada pihak-pihak yang terkait, seperti wakil kepala sekolah bidang kurikulum, koordinator kegiatan, serta guru sebagai peserta sekaligus pelaksana kegiatan pengembangan profesional. Hal ini diperkuat oleh penelitian Leithwood dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif ditandai oleh kemampuan dalam mendistribusikan kepemimpinan (*distributed leadership*) kepada seluruh anggota organisasi. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak

---

<sup>32</sup> Tony Bush and Derek Glover, "School Leadership Models: What Do We Know?," *School Leadership & Management* 34, no. 5 (October 20, 2014): 553–71, <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>.

bekerja secara individual, melainkan melibatkan wakil kepala sekolah, koordinator, dan guru dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja. Distribusi peran ini terbukti meningkatkan efektivitas organisasi sekolah serta mempercepat pencapaian tujuan program.<sup>33</sup>

Pengorganisasian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk mendukung keberhasilan program pengembangan guru. Menurut Robbins dan Judge, pengorganisasian merupakan proses pengaturan sumber daya organisasi agar dapat bekerja secara terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>34</sup> Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian yang baik akan menciptakan pembagian tugas yang jelas serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan program sekolah.

Ketiga, pada aspek penggerakan atau pelaksanaan (*actuating*), kepala sekolah di kedua lembaga menunjukkan peran aktif dalam menggerakkan guru untuk berpartisipasi

---

<sup>33</sup> Kenneth Leithwood, Alma Harris, and David Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited," *School Leadership & Management* 40, no. 1 (2020): 5–22, <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.

<sup>34</sup> Stephen Robbins and Timothy Judge, *Organizational Behavior: Global Edition* (Pearson Deutschland, 2018), <https://doi.org/DOI>.

dalam berbagai program pengembangan profesional. Kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi administratif, tetapi juga memberikan motivasi, dukungan, serta fasilitasi kepada guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan, workshop, maupun kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. Temuan ini juga diperkuat oleh Sriyanto yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu memberikan dukungan emosional, profesional, dan motivasional kepada guru akan mampu meningkatkan komitmen kerja serta kinerja guru secara signifikan.<sup>35</sup>

Peran kepala sekolah dalam menggerakkan guru juga terlihat dari pemberian motivasi serta penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja baik atau memiliki prestasi tertentu. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja guru serta mendorong mereka untuk terus mengembangkan kompetensi profesionalnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Bass dan Avolio yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan komitmen anggota organisasi melalui inspirasi,

---

<sup>35</sup> Agus Sriyanto and Dian Hidayati, "Transformational Leadership in Efforts To Improve Teacher Performance," *International Journal of Education Humanities and Social Science* 05, no. 04 (2022): 158–61, <https://doi.org/10.54922/ijehss.2022.0420>.

dukungan, serta pemberdayaan.<sup>36</sup> Lebih lanjut, menurut Liu dan Hallinger kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada pengembangan kapasitas guru (*capacity building*) memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola program, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong guru untuk terus belajar dan berinovasi dalam pembelajaran.<sup>37</sup> Hal ini selaras dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga memberikan motivasi, fasilitasi, serta penghargaan kepada guru sebagai bentuk dukungan terhadap pengembangan profesional.

Dengan demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah di kedua lembaga telah mencerminkan penerapan fungsi manajerial sebagaimana dijelaskan dalam teori kepemimpinan pendidikan oleh Mulyasa. Kepala sekolah berperan dalam

---

<sup>36</sup> B M Bass and B J Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (SAGE Publications, 1994), [https://books.google.co.id/books?id=\\_z3\\_BOVYK-IC](https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC).

<sup>37</sup> Shengnan Liu and Philip Hallinger, "Principal Instructional Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Teacher Professional Learning in China: Testing a Mediated-Effects Model," *Educational Administration Quarterly* 54, no. 4 (October 1, 2018): 501–28, <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>.

merencanakan program pengembangan guru, mengorganisasikan sumber daya yang tersedia, serta menggerakkan guru untuk berpartisipasi dalam kegiatan peningkatan kompetensi profesional.<sup>38</sup>

## **2. Kelebihan dan Kelemahan Praktik di SMP Islam Al Ikhlas dan MTsN 6 Madiun**

Selain menunjukkan kesesuaian dengan teori kepemimpinan pendidikan, hasil penelitian ini juga memperlihatkan adanya beberapa kelebihan dan kelemahan dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru.

Salah satu kelebihan utama yang ditemukan pada kedua lembaga adalah adanya komitmen kuat dari kepala sekolah dalam mendukung pengembangan profesional guru. Kepala sekolah secara aktif memfasilitasi berbagai kegiatan pelatihan, workshop, serta kegiatan komunitas belajar yang bertujuan meningkatkan kompetensi guru. Dukungan ini tidak hanya berupa kebijakan administratif, tetapi juga berupa penyediaan fasilitas, pemberian motivasi, serta

---

<sup>38</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*.

kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai program pengembangan profesional.

Selain itu, kedua lembaga juga menunjukkan adanya praktik kepemimpinan yang bersifat partisipatif dan kolaboratif. Kepala sekolah melibatkan guru dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan kompetensi. Pendekatan ini menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program sekolah sehingga guru lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan pengembangan profesional. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Leithwood yang menyatakan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan komitmen dan kinerja guru dalam organisasi pendidikan.<sup>39</sup>

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kelemahan dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di kedua lembaga. Salah satu kelemahan yang muncul adalah keterbatasan waktu pelaksanaan kegiatan pengembangan guru karena padatnya jadwal kegiatan pembelajaran. Beberapa kegiatan pelatihan

---

<sup>39</sup> Leithwood, Harris, and Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited."

harus dilaksanakan di luar jam kerja atau pada hari libur sehingga partisipasi guru terkadang belum optimal.

Selain itu, terdapat pula perbedaan karakteristik kelembagaan yang memengaruhi pelaksanaan program pengembangan guru. SMP Islam Al-Ikhlâs Karasan Kartoharjo sebagai sekolah swasta memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam merancang program pengembangan guru, tetapi terkadang menghadapi keterbatasan sumber daya finansial dan fasilitas. Sebaliknya, MTsN 6 Madiun sebagai lembaga negeri memiliki dukungan program yang lebih terstruktur dari pemerintah melalui Kementerian Agama, namun dalam beberapa hal masih terikat pada regulasi birokrasi yang cukup ketat.

Perbedaan karakteristik kelembagaan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks organisasi dan sistem kelembagaan yang menaungi sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan Yukl yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik

pemimpin, pengikut, serta situasi organisasi tempat kepemimpinan tersebut dijalankan.<sup>40</sup>

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru di kedua lembaga telah berjalan cukup baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, terutama dalam hal optimalisasi waktu pelaksanaan kegiatan pengembangan guru serta penguatan sistem evaluasi program agar dampaknya terhadap peningkatan kinerja guru dapat lebih terukur secara sistematis.

---

<sup>40</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations, Leadership in Organizations* (Pearson, 2016), <https://doi.org/10.4324/9781315695792>.

**BAB V**  
**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR**  
**DALAM PELAKSANAAN PROGRAM**  
**PENGEMBANGAN KINERJA GURU DI SMP ISLAM**  
**AL-IKHLAS KARASAN KARTOHARJO DAN MTSN 6**  
**MADIUN**

Bab ini menjawab atas rumusan masalah yang kedua, yakni tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun. Uraian bab disusun secara sistematis mulai dari paparan data, pelaksanaan supervisi akademik dan dampak supervisi terhadap profesionalisme guru. Hasil tinjauan lapangan oleh peneliti terkait hal tersebut, ditutup dengan analisis teoritik mendalam pengembangan kinerja guru di di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

**A. Pelaksanaan Supervisi Akademik**

Supervisi akademik merupakan salah satu instrumen penting dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran dan

kinerja guru di sekolah. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik sebagai bagian dari manajemen pendidikan untuk memberikan pembinaan profesional kepada guru agar mereka dapat melakukan pembelajaran dengan baik dan sesuai dengan standar pendidikan yang telah ditetapkan. Melalui kegiatan supervisi akademik, kepala sekolah dapat melakukan pemantauan terhadap proses pembelajaran sekaligus memberikan bimbingan dan umpan balik yang konstruktif kepada guru.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, ditemukan bahwa pelaksanaan supervisi akademik merupakan salah satu strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru. Supervisi dilakukan secara berkala dan sistematis melalui berbagai mekanisme, seperti pengamatan proses pembelajaran, pemeriksaan administrasi pembelajaran, serta evaluasi hasil pembelajaran.

Seperti di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, pelaksanaan supervisi akademik dilakukan oleh kepala sekolah melalui pemantauan terhadap perangkat pembelajaran dan pelaksanaan kegiatan mengajar guru di kelas. Kepala sekolah melakukan supervisi dengan memeriksa dokumen administrasi pembelajaran yang disusun oleh guru, seperti Rencana

Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), jurnal mengajar, serta perangkat evaluasi pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pembelajaran melalui laporan rutin yang disampaikan oleh guru.

Seorang guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, Dynar Rizki, menjelaskan bahwa supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan secara rutin melalui pemeriksaan jurnal mengajar yang dikumpulkan setiap minggu. Sebagaimana diungkapkan:

“Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap saya dengan cara tiap minggu jurnal mengajar dikumpulkan ke kepala sekolah untuk dijadikan bahan supervisi dan evaluasi pada saat rapat dinas.”<sup>1</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak hanya dilakukan melalui observasi langsung di kelas, tetapi juga melalui pemantauan administrasi pembelajaran yang menjadi bagian dari tanggung jawab profesional guru. Melalui mekanisme tersebut, kepala sekolah dapat mengetahui sejauh mana proses pembelajaran telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun oleh guru.

---

<sup>1</sup> Wawancara, Dynar Rizki, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

Selain itu, pelaksanaan supervisi akademik juga dilakukan melalui kegiatan evaluasi yang dilaksanakan dalam forum rapat dinas sekolah. Dalam forum tersebut, kepala sekolah memberikan arahan serta masukan kepada guru terkait pelaksanaan pembelajaran yang telah dilakukan. Evaluasi bersama ini bertujuan untuk memperbaiki kekurangan dalam proses pembelajaran sekaligus meningkatkan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan.<sup>2</sup>

Sementara itu, di MTsN 6 Madiun, pelaksanaan supervisi akademik juga dilakukan secara sistematis dan terjadwal. Kepala madrasah melaksanakan kegiatan supervisi dengan melakukan pemantauan terhadap proses pembelajaran di kelas serta melakukan evaluasi terhadap perangkat pembelajaran yang disusun oleh guru. Supervisi akademik ini dilaksanakan secara berkala sebagai bagian dari program pembinaan profesional guru di madrasah.

Salah satu guru di MTsN 6 Madiun, Lulik Tri Febriani, menjelaskan bahwa pelaksanaan supervisi akademik dilakukan secara terjadwal dan dilaksanakan secara berkala oleh kepala madrasah.

---

<sup>2</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026

“Supervisi dilakukan secara terjadwal dan berkala, kemudian hasilnya dievaluasi secara periodik.”<sup>3</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik di MTsN 6 Madiun dilakukan secara sistematis sebagai bagian dari program pengembangan kinerja guru. Kepala madrasah tidak hanya melakukan pengawasan terhadap proses pembelajaran, tetapi juga melakukan evaluasi terhadap hasil supervisi untuk mengetahui perkembangan kinerja guru.

Selain melalui observasi pembelajaran, supervisi akademik di MTsN 6 Madiun juga dilakukan melalui kegiatan pembinaan dan pendampingan kepada guru. Kepala madrasah memberikan arahan serta masukan kepada guru mengenai strategi pembelajaran yang efektif serta cara meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas. Pendekatan ini menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional bagi guru.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Wawancara, Lulik Tri Febriani, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

<sup>4</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026

Hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga memiliki peran aktif dalam memantau pelaksanaan pembelajaran serta memberikan arahan kepada guru terkait peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah berusaha menciptakan hubungan yang bersifat pembinaan dan kemitraan dengan guru sehingga proses supervisi dapat diterima sebagai bagian dari upaya peningkatan profesionalisme guru.<sup>5</sup>

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun dilakukan melalui beberapa mekanisme utama, yaitu pemeriksaan administrasi pembelajaran, observasi kegiatan pembelajaran di kelas, serta evaluasi hasil supervisi dalam forum rapat sekolah. Pelaksanaan supervisi akademik tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran serta mengembangkan kompetensi profesional guru.

## **B. Dampak Supervisi terhadap Profesionalisme Guru**

Supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan

---

<sup>5</sup> Ibid.

profesionalisme guru. Melalui kegiatan supervisi, kepala sekolah tidak hanya melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran, tetapi juga memberikan pembinaan dan umpan balik yang konstruktif kepada guru sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilakukan di kelas. Supervisi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dapat mendorong guru untuk terus mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian sebagai bagian dari tuntutan profesionalitas seorang pendidik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap peningkatan profesionalisme guru. Dampak tersebut terlihat pada meningkatnya kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas, meningkatnya kualitas pembelajaran, serta berkembangnya kompetensi profesional guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di kelas.

Sebagaimana di MTsN 6 Madiun, supervisi akademik dilaksanakan secara terjadwal melalui observasi kelas, coaching, dan mentoring kepada guru. Kepala madrasah melakukan pemantauan langsung terhadap proses pembelajaran serta memberikan umpan balik yang bersifat membangun. Hal ini

sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah dalam wawancara berikut:

“Supervisi akademik dilakukan melalui observasi kelas, coaching, dan mentoring individual. Hasil supervisi saya berikan dalam bentuk umpan balik tertulis dan lisan, dengan fokus pada penguatan praktik, bukan mencari kesalahan.”<sup>6</sup>

Pendekatan supervisi yang bersifat pembinaan tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan profesionalisme guru. Guru merasa mendapatkan bimbingan dan arahan dalam memperbaiki proses pembelajaran yang mereka lakukan. Selain itu, kegiatan supervisi juga mendorong guru untuk lebih disiplin dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran serta meningkatkan kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Guru di MTsN 6 Madiun, Lulik Tri Febriani, mengungkapkan bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan mengajar. Sebagaimana disampaikan oleh berikut:

---

<sup>6</sup> Wawancara, Gatot Budi Hartoyo, MTsN 6 Madiun, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, Februari 5, 2026.

“Kemampuan mengajar kami sangat berdampak baik dan profesional karena bapak kepala madrasah selalu membimbing dan mengarahkan.”<sup>7</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol terhadap kinerja guru, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional yang mampu meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Melalui bimbingan dan arahan dari kepala madrasah, guru merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Selain itu, beberapa guru juga menyampaikan bahwa kegiatan supervisi mendorong mereka untuk meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik. Supervisi yang dilakukan secara berkala membuat guru lebih bertanggung jawab dalam menyusun perangkat pembelajaran dan melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan rencana yang telah disusun. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Yasin Wahyudi berikut:

---

<sup>7</sup> Wawancara, Lulik Tri Febriani, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

“Dampak kebijakan kepala madrasah guru yang mengajar agak kendor bisa giat kembali, disiplin dan bertanggung jawab.”<sup>8</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan supervisi mampu meningkatkan motivasi guru untuk bekerja lebih baik serta meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Sementara itu, di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo, pelaksanaan supervisi akademik juga memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru. Supervisi dilakukan melalui pemantauan terhadap administrasi pembelajaran serta evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Salah satu mekanisme supervisi yang dilakukan adalah melalui pemeriksaan jurnal mengajar yang dikumpulkan secara rutin oleh guru.<sup>9</sup>

Selain meningkatkan kedisiplinan, supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah juga memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Guru

---

<sup>8</sup> Wawancara, Yasin Wahyudi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

<sup>9</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026

merasa bahwa kegiatan supervisi membantu mereka untuk memperbaiki proses pembelajaran serta meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan di kelas. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Anis Dwi Wijayanti berikut:

“Dampak kepemimpinan kepala sekolah adalah peningkatan kompetensi dan kinerja saya.”<sup>10</sup>

Lebih daripada itu, kegiatan supervisi juga mendorong guru untuk lebih inovatif dalam melaksanakan pembelajaran. Evaluasi dan masukan yang diberikan oleh kepala sekolah membantu guru untuk memperbaiki metode pembelajaran serta mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif. Sebagaimana disampaikan oleh Dynar Rizki berikut:

“Dampak kebijakan kepala sekolah kepada saya adalah mengajar saya lebih disiplin dan inovatif.”<sup>11</sup>

Hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah di kedua lembaga mampu menciptakan budaya kerja yang lebih profesional di lingkungan sekolah. Guru menjadi lebih disiplin dalam melaksanakan tugas, lebih

---

<sup>10</sup> Wawancara, Anis Dwi Wijayanti, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

<sup>11</sup> Wawancara, Dynar Rizki, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelajaran, serta lebih terbuka terhadap proses evaluasi dan perbaikan kinerja.

Dengan demikian, kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru. Dampak tersebut terlihat pada peningkatan kedisiplinan kerja guru, peningkatan kompetensi profesional, serta meningkatnya kualitas pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Supervisi yang dilakukan secara sistematis, berkelanjutan, dan bersifat pembinaan mampu mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas kinerja mereka sebagai tenaga pendidik. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sebagai supervisor menjadi salah satu faktor penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan profesionalisme guru.

### **C. Analisis Temuan Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor**

Menurut paparan data penelitian di atas, dapat dianalisis bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran serta profesionalisme guru. Temuan penelitian

menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga melaksanakan supervisi akademik secara sistematis melalui kegiatan observasi pembelajaran, pemeriksaan administrasi pembelajaran, serta pemberian umpan balik dan pembinaan kepada guru.

Temuan tersebut menunjukkan adanya kesesuaian dengan konsep supervisi pendidikan yang dikemukakan oleh Mulyasa. Menurut Mulyasa, kepala sekolah Sebagai supervisor, kepala sekolah bertanggung jawab untuk membantu guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui pembinaan, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan pembelajaran. Supervisi akademik adalah proses pembinaan profesional yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.<sup>12</sup> Penguatan terhadap temuan ini juga didukung oleh Hallinger yang menunjukkan bahwa praktik *instructional leadership* yang efektif sangat bergantung pada intensitas supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah, khususnya melalui observasi kelas dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Supervisi yang dilakukan secara sistematis terbukti mampu meningkatkan kualitas praktik mengajar guru dan berdampak pada peningkatan

---

<sup>12</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*.

hasil belajar siswa.<sup>13</sup> Hal ini memperkuat bahwa praktik supervisi di kedua lembaga telah mencerminkan kepemimpinan pembelajaran yang efektif.

Dalam praktiknya, supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah di kedua lembaga penelitian dilaksanakan melalui beberapa mekanisme utama, yaitu observasi kelas, pemeriksaan perangkat pembelajaran, serta evaluasi pelaksanaan pembelajaran. Proses ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya untuk memastikan bahwa kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru telah berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan arahan dan masukan kepada guru sebagai bagian dari proses pembinaan profesional.

Pelaksanaan supervisi yang bersifat pembinaan ini sejalan dengan konsep supervisi klinis yang dikemukakan oleh Glickman yang menjelaskan bahwa Supervisi akademik adalah proses yang bertujuan untuk membantu guru meningkatkan pembelajaran melalui observasi dan analisis pembelajaran serta

---

<sup>13</sup> Philip Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research," *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42, <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.

umpan balik konstruktif.<sup>14</sup> Menurut konsep supervisi klinis, kepala sekolah atau supervisor tidak hanya bertindak sebagai pengawas, tetapi juga sebagai mitra profesional bagi guru dalam mengembangkan kompetensi mengajar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga telah menerapkan pendekatan supervisi yang bersifat pembinaan dan kolaboratif. Kepala sekolah memberikan masukan kepada guru mengenai pelaksanaan pembelajaran serta membantu mereka memperbaiki kekurangan yang ditemukan selama proses supervisi. Pendekatan ini membuat guru merasa mendapatkan dukungan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, sehingga supervisi tidak dipandang sebagai kegiatan yang menakutkan, tetapi sebagai proses pembelajaran profesional bagi guru. Liu dan Hallinger menyatakan bahwa supervisi yang bersifat kolaboratif memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan *teacher self-efficacy* dan profesionalisme guru. Guru yang mendapatkan umpan balik konstruktif dan

---

<sup>14</sup> C D Glickman, S P Gordon, and J M Ross-Gordon, *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (London: Pearson Education, 2017), <https://books.google.co.id/books?id=w3ucDgAAQBAJ>.

dukungan profesional cenderung lebih percaya diri dalam mengembangkan strategi pembelajaran yang inovatif.<sup>15</sup>

Selain itu, kegiatan supervisi juga dilakukan melalui forum evaluasi bersama seperti rapat dinas sekolah atau diskusi profesional antar guru. Melalui forum tersebut, kepala sekolah memberikan arahan serta masukan terkait peningkatan kualitas pembelajaran. Kegiatan ini menunjukkan adanya praktik supervisi yang bersifat kolaboratif dan partisipatif, di mana guru dilibatkan dalam proses refleksi terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Vescio dkk. menegaskan bahwa keterlibatan guru dalam komunitas belajar profesional dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses refleksi bersama dan kolaborasi antar guru. Dengan demikian, supervisi tidak hanya dilakukan secara individual, tetapi juga secara kolektif melalui budaya organisasi sekolah yang kolaboratif.<sup>16</sup>

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan pendidikan yang dikemukakan oleh Sergiovanni. Menurut Sergiovanni, supervisi pendidikan yang efektif harus didasarkan

---

<sup>15</sup> Liu and Hallinger, "Principal Instructional Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Teacher Professional Learning in China: Testing a Mediated-Effects Model."

<sup>16</sup> Vicki Vescio, Dorene Ross, and Alyson Adams, "A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning," *Teaching and Teacher Education* 24, no. 1 (2008): 80–91, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>.

pada hubungan profesional yang bersifat kolegial antara kepala sekolah dan guru. Dalam perspektif ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang berperan dalam membangun komunitas profesional di sekolah.<sup>17</sup>

Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah di kedua lembaga menunjukkan peran sebagai pemimpin pembelajaran dengan memberikan bimbingan, motivasi, serta dukungan kepada guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Melalui kegiatan supervisi akademik, kepala sekolah berupaya menciptakan budaya kerja yang profesional dan kolaboratif di lingkungan sekolah.

Selain itu, dampak supervisi akademik terhadap profesionalisme guru juga terlihat dari meningkatnya kedisiplinan kerja guru, meningkatnya kualitas pembelajaran, serta berkembangnya kompetensi profesional guru. Guru menjadi lebih disiplin dalam menyusun perangkat pembelajaran, lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, serta lebih terbuka terhadap proses evaluasi dan perbaikan kinerja. Temuan ini diperkuat oleh Kraft dkk. yang

---

<sup>17</sup> T J Sergiovanni and R J Starratt, *Supervision: A Redefinition*, McGraw-Hill Higher Education (Virginia: McGraw-Hill Education, 2007), <https://books.google.co.id/books?id=evVJAAAYAAJ>.

menunjukkan bahwa umpan balik yang berkualitas melalui proses supervisi dapat meningkatkan praktik mengajar guru secara signifikan. Guru yang mendapatkan supervisi secara berkelanjutan cenderung menunjukkan peningkatan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan refleksi pembelajaran.<sup>18</sup>

Temuan ini memperkuat pandangan Mulyasa yang menyatakan bahwa supervisi akademik memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kompetensi profesional guru. Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki tanggung jawab untuk memberikan bimbingan dan pembinaan kepada guru agar mereka mampu melaksanakan tugas pembelajaran secara efektif.<sup>19</sup>

Penelitian ini juga menemukan bahwa pelaksanaan supervisi akademik masih menghadapi beberapa tantangan, seperti keterbatasan waktu pelaksanaan supervisi karena padatnya kegiatan pembelajaran serta jumlah guru yang cukup banyak. Kondisi ini menyebabkan kegiatan observasi kelas tidak selalu dapat dilakukan secara intensif kepada seluruh guru.

---

<sup>18</sup> Matthew A Kraft, David Blazar, and Dylan Hogan, "The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence," *Review of Educational Research* 88, no. 4 (August 1, 2018): 547–88, <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>.

<sup>19</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*.

Namun demikian, secara umum pelaksanaan supervisi akademik di kedua lembaga penelitian telah menunjukkan praktik yang cukup baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli. Kepala sekolah telah berperan aktif dalam membina dan mengembangkan profesionalisme guru melalui kegiatan supervisi yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

Dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun telah berjalan sesuai dengan konsep supervisi pendidikan yang dikemukakan oleh Mulyasa, Glickman, dan Sergiovanni. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi pengawasan terhadap kegiatan pembelajaran, tetapi juga berperan sebagai pembina profesional yang membantu guru meningkatkan kompetensi dan kualitas kinerja mereka. Melalui supervisi akademik yang efektif, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang profesional dan kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

**BAB VI**  
**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR**  
**DALAM PELAKSANAAN PROGRAM**  
**PENGEMBANGAN KINERJA GURU DI SMP ISLAM**  
**AL-IKHLAS KARASAN KARTOHARJO DAN MTSN 6**  
**MADIUN**

Bab yang berisi jawaban atas pertanyaan rumusan masalah yang ketiga. Menjelaskan tentang peran kepala sekolah sebagai motivator dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun. Disusun secara sistematis yang dimulai dari strategi motivasi kerja guru, keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan dan dampak supervisi terhadap profesionalisme guru. Hasil tinjauan lapangan oleh peneliti terkait hal tersebut, ditutup dengan analisis teoritik mendalam pengembangan kinerja guru di di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

## **A. Strategi Motivasi Kerja Guru**

Motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Dalam konteks manajemen pendidikan, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai motivator yang bertugas membangun semangat kerja, meningkatkan komitmen, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan kompetensinya. Kepala sekolah sebagai motivator tidak hanya memberikan dorongan secara verbal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta menyediakan berbagai bentuk dukungan yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

Dari hasil paparan data ditemukan bahwa kepala sekolah memiliki berbagai strategi dalam memotivasi guru agar mampu meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme mereka. Strategi tersebut dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

### **1. Motivasi intrinsik**

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan secara optimal karena adanya kesadaran, tanggung jawab, serta komitmen terhadap profesinya. Dalam konteks pendidikan, motivasi intrinsik guru dapat berkembang

melalui dukungan moral, kepercayaan, serta penghargaan terhadap kemampuan profesional yang dimiliki oleh guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga penelitian berupaya menumbuhkan motivasi intrinsik guru melalui pemberian kepercayaan, pembinaan, serta komunikasi yang intensif dengan guru. Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk mengembangkan kreativitas dalam melaksanakan proses pembelajaran serta mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensinya.

Di MTsN 6 Madiun, kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan metode dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik mata pelajaran dan peserta didik. Kepercayaan tersebut membuat guru merasa dihargai serta memiliki tanggung jawab untuk memberikan kinerja terbaik dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Widiantri dalam wawancara berikut:

“Kemampuan mengajar kami berdampak baik karena bapak kepala madrasah memberikan kepercayaan secara menyeluruh terkait teknik dan caranya.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara, Widiantri, Kontribusi Kepala Sekolah, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh kepala madrasah mampu meningkatkan rasa percaya diri guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan adanya kepercayaan tersebut, guru merasa lebih termotivasi untuk mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif serta meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.

Selain itu, kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru melalui pembinaan dan arahan yang dilakukan secara langsung maupun melalui forum pertemuan guru. Dalam forum tersebut, kepala madrasah menyampaikan pentingnya komitmen profesional serta tanggung jawab guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pendekatan ini bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran profesional guru terhadap peran dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.<sup>2</sup>

Sementara itu, di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, kepala sekolah juga berupaya menumbuhkan motivasi intrinsik guru melalui pendekatan yang bersifat pembinaan dan keteladanan. Kepala sekolah memberikan arahan dan motivasi kepada guru agar mereka dapat

---

<sup>2</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026

meningkatkan kualitas kinerja serta menjalankan tugas sebagai pendidik dengan penuh tanggung jawab.

Salah satu guru di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo, Anis Dwi Wijayanti, mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap semangat kerja guru. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam wawancara berikut:

“Dampak kebijakan kepala sekolah kepada saya adalah semakin giat mengajar dan kedisiplinan tidak kendor.”<sup>3</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah mampu meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Guru menjadi lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas profesionalnya sebagai pendidik.

Hasil observasi penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga berupaya menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui komunikasi yang terbuka serta hubungan kerja yang harmonis dengan guru. Kondisi ini membuat guru merasa dihargai sebagai bagian

---

<sup>3</sup> Wawancara, Anis Dwi Wijayanti, Kontribusi Kepala Sekolah, SMP Islam Al Ikhlas, Februari 5, 2026.

penting dari organisasi sekolah sehingga mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pembelajaran.

## **2. Motivasi ekstrinsik**

Selain membangun motivasi intrinsik, kepala sekolah juga memberikan motivasi ekstrinsik kepada guru melalui berbagai bentuk dukungan yang bersifat eksternal. Motivasi ekstrinsik dapat berupa pemberian penghargaan, kesempatan mengikuti pelatihan, serta dukungan terhadap kegiatan pengembangan profesional guru.

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah di kedua lembaga memberikan dukungan kepada guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional seperti workshop, pelatihan, bimbingan teknis, serta kegiatan komunitas belajar guru. Dukungan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru sekaligus memotivasi mereka agar terus mengembangkan kemampuan mengajarnya.

Di MTsN 6 Madiun, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai program pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kuspriati dalam wawancara berikut:

“Memberikan kesempatan mengikuti workshop, bimtek, dan semua pelatihan yang diselenggarakan Kemenag.”<sup>4</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan dukungan penuh terhadap kegiatan pengembangan kompetensi guru. Kesempatan mengikuti pelatihan tersebut menjadi salah satu bentuk motivasi eksternal yang dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru.

Selain itu, kepala madrasah juga memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki kinerja baik atau prestasi tertentu dengan memberikannya piagam penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap dedikasi mereka dalam melaksanakan tugas. Pemberian piagam penghargaan tersebut bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja guru serta mendorong mereka untuk terus meningkatkan kualitas kinerja.<sup>5</sup>

Sementara itu, di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, kepala sekolah juga memberikan motivasi ekstrinsik kepada guru melalui pemberian fasilitas,

---

<sup>4</sup> Wawancara, Kuspriati, Kontribusi Kepala Sekolah, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

<sup>5</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026

penghargaan serta dukungan terhadap kegiatan pengembangan profesional. Sekolah menyediakan sarana yang mendukung kegiatan pelatihan serta menghadirkan narasumber yang kompeten dalam kegiatan workshop guru.

Anis Dwi Wijayanti menjelaskan bahwa kegiatan pengembangan profesional guru didukung oleh fasilitas sekolah serta narasumber yang kompeten. Hal ini sebagaimana disampaikan dalam wawancara berikut:

“Instruksi dari ibu kepala sekolah dengan dukungan fasilitas ruang yang representatif serta menghadirkan narasumber dari pengawas Dikpora.”<sup>6</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional guru melalui penyediaan fasilitas dan dukungan kegiatan pelatihan.

Selain memberikan kesempatan dalam pengembangan kompetensi diri, SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartharjo juga memberikan penghargaan bagi tenaga pendidik yang memiliki prestasi yang unggul dengan memberikan hadiah berupa Ibadah Umrah ke tanah suci Makkah. Pemberian

---

<sup>6</sup> Wawancara, Anis Dwi Wijayanti, Kontribusi Kepala Sekolah, SMP Islam Al Ikhlas, Februari 5, 2026.

reward berupa Ibadah Umrah ini merupakan dorongan motivasi dari pihak sekolah terutama Yayasan agar tenaga pendidik di SMP Islam Karasan meningkatkan kualitas pengajara mereka di kelas.<sup>7</sup>

Hasil observasi penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga memberikan dukungan terhadap kegiatan komunitas belajar guru yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional serta memperkuat kerja sama antar guru. Melalui kegiatan tersebut, guru dapat saling berbagi pengalaman dan pengetahuan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun telah menerapkan berbagai strategi dalam memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme mereka. Strategi tersebut dilakukan melalui penguatan motivasi intrinsik berupa pemberian kepercayaan, pembinaan, dan komunikasi yang baik dengan guru, serta motivasi ekstrinsik berupa pemberian penghargaan,

---

<sup>7</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo, Februari 5, 2026

dukungan pelatihan, serta penyediaan fasilitas yang mendukung pengembangan profesional guru.

Melalui strategi motivasi tersebut, kepala sekolah berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas kinerja dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik.

## **B. Keteladanan dan Spiritualitas Kepemimpinan**

Keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam peran kepala sekolah sebagai motivator dalam konteks manajemen pendidikan Islam. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditunjukkan melalui kebijakan administratif atau manajerial semata, tetapi juga melalui keteladanan sikap, perilaku, serta nilai-nilai spiritual yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada seluruh warga sekolah. Keteladanan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam membangun budaya kerja yang positif serta menumbuhkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMP Islam Al-Ikhlâs Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, ditemukan bahwa keteladanan kepala sekolah menjadi salah satu

strategi penting dalam memotivasi guru. Kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan atau instruksi, tetapi juga berusaha menunjukkan sikap disiplin, tanggung jawab, serta komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan. Sikap tersebut memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja guru dalam menjalankan tugas pembelajaran.

Di MTsN 6 Madiun, kepala madrasah menunjukkan keteladanan dalam berbagai aspek kepemimpinan, terutama dalam hal kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas pendidikan. Kepala madrasah secara konsisten hadir dalam berbagai kegiatan akademik maupun kegiatan sekolah lainnya sehingga memberikan contoh nyata bagi guru dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Keteladanan tersebut memberikan pengaruh positif terhadap sikap profesional guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Selain itu, kepala madrasah juga menunjukkan sikap terbuka dalam berkomunikasi dengan guru serta memberikan dukungan moral kepada guru dalam menjalankan tugasnya. Sikap kepemimpinan yang demikian menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan guru sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Salah satu guru menyampaikan bahwa

kepemimpinan kepala madrasah memberikan dorongan moral bagi guru untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selain keteladanan dalam aspek profesional, kepala madrasah juga menunjukkan nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinannya. Hal ini tercermin dari upaya kepala madrasah dalam membangun budaya religius di lingkungan sekolah melalui berbagai kegiatan keagamaan yang melibatkan guru dan siswa. Kegiatan tersebut antara lain berupa kegiatan keagamaan rutin yang bertujuan untuk memperkuat nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sekolah.<sup>8</sup>

Sementara itu, di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, kepala sekolah juga menunjukkan keteladanan dalam kepemimpinan yang memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja guru. Kepala sekolah berusaha menjadi teladan dalam hal kedisiplinan, komitmen kerja, serta tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas pendidikan. Sikap tersebut memberikan contoh langsung bagi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya sebagai pendidik.

Kepala sekolah SMP Islam Al Ikhlas Karasan juga berupaya membangun nilai-nilai spiritual dalam lingkungan

---

<sup>8</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

sekolah melalui pendekatan kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai keagamaan. Pendekatan tersebut tercermin dalam berbagai kegiatan sekolah yang menekankan pentingnya integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sebagai bagian dari karakter pendidik. Nilai-nilai spiritual tersebut diharapkan dapat menjadi landasan moral bagi guru dalam melaksanakan tugas pendidikan.<sup>9</sup>

Hasil observasi penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga berusaha menciptakan budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai-nilai spiritual. Guru didorong untuk menjalankan tugasnya tidak hanya sebagai profesi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian dalam bidang pendidikan.

### **C. Analisis Temuan Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator**

Berdasarkan paparan data penelitian yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, diketahui bahwa kepala sekolah di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN

---

<sup>9</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026

6 Madiun menjalankan peran sebagai motivator melalui berbagai strategi, antara lain pemberian motivasi intrinsik dan ekstrinsik kepada guru, penerapan sistem penghargaan dan apresiasi, serta keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan aktif dalam membangun motivasi kerja guru sebagai upaya meningkatkan kinerja dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Jika dianalisis berdasarkan teori kepemimpinan pendidikan yang dikemukakan oleh Mulyasa, kepala sekolah memiliki peran penting sebagai motivator yang bertugas memberikan dorongan, semangat, dan inspirasi kepada guru agar mampu melaksanakan tugasnya secara optimal. Mulyasa menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai motivator harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberikan penghargaan terhadap kinerja guru, serta menumbuhkan semangat kerja melalui pembinaan dan keteladanan.<sup>10</sup> Dalam konteks penelitian ini, praktik kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah di kedua lembaga menunjukkan kesesuaian dengan konsep tersebut. Kepala sekolah berupaya menciptakan

---

<sup>10</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*.

lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional guru melalui pemberian kepercayaan, kesempatan mengikuti pelatihan, serta dukungan moral terhadap kegiatan pembelajaran. Penguatan terhadap temuan ini juga didukung oleh Leithwood dkk. yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan komitmen guru melalui pemberian dukungan, pengakuan, serta pengembangan profesional berkelanjutan.<sup>11</sup> Hal ini menegaskan bahwa peran motivasional kepala sekolah merupakan salah satu determinan utama dalam peningkatan kinerja guru.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberian motivasi intrinsik kepada guru menjadi salah satu strategi utama yang dilakukan oleh kepala sekolah. Motivasi intrinsik tersebut tercermin melalui pemberian kepercayaan kepada guru dalam mengembangkan metode pembelajaran serta pemberian ruang bagi guru untuk meningkatkan kreativitas dalam proses pembelajaran. Praktik ini sejalan dengan pandangan Mulyasa yang menyatakan bahwa pemberian kepercayaan kepada guru merupakan salah satu bentuk motivasi yang dapat meningkatkan

---

<sup>11</sup> Leithwood, Harris, and Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited."

rasa tanggung jawab serta komitmen profesional guru terhadap tugas pendidikan.<sup>12</sup>

Selain itu, kepala sekolah juga memberikan motivasi ekstrinsik melalui dukungan terhadap kegiatan pengembangan profesional guru, seperti workshop, pelatihan, dan bimbingan teknis. Dukungan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam mendorong guru untuk meningkatkan kompetensinya melalui kegiatan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Pemberian kesempatan mengikuti pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai upaya peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja guru.

Jika dianalisis menggunakan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, motivasi kerja individu dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor higienis (*hygiene factors*). Faktor motivator berkaitan dengan aspek intrinsik pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengakuan, prestasi, tanggung jawab, serta peluang untuk berkembang. Sementara itu, faktor higienis berkaitan dengan kondisi eksternal pekerjaan,

---

<sup>12</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*.

seperti kebijakan organisasi, hubungan kerja, serta kondisi lingkungan kerja.<sup>13</sup>

Dalam konteks penelitian ini, praktik kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan adanya penerapan kedua faktor tersebut. Faktor motivator terlihat dari pemberian penghargaan terhadap kinerja guru, kesempatan mengikuti pelatihan, serta pemberian kepercayaan kepada guru dalam mengembangkan metode pembelajaran. Skaalvik dan Skaalvik menunjukkan bahwa faktor penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan profesional memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan motivasi guru. Sementara itu, faktor lingkungan kerja yang kondusif juga berperan dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan komitmen profesional guru.<sup>14</sup> Hal ini memberikan peluang bagi guru untuk mengembangkan kompetensi profesional serta meningkatkan rasa kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Sementara itu, faktor higienis tercermin dalam upaya kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui hubungan komunikasi yang baik antara pimpinan dan

---

<sup>13</sup> F. Herzberg, *Work and the Nature of Man* (World Publishing, 1968).

<sup>14</sup> Einar M Skaalvik and Sidsel Skaalvik, "Job Demands and Job Resources as Predictors of Teacher Motivation and Well-being," *Social Psychology of Education* 21, no. 5 (2018): 1251–75, <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>.

guru serta penyediaan fasilitas yang mendukung kegiatan pembelajaran dan pengembangan profesional. Lingkungan kerja yang positif tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Selain teori Herzberg, temuan penelitian ini juga dapat dianalisis menggunakan teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow mengatakan bahwa lima tingkat kebutuhan memengaruhi motivasi manusia: kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.<sup>15</sup> Dalam konteks organisasi pendidikan, kepala sekolah memiliki peran penting dalam membantu guru memenuhi kebutuhan tersebut sehingga mereka dapat bekerja secara optimal. Hal ini diperkuat oleh Collie dkk. yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis guru, termasuk kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri, berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan efektivitas pembelajaran.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> S Calicchio, *Abraham Maslow, Dari Hierarki Kebutuhan Hingga Pemenuhan Diri: Sebuah Perjalanan Dalam Psikologi Humanistik Melalui Hierarki Kebutuhan, Motivasi, Dan Pencapaian Potensi Manusia Sepenuhnya* (Stefano Calicchio, 2023), <https://books.google.co.id/books?id=SILqEAAQBAJ>.

<sup>16</sup> Rebecca J Collie, Jennifer D Shapka, and Nancy E Perry, "School Climate and Social – Emotional Learning : Predicting Teacher Stress , Job Satisfaction , and Teaching Efficacy," *Journal of Educational Psychology* 104, no. 4 (2012): 1189–1204, <https://doi.org/10.1037/a0029356>.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah di kedua lembaga telah berupaya memenuhi beberapa tingkat kebutuhan tersebut. Kebutuhan sosial guru terpenuhi melalui hubungan kerja yang harmonis antara kepala sekolah dan guru serta adanya kerja sama yang baik dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Hubungan kerja yang positif tersebut menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga guru merasa menjadi bagian penting dari organisasi sekolah.

Selanjutnya, kebutuhan penghargaan guru terpenuhi melalui sistem penghargaan dan apresiasi yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru yang menunjukkan kinerja baik. Pemberian penghargaan tersebut tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri guru, tetapi juga mendorong mereka untuk terus meningkatkan kualitas kinerja dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Sementara itu, kebutuhan aktualisasi diri guru terpenuhi melalui kesempatan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional seperti workshop, pelatihan, dan kegiatan komunitas belajar. Kesempatan tersebut memberikan ruang bagi guru untuk mengembangkan potensi dan kompetensinya secara lebih optimal.

Selain aspek motivasi kerja, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Aspek keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini juga memiliki relevansi dengan kajian kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*). Fry menjelaskan tentang spiritual leadership menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai spiritual mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, serta makna kerja (*meaningful work*) bagi individu.<sup>17</sup> Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada integritas, tanggung jawab, serta pengabdian terhadap profesi pendidikan. Keteladanan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam hal kedisiplinan, komitmen kerja, serta tanggung jawab terhadap tugas pendidikan memberikan pengaruh positif terhadap sikap profesional guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

---

<sup>17</sup> Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.

Secara teoritis, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek manajerial dan administratif, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam memotivasi guru melalui pendekatan psikologis, sosial, dan spiritual. Pendekatan kepemimpinan yang demikian dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru serta peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan demikian, analisis teoritik ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai motivator di kedua lembaga sesuai dengan teori Mulyasa, Herzberg, dan Maslow dan yang lainnya. Kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, serta nilai-nilai spiritual terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

#### **D. Sintesis Temuan**

##### **1. Sintesis Temuan Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kinerja Guru**

Berdasarkan paparan data dan analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, dapat disintesis bahwa peran kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru di SMP

Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun dilaksanakan melalui tiga fungsi utama kepemimpinan pendidikan, yaitu sebagai manajer, supervisor, dan motivator. Ketiga peran tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem kepemimpinan yang terintegrasi dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru serta mutu pembelajaran di sekolah.

Pertama, peran kepala sekolah sebagai manajer diwujudkan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan sumber daya dalam program pengembangan kinerja guru. Dalam aspek perencanaan, kepala sekolah merumuskan berbagai program peningkatan kompetensi guru seperti pelatihan, workshop, kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta kegiatan pembinaan internal sekolah. Program-program tersebut dirancang untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, dan sosial guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Selanjutnya, dalam aspek pengorganisasian, kepala sekolah melakukan pembagian tugas secara sistematis kepada guru sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab masing-masing. Pengorganisasian tersebut bertujuan untuk menciptakan koordinasi kerja yang efektif dalam pelaksanaan program pengembangan guru. Sementara itu, dalam aspek pengelolaan sumber daya, kepala sekolah berupaya

memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia, baik sumber daya manusia maupun fasilitas sekolah, untuk mendukung pelaksanaan program pengembangan kinerja guru.

Kedua, peran kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan melalui pelaksanaan supervisi akademik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi melalui observasi pembelajaran, evaluasi perangkat pembelajaran, serta pemberian umpan balik kepada guru terkait pelaksanaan proses pembelajaran. Kegiatan supervisi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional bagi guru agar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan. Melalui supervisi akademik yang dilakukan secara berkelanjutan, guru memperoleh bimbingan dan arahan dalam memperbaiki metode pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, serta strategi pengelolaan kelas.

Ketiga, peran kepala sekolah sebagai motivator diwujudkan melalui berbagai strategi yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Strategi tersebut antara lain dilakukan melalui pemberian motivasi intrinsik dan ekstrinsik, penerapan sistem penghargaan dan apresiasi, serta keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan. Kepala sekolah memberikan

kepercayaan kepada guru untuk membuat metode pembelajaran yang inovatif dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan workshop. Mereka juga memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi baik sebagai pengakuan atas dedikasi mereka untuk menyelesaikan tugas pendidikan. Keteladanan kepala sekolah dalam hal kedisiplinan, komitmen kerja, serta nilai-nilai spiritual juga memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja guru.

Berdasarkan sintesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru tidak berdiri secara terpisah, tetapi saling melengkapi satu sama lain. Peran manajerial berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan dan pengelolaan program pengembangan guru, peran supervisi berfungsi sebagai mekanisme pembinaan profesional guru, sedangkan peran motivator berfungsi sebagai penggerak yang mendorong guru untuk melaksanakan tugasnya secara optimal.

## **2. Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, diperoleh beberapa temuan penelitian yang memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks manajemen pendidikan Islam.

Pertama, penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan pengembangan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, tetapi juga oleh integrasi antara fungsi manajerial, supervisi akademik, dan motivasi kerja yang dilakukan secara simultan. Integrasi ketiga peran tersebut menciptakan sistem kepemimpinan yang mampu mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya secara berkelanjutan.

Kedua, penelitian ini menemukan bahwa keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru dalam konteks pendidikan Islam. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai figur teladan yang menanamkan nilai-nilai moral dan spiritual dalam lingkungan sekolah. Nilai-nilai spiritual tersebut berperan dalam membangun komitmen guru terhadap profesinya sebagai bentuk pengabdian dalam bidang pendidikan.

Ketiga, penelitian ini menemukan bahwa pemberian kesempatan mengikuti kegiatan pengembangan profesional seperti workshop, pelatihan, dan kegiatan MGMP menjadi salah satu bentuk motivasi ekstrinsik yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru. Kesempatan tersebut tidak hanya meningkatkan kompetensi guru, tetapi juga meningkatkan rasa

percaya diri dan motivasi guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Keempat, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan komunikasi yang harmonis antara kepala sekolah dan guru berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan profesional guru. Komunikasi yang terbuka memungkinkan terjadinya proses pembinaan dan supervisi yang lebih efektif sehingga guru dapat menerima masukan dan arahan secara konstruktif.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam memahami bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer, supervisor, dan motivator dapat diintegrasikan dalam upaya meningkatkan kinerja guru dalam konteks manajemen pendidikan Islam.

### **3. Model Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil analisis temuan penelitian, dapat dirumuskan suatu model konseptual mengenai peran kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru. Model tersebut menggambarkan bahwa peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh integrasi tiga peran utama kepala sekolah, yaitu peran manajerial, supervisi akademik, dan motivasi kerja.

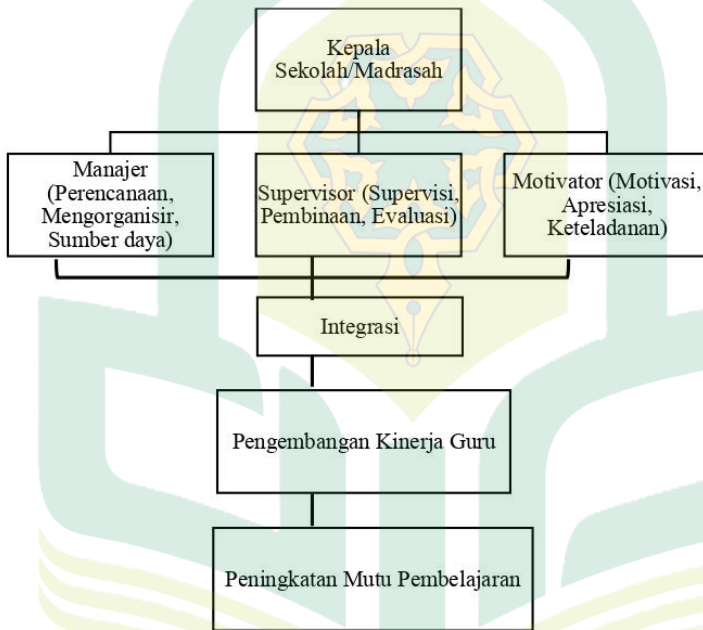
Dalam model tersebut, peran manajerial menjadi fondasi utama dalam pengembangan kinerja guru. Melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengelolaan sumber daya, kepala sekolah merancang dan mengelola berbagai program pengembangan profesional guru yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru.

Selanjutnya, peran supervisi akademik berfungsi sebagai mekanisme pembinaan profesional guru melalui kegiatan observasi pembelajaran, evaluasi perangkat pembelajaran, serta pemberian umpan balik yang konstruktif kepada guru. Melalui supervisi akademik, kepala sekolah dapat mengidentifikasi berbagai aspek pembelajaran yang perlu ditingkatkan serta memberikan bimbingan kepada guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Sementara itu, peran motivator berfungsi sebagai penggerak yang mendorong guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran secara optimal. Peran motivator diwujudkan melalui pemberian motivasi intrinsik dan ekstrinsik, penerapan sistem penghargaan dan apresiasi, serta keteladanan dan spiritualitas kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah.

Ketiga peran tersebut saling berinteraksi dan membentuk suatu sistem kepemimpinan yang komprehensif dalam

meningkatkan kinerja guru. Integrasi antara fungsi manajerial, supervisi akademik, dan motivasi kerja menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan profesional guru serta peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Ketiga peran tersebut, digambarkan dalam model integratif peran kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru seperti berikut :



Gambar 6. 1 Model Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kinerja Guru

Dengan demikian, model peran kepala sekolah dalam pengembangan kinerja guru yang dihasilkan dalam penelitian ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus mampu mengintegrasikan fungsi manajerial, supervisi, dan motivasi secara seimbang. Integrasi ketiga fungsi tersebut menjadi kunci dalam menciptakan sistem pengelolaan pendidikan yang mampu meningkatkan kualitas kinerja guru serta mutu pembelajaran di sekolah.



## **BAB VII**

### **PROSES EVALUASI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KINERJA GURU DI SMP ISLAM AL-IKHLAS KARASAN KARTOHARJO DAN MTSN 6 MADIUN**

Bab terakhir dari jawaban rumusan masalah yang keempat. Berisi tentang proses evaluasi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di smp islam al-ikhlas karasan kartoharjo dan mtsn 6 madiun. Bab ini terdiri dari sistem evaluasi kinerja guru, pelaksanaan supervisi sebagai instrumen evaluasi dan tindak lanjut hasil evaluasi. Hasil tinjauan lapangan oleh peneliti terkait hal tersebut, ditutup dengan analisis teoritik mendalam pengembangan kinerja guru di di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun.

#### **A. Sistem Evaluasi Kinerja Guru**

Sistem evaluasi kinerja guru merupakan bagian penting dalam manajemen pendidikan yang berfungsi untuk menilai, mengontrol, serta meningkatkan kualitas profesionalisme guru

secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, ditemukan bahwa kedua lembaga telah menerapkan sistem evaluasi kinerja guru yang terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan, meskipun memiliki karakteristik implementasi yang berbeda sesuai dengan konteks kelembagaan masing-masing.

Di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, sistem evaluasi kinerja guru dilaksanakan secara berkala dengan memadukan pendekatan formal dan informal. Evaluasi dilakukan secara rutin setiap bulan melalui forum rapat dinas, serta didukung dengan penggunaan instrumen evaluasi yang sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) sekolah. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Anis Dwi Wijayanti bahwa:

“Evaluasi kinerja dilakukan kepala sekolah setiap bulan diadakan rapat dinas, evaluasi dengan instrumen sesuai SOP dan tindak lanjut peningkatan kinerja yang mengacu pada hasil evaluasi”.<sup>1</sup>

Selain itu, evaluasi juga dilakukan melalui pemantauan administrasi pembelajaran secara berkala, seperti pemeriksaan jurnal mengajar yang dikumpulkan setiap minggu. Mekanisme

---

<sup>1</sup> Wawancara, Anis Dwi Wijayanti, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya bersifat periodik, tetapi juga berkesinambungan dalam praktik sehari-hari. Sebagaimana dijelaskan oleh Anis Dwi Wijayanti:

“Kepala Sekolah melakukan supervisi setiap minggu melalui jurnal mengajar dikumpulkan ke kepala sekolah (Jum’at siang dikumpulkan dan akan dikembalikan dihari Senin pagi) untuk dijadikan bahan supervisi dan evaluasi pada saat rapat dinas di awal bulan”<sup>2</sup>

Dalam pelaksanaannya, hasil evaluasi tidak berhenti pada tahap penilaian, tetapi ditindaklanjuti dengan program pembinaan dan perbaikan kinerja guru. Evaluasi juga disampaikan secara terbuka dan komunikatif, sehingga guru dapat memahami kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan guru lain, Danan Puja Trenggono:

“Evaluasi disampaikan langsung secara terbuka dan dilakukan tindak lanjut dalam bentuk program yang disepakati bersama”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Wawancara, Danan Puji Trenggono, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

Sementara itu, di MTsN 6 Madiun, sistem evaluasi kinerja guru juga dilaksanakan secara terstruktur, namun lebih menekankan pada aspek formalitas dan kesesuaian dengan regulasi yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Evaluasi dilakukan secara periodik melalui rapat dinas serta menggunakan instrumen evaluasi yang baku dan terstandar. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Yasin Wahyudi, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum:

“Evaluasi menyeluruh setiap bulan rapat dinas, evaluasi dengan instrumen sesuai SOP, tindak lanjutnya dengan peningkatan kinerja mengacu hasil evaluasi”.<sup>4</sup>

Selain itu, evaluasi juga dilakukan secara berkala dan terjadwal sebagai bagian dari sistem supervisi akademik. Beberapa guru MTsN 6 Madiun menyatakan bahwa evaluasi dilakukan secara periodik dan berkesinambungan. Keunggulan sistem evaluasi di MTsN 6 Madiun terletak pada transparansi dan konsistensi dalam pelaksanaan serta tindak lanjut hasil evaluasi. Kepala madrasah tidak hanya melakukan penilaian, tetapi juga memberikan solusi dan pembinaan terhadap

---

<sup>4</sup> Wawancara, Yasin Wahyudi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

kekurangan yang ditemukan. Hal ini tercermin dalam pernyataan Anik Muslihatin:

“Evaluasinya transparan, apabila ada kekurangan beliau menindaklanjuti dengan baik”.<sup>5</sup>

Berdasarkan hasil observasi, sistem evaluasi di kedua lembaga juga didukung dengan adanya indikator evaluasi yang jelas, meliputi aspek monitoring, tindak lanjut, serta pembinaan lanjutan. Evaluasi tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup kualitas pembelajaran, kedisiplinan, serta profesionalisme guru dalam menjalankan tugasnya.

Secara komparatif, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dalam sistem evaluasi kinerja guru di kedua lembaga. Persamaannya terletak pada pelaksanaan evaluasi yang dilakukan secara berkala (bulanan), penggunaan instrumen evaluasi yang terstruktur, serta adanya tindak lanjut berupa pembinaan dan peningkatan kinerja guru. Sementara itu, perbedaannya terletak pada pendekatan pelaksanaan evaluasi, di mana SMP Islam Al-Ikhlas lebih fleksibel dan komunikatif

---

<sup>5</sup> Wawancara, Anik Muslihatin, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

dengan pendekatan kekeluargaan, sedangkan MTsN 6 Madiun lebih formal, sistematis, dan berbasis regulasi kelembagaan.

## **B. Pelaksanaan Supervisi sebagai Instrumen Evaluasi**

Pelaksanaan supervisi akademik merupakan salah satu instrumen utama dalam proses evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah. Supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran serta kompetensi guru secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, pelaksanaan supervisi telah dijalankan secara sistematis, terencana, dan berorientasi pada peningkatan mutu kinerja guru.

Di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo, pelaksanaan supervisi dilakukan secara rutin dan berkesinambungan dengan memanfaatkan berbagai teknik, baik secara langsung maupun tidak langsung. Supervisi tidak hanya dilakukan melalui kunjungan kelas (*classroom observation*),

tetapi juga melalui pemantauan administrasi pembelajaran, seperti jurnal mengajar guru.<sup>6</sup>

Selain itu, supervisi juga dilaksanakan melalui observasi langsung terhadap proses pembelajaran di kelas. Kegiatan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai metode pembelajaran yang digunakan guru, interaksi antara guru dan siswa, serta efektivitas pengelolaan kelas. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah tidak hanya melakukan penilaian, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru sebagai bagian dari proses pembinaan. Purwati menyampaikan bahwa:

“Setelah supervisi biasanya ada masukan dari kepala sekolah terkait cara mengajar dan pengelolaan kelas”.<sup>7</sup>

Pendekatan supervisi yang dilakukan di SMP Islam Al-Ikhlash cenderung bersifat komunikatif dan partisipatif. Kepala sekolah membangun suasana dialogis dengan guru, sehingga proses supervisi tidak menimbulkan tekanan, melainkan menjadi sarana refleksi bersama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

---

<sup>6</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlash Karasan, Februari 5, 2026

<sup>7</sup> Wawancara, Purwati, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, SMP Islam Al Ikhlash Karasan, Februari 5, 2026.

Sementara itu, di MTsN 6 Madiun, pelaksanaan supervisi akademik dilakukan secara lebih formal dan terstruktur dengan mengacu pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Supervisi dilakukan secara periodik dan terjadwal, serta menggunakan instrumen penilaian yang sistematis. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Lulik Tri Febriani:

“Supervisi dilakukan secara periodik dan terjadwal sesuai program madrasah”.<sup>8</sup>

Dalam praktiknya, supervisi di MTsN 6 Madiun mencakup observasi pembelajaran, penilaian perangkat pembelajaran, serta evaluasi kinerja guru secara menyeluruh. Kepala madrasah juga memberikan umpan balik secara langsung kepada guru setelah pelaksanaan supervisi. Umpan balik tersebut tidak hanya berisi kritik, tetapi juga solusi dan arahan untuk perbaikan pembelajaran. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Anik Muslihatin berikut:

“Apabila ada kekurangan, kepala madrasah memberikan arahan dan solusi untuk perbaikan ke depan”.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Wawancara, Lulik Tri Febriani, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

<sup>9</sup> Wawancara, Anik Muslihatin, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

Selain itu, supervisi juga dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan profesional guru, seperti penentuan kebutuhan pelatihan atau pembinaan lanjutan. Dengan demikian, supervisi tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar perencanaan pengembangan kinerja guru.

Berdasarkan hasil observasi, pelaksanaan supervisi di kedua lembaga juga menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara kegiatan supervisi dan sistem evaluasi kinerja guru secara keseluruhan. Supervisi menjadi bagian integral dari proses evaluasi yang mencakup tahap pemantauan, penilaian, serta tindak lanjut terhadap hasil evaluasi .

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi di kedua lembaga telah berfungsi secara efektif sebagai instrumen evaluasi kinerja guru. Supervisi yang dilakukan secara rutin, sistematis, dan disertai dengan umpan balik yang konstruktif mampu memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan profesionalisme guru serta kualitas pembelajaran di sekolah. Supervisi tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga menjadi sarana pembinaan yang strategis dalam pengembangan kinerja guru secara berkelanjutan.

### **C. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi**

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja guru merupakan tahap penting dalam siklus manajemen pendidikan yang berfungsi untuk memastikan bahwa hasil evaluasi tidak berhenti pada proses penilaian semata, tetapi benar-benar dimanfaatkan sebagai dasar dalam perbaikan dan pengembangan profesionalisme guru. Berdasarkan hasil penelitian di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, ditemukan bahwa kedua lembaga telah melaksanakan tindak lanjut hasil evaluasi secara sistematis, meskipun dengan pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakteristik masing-masing lembaga.

Tindak lanjut hasil evaluasi di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo dilakukan secara langsung dan komunikatif melalui forum rapat dinas maupun pembinaan individual. Hasil evaluasi yang diperoleh dari kegiatan supervisi dan monitoring administrasi pembelajaran dijadikan sebagai dasar dalam merancang program peningkatan kinerja guru. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Danan Puja Trenggono:

“Evaluasi tidak hanya disampaikan, tetapi juga langsung ditindaklanjuti dengan program perbaikan yang disepakati bersama”.<sup>10</sup>

Tindak lanjut tersebut diwujudkan dalam berbagai bentuk kegiatan, seperti pembinaan internal, diskusi reflektif antar guru, serta pelaksanaan pelatihan atau workshop sesuai dengan kebutuhan guru. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan arahan secara personal kepada guru yang membutuhkan bimbingan lebih lanjut. Pendekatan ini menunjukkan bahwa tindak lanjut evaluasi tidak hanya bersifat umum, tetapi juga memperhatikan kebutuhan individu guru.

Lebih lanjut, hasil evaluasi juga digunakan sebagai dasar dalam meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran. Guru didorong untuk memperbaiki perangkat pembelajaran, metode mengajar, serta strategi pengelolaan kelas berdasarkan masukan yang diberikan oleh kepala sekolah. Hal ini mencerminkan adanya siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam pengembangan kinerja guru.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Wawancara, Danan Puji Trenggono, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

<sup>11</sup> Observasi, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, SMP Islam Al Ikhlas Karasan, Februari 5, 2026.

Sementara itu, tindak lanjut hasil evaluasi di MTsN 6 Madiun dilakukan secara lebih sistematis dan terstruktur dengan mengacu pada standar operasional prosedur yang berlaku. Hasil evaluasi yang diperoleh dari supervisi akademik dan penilaian kinerja guru dianalisis secara komprehensif, kemudian dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan terkait pengembangan profesional guru. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah, Gatot Budi Hartoyo:

“Tindak lanjut dilakukan berdasarkan hasil evaluasi, terutama untuk peningkatan kinerja guru ke depan”.<sup>12</sup>

Tindak lanjut di MTsN 6 Madiun tidak hanya berupa pembinaan internal, tetapi juga melibatkan kegiatan pengembangan profesional yang lebih luas, seperti keikutsertaan guru dalam pelatihan, workshop, dan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Selain itu, kepala madrasah juga memberikan arahan dan solusi terhadap setiap permasalahan yang ditemukan dalam proses evaluasi, sebagaimana diungkapkan oleh Iskandar:

---

<sup>12</sup> Wawancara, Gatot Budi Hartoyo, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

“Jika ada kekurangan, kepala madrasah memberikan solusi dan arahan untuk perbaikan”.<sup>13</sup>

Berdasarkan hasil observasi, tindak lanjut hasil evaluasi di kedua lembaga juga mencakup aspek monitoring terhadap perkembangan kinerja guru setelah dilakukan pembinaan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa program tindak lanjut yang telah dilaksanakan benar-benar memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja guru.

Jika dibandingkan, terdapat persamaan dan perbedaan dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil evaluasi di kedua lembaga. Persamaannya terletak pada adanya komitmen kepala sekolah dalam menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan kinerja guru, serta adanya program pembinaan dan pengembangan profesional sebagai bentuk tindak lanjut. Sementara itu, perbedaannya terletak pada pendekatan pelaksanaan, di mana SMP Islam Al-Ikhlash lebih menekankan pendekatan fleksibel dan berbasis komunikasi interpersonal, sedangkan MTsN 6 Madiun lebih menekankan pendekatan sistematis dan berbasis regulasi kelembagaan.

---

<sup>13</sup> Wawancara, Iskandar, Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kinerja Guru, MTsN 6 Madiun, Februari 5, 2026.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut hasil evaluasi kinerja guru di kedua lembaga telah dilaksanakan secara efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas profesional guru. Tindak lanjut yang dilakukan secara terencana, berkelanjutan, dan disesuaikan dengan kebutuhan guru terbukti mampu meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru, serta mendukung terciptanya mutu pembelajaran yang lebih baik di lingkungan sekolah.

#### **D. Analisis Teoretik Evaluasi Pendidikan**

Berdasarkan hasil temuan penelitian mengenai sistem evaluasi, pelaksanaan supervisi, dan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, dapat dilakukan analisis mendalam dengan menggunakan perspektif teori evaluasi pendidikan, khususnya teori evaluasi dari Mulyasa serta model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam.

Secara konseptual, Mulyasa menegaskan bahwa evaluasi dalam manajemen pendidikan merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk menilai efektivitas program pendidikan sekaligus sebagai dasar dalam pengambilan keputusan

perbaikan.<sup>14</sup> Dalam konteks penelitian ini, sistem evaluasi kinerja guru yang dilakukan di kedua lembaga telah mencerminkan prinsip evaluasi berkelanjutan (*continuous evaluation*), di mana evaluasi tidak hanya dilakukan pada akhir kegiatan, tetapi berlangsung secara periodik dan terintegrasi dengan kegiatan supervisi serta pembinaan guru. Hal ini terlihat dari praktik evaluasi bulanan, pemantauan jurnal mengajar, serta pemberian umpan balik secara langsung kepada guru.

Selanjutnya, apabila dianalisis menggunakan model evaluasi CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam, maka temuan penelitian ini dapat dipetakan ke dalam empat dimensi evaluasi, yaitu konteks, input, proses, dan produk. Model CIPP merupakan model evaluasi yang bersifat komprehensif dan berorientasi pada pengambilan keputusan serta perbaikan program pendidikan.<sup>15</sup>

Pertama, evaluasi konteks (*context evaluation*) dalam penelitian ini terlihat dari bagaimana kepala sekolah memahami kebutuhan peningkatan kinerja guru serta merumuskan tujuan program pengembangan guru. Di kedua lembaga, evaluasi

---

<sup>14</sup> Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*.

<sup>15</sup> Daniel L Stufflebeam, "The CIPP Model for Evaluation," in *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation* (Dordrecht: Springer Netherlands, 2000), 279–317.

dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi riil guru, seperti kemampuan pedagogik, kedisiplinan, serta kebutuhan pengembangan profesional. Hal ini sejalan dengan konsep evaluasi konteks dalam model CIPP yang bertujuan untuk menilai kesesuaian antara tujuan program dengan kebutuhan nyata di lapangan.<sup>16</sup>

Kedua, evaluasi input (*input evaluation*) tercermin dalam kesiapan sumber daya yang digunakan dalam proses evaluasi, seperti instrumen evaluasi, jadwal supervisi, serta kompetensi kepala sekolah sebagai evaluator. Di MTsN 6 Madiun, penggunaan instrumen evaluasi yang terstandar menunjukkan bahwa aspek input telah dikelola secara sistematis. Sementara itu, di SMP Islam Al-Ikhlas, meskipun lebih fleksibel, evaluasi tetap didukung oleh instrumen dan mekanisme yang jelas. Dalam perspektif CIPP, evaluasi input berfungsi untuk menilai kelayakan sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan program.<sup>17</sup>

Ketiga, evaluasi proses (*process evaluation*) merupakan aspek yang paling dominan dalam temuan penelitian ini. Proses

---

<sup>16</sup> Septian Aristya, Zurqoni, and Sugeng, "CIPP : Implementasi Model Evaluasi Pendidikan," *Jurnal Evaluasi Dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2023): 72–81.

<sup>17</sup> Aristya, Zurqoni, and Sugeng.

evaluasi dilakukan melalui supervisi akademik, monitoring administrasi pembelajaran, serta forum rapat dinas yang rutin dilaksanakan. Supervisi tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional guru. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa evaluasi proses bertujuan untuk menilai pelaksanaan program serta mengidentifikasi hambatan yang muncul selama proses berlangsung.<sup>18</sup>

Keempat, evaluasi produk (*product evaluation*) tercermin dari hasil yang dicapai melalui proses evaluasi, yaitu meningkatnya kinerja guru, baik dalam aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, maupun profesionalisme kerja. Selain itu, adanya tindak lanjut berupa pelatihan, workshop, dan pembinaan menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya berorientasi pada penilaian hasil, tetapi juga pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Dalam model CIPP, evaluasi produk berfungsi untuk menilai tingkat keberhasilan program serta dampaknya terhadap tujuan yang telah ditetapkan.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Sufyan Suri and Nunuk Hariyati, "LITERATURE STUDY : CIPP EVALUATION MODEL IN THE EDUCATIONAL EVALUATION," *JCP (Jurnal Cahaya Pendidikan)* 10, no. 1 (2024): 20–30.

<sup>19</sup> Suri and Hariyati.

Lebih lanjut, temuan penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai hasil penelitian internasional yang menunjukkan bahwa model evaluasi CIPP merupakan pendekatan yang efektif dalam mengevaluasi program pendidikan secara komprehensif. Model CIPP mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan perbaikan dalam suatu program pendidikan secara sistematis, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang tepat.<sup>20</sup>

Dalam konteks penelitian ini, penerapan evaluasi berbasis prinsip CIPP menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua lembaga telah menjalankan fungsi evaluasi secara komprehensif, meskipun belum secara eksplisit menggunakan istilah CIPP. Evaluasi yang dilakukan telah mencakup aspek kebutuhan (*context*), kesiapan sumber daya (*input*), pelaksanaan program (*process*), serta hasil yang dicapai (*product*). Hal ini menunjukkan bahwa praktik evaluasi di lapangan telah selaras dengan teori evaluasi pendidikan modern.

Namun, terdapat perbedaan dalam pendekatan implementasi evaluasi di kedua lembaga. SMP Islam Al-Ikhlâs

---

<sup>20</sup> Azman Hasan et al., "A Conceptual Framework for Mechatronics Curriculum Using Stufflebeam CIPP Evaluation Model," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 844–49, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.324>.

cenderung menggunakan pendekatan evaluasi yang lebih fleksibel, komunikatif, dan berbasis hubungan interpersonal, sedangkan MTsN 6 Madiun lebih menekankan pendekatan evaluasi yang formal, sistematis, dan berbasis regulasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa konteks kelembagaan turut memengaruhi gaya dan strategi evaluasi yang diterapkan oleh kepala sekolah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi kinerja guru di kedua lembaga telah memenuhi prinsip-prinsip evaluasi pendidikan yang efektif, yaitu sistematis, berkelanjutan, komprehensif, dan berorientasi pada perbaikan. Integrasi antara evaluasi, supervisi, dan tindak lanjut menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai evaluator, tetapi juga sebagai pembina profesional guru.

Temuan ini memperkuat teori Mulyasa bahwa evaluasi dalam manajemen pendidikan harus diarahkan pada peningkatan mutu secara berkelanjutan, serta sejalan dengan model CIPP Stufflebeam yang menekankan bahwa evaluasi bukan sekadar untuk menilai, tetapi untuk memperbaiki dan mengembangkan program pendidikan secara berkelanjutan.

### **E. Sintesis Temuan Proses Evaluasi Kepala Sekolah**

Berdasarkan hasil penelitian proses evaluasi kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di SMP Islam Al-Ikhlash Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun, dapat disintesis bahwa evaluasi kinerja guru dilaksanakan melalui tiga komponen utama yang saling terintegrasi, yaitu sistem evaluasi, pelaksanaan supervisi sebagai instrumen evaluasi, serta tindak lanjut hasil evaluasi.

Pertama, sistem evaluasi kinerja guru di kedua lembaga telah dilaksanakan secara terstruktur dan berkelanjutan. Evaluasi dilakukan secara periodik melalui rapat dinas, monitoring administrasi pembelajaran, serta penggunaan instrumen evaluasi yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sistem evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai sarana refleksi bagi guru untuk memahami capaian dan kekurangan dalam pelaksanaan tugas profesionalnya.

Kedua, pelaksanaan supervisi sebagai instrumen evaluasi menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan fungsi evaluatif melalui kegiatan supervisi akademik yang mencakup observasi pembelajaran, penilaian perangkat pembelajaran, serta pemberian umpan balik kepada guru. Supervisi dilakukan secara rutin dan berkelanjutan, serta

diarahkan pada pembinaan profesional guru. Dengan demikian, supervisi tidak hanya berfungsi sebagai kontrol, tetapi juga sebagai sarana pengembangan kompetensi guru.

Ketiga, tindak lanjut hasil evaluasi kinerja guru merupakan bagian penting dalam memastikan efektivitas proses evaluasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar dalam merancang program pembinaan, pelatihan, serta pengembangan profesional guru. Tindak lanjut dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, baik melalui pembinaan internal maupun melalui kegiatan pengembangan profesional seperti workshop dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Secara keseluruhan, ketiga komponen tersebut membentuk suatu siklus evaluasi yang berkelanjutan, yaitu evaluasi, supervise, tindak lanjut, evaluasi kembali. Siklus ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja guru tidak bersifat statis, tetapi dinamis dan berorientasi pada peningkatan mutu secara terus-menerus (*continuous improvement*).

## **BAB VIII**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, pemaparan data, serta temuan peneliti yang telah dilakukan pada dua lokasi penelitian, maka penulis menyimpulkan hasil penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pelaksanaan program pengembangan kinerja guru dilaksanakan melalui fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan program. Pada tahap perencanaan, program pengembangan guru disusun melalui analisis kebutuhan dan forum rapat kerja yang melibatkan partisipasi guru. Pada tahap pengorganisasian, kepala sekolah mendistribusikan tugas melalui struktur organisasi yang jelas dengan melibatkan wakil kepala sekolah dan guru sebagai pelaksana program. Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah berperan aktif dalam menggerakkan guru

melalui pemberian arahan, fasilitasi kegiatan pelatihan, serta dukungan terhadap pengembangan profesional.

2. Peran kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan melalui pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Supervisi dilaksanakan melalui kegiatan observasi pembelajaran, pemeriksaan perangkat pembelajaran, dan pemberian umpan balik dan pembinaan kepada guru. Pendekatan ini bersifat pembinaan dan kolaboratif, sehingga guru tidak merasa diawasi secara represif, tetapi didampingi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Dampak dari supervisi tersebut terlihat pada peningkatan profesionalisme guru, yang ditandai dengan meningkatnya kedisiplinan, tanggung jawab, serta kualitas pelaksanaan pembelajaran.
3. Peran kepala sekolah sebagai motivator diwujudkan melalui pemberian motivasi intrinsik dan ekstrinsik, penerapan sistem penghargaan dan apresiasi, serta keteladanan dan pendekatan spiritual dalam kepemimpinan. Motivasi intrinsik diberikan melalui kepercayaan dan kesempatan bagi guru untuk berinovasi dalam pembelajaran, sedangkan motivasi ekstrinsik diwujudkan melalui dukungan terhadap kegiatan pelatihan dan pemberian penghargaan atas kinerja guru seperti pemberian piagam penghargaan dan hadiah

Ibadah Umrah. Selain itu, keteladanan kepala sekolah dalam sikap disiplin, tanggung jawab, dan nilai-nilai spiritual turut menjadi faktor penting dalam meningkatkan semangat kerja guru.

4. Proses evaluasi kinerja guru dilakukan melalui sistem yang terintegrasi, meliputi supervisi akademik, penilaian kinerja guru, serta evaluasi berbasis rapat dan diskusi profesional. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai, tetapi juga berfungsi sebagai dasar untuk keputusan lanjutan seperti pelatihan, pengembangan profesional, dan pembinaan guru. Tindak lanjut hasil evaluasi dilakukan secara berkelanjutan melalui program peningkatan kompetensi, bimbingan individu, serta penguatan komunitas belajar guru.

## **B. Saran**

Berdasarkan pemaparan data dan temuan peneliti, penulis menyimpulkan hasil penelitian tentang peran kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru di SMP Islam Al Ikhlas Karasan Kartoharjo dan MTsN 6 Madiun. Sebagai penutup tesis ini, penulis menyarankan hal-hal berikut untuk perbaikan dan hasil yang lebih baik:

1. Kepada pimpinan lembaga pendidikan, diharapkan dapat terus mengembangkan perannya secara optimal sebagai manajer, supervisor, dan motivator dengan meningkatkan kualitas perencanaan program, intensitas supervisi akademik, serta strategi motivasi yang inovatif dan berkelanjutan.
2. Kepada guru dan akademisi Pendidikan, diharapkan dapat meningkatkan kesadaran profesional dengan memanfaatkan program pengembangan yang disediakan sekolah, serta aktif dalam kegiatan supervisi dan evaluasi sebagai sarana peningkatan kompetensi.
3. Kepada institusi Pendidikan, diharapkan dapat mendukung pengembangan kinerja guru melalui penyediaan fasilitas, program pelatihan, serta kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.
4. Kepada peneliti selanjutnya yang focus penelitiannya sama atau serupa, disarankan untuk mengkaji lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap hasil belajar siswa, serta mengembangkan penelitian pada konteks lembaga pendidikan yang lebih luas dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Faizi, Asrin Asrin, and Dadi Setiadi. "Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di SMP Negeri 1 Sakra." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 3 (2022): 1229–37. <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3.750>.
- Aqib, A Azhim Al. "Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Bakti Mulya 400 Jakarta." Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, 2024.
- Arifin. "Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Yayasan Kyai Ageng Giri Mranggen Demak)." Universitas Dian Nuswantoro Semarang, 2013, 1–22.
- Aristya, Septian, Zurqoni, and Sugeng. "CIPP: Implementasi Model Evaluasi Pendidikan." *Jurnal Evaluasi Dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2023): 72–81.
- Bass, B M, and B J Avolio. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. SAGE Publications, 1994. [https://books.google.co.id/books?id=\\_z3\\_BOVYK-IC](https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC).
- Bass, Bernard M, and Ronald E Riggio. *Transformational Leadership*, 2nd Ed. *Transformational Leadership*, 2nd Ed. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Berkovich, Izhak. "Emotional Capital in Schools: Principals' Caring Leadership as a Moderator of the Mediated Association between Emotional Geographies and School

- Climate.” *Journal of Professional Capital and Community* 8, no. 2 (2023): 125–43. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2022-0062>.
- Bukron, Ahmad, and Budi Haryanto. “Transactional Leadership Patterns For Human Resources Development.” *Academia Open* 5 (2021): 1–11. <https://doi.org/10.21070/acopen.5.2021.2128>.
- Bush, Tony, and Derek Glover. “School Leadership Models: What Do We Know?” *School Leadership & Management* 34, no. 5 (October 20, 2014): 553–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>.
- BUSH, TONY, and GOR SARGSYAN. “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice.” *Main Issues Of Pedagogy And Psychology* 3, no. 3 (2020): 31–43. <https://doi.org/10.24234/miopap.v3i3.255>.
- Cahyana, Cahyana, and Mubiar Agustin. “Kompetensi Pedagogik Guru Kelas: Perencanaan, Penerapan Dan Evaluasi Dalam Pembelajaran.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 1 (2024): 844–51. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.5962>.
- Calicchio, S. Abraham Maslow, Dari Hierarki Kebutuhan Hingga Pemenuhan Diri: Sebuah Perjalanan Dalam Psikologi Humanistik Melalui Hierarki Kebutuhan, Motivasi, Dan Pencapaian Potensi Manusia Sepenuhnya. Stefano Calicchio, 2023. <https://books.google.co.id/books?id=SILqEAAAQBAJ>.
- Campbell, Steve, Melanie Greenwood, Sarah Prior, Toniele Shearer, Kerrie Walkem, Sarah Young, Danielle Bywaters, and Kim Walker. “Purposive Sampling: Complex or Simple? Research Case Examples.” *Journal of Research in Nursing* 25, no. 8 (2020): 652–61. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>.

- Collie, Rebecca J, Jennifer D Shapka, and Nancy E Perry. "School Climate and Social – Emotional Learning: Predicting Teacher Stress, Job Satisfaction, and Teaching Efficacy." *Journal of Educational Psychology* 104, no. 4 (2012): 1189–1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>.
- Creswell, J W, and C N Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications, 2016. <https://books.google.co.id/books?id=DLbBDQAAQBAJ>.
- Day, Christopher, Qing Gu, and Pam Sammons. "The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference." *Educational Administration Quarterly* 52, no. 2 (April 1, 2016): 221–58. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>.
- Faisal, Nada. "The Ethics of the Islamic Education Teacher." *Al-Anbar University Journal For Humanities* 2019, no. 2 (2022): 295–309. <https://doi.org/https://doi.org/10.37653/juah.2022.171815>.
- Fry, Louis W. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Ghamrawi, Norma. "The Relationship between the Leadership Styles of Lebanese Public School Principals and Their Attitudes towards ICT versus the Level of ICT Use by Their Teachers." *Open Journal of Leadership* 02, no. 01 (2013): 11–20. <https://doi.org/10.4236/ojl.2013.21002>.
- Glickman, C D, S P Gordon, and J M Ross-Gordon. *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. London: Pearson Education, 2017. <https://books.google.co.id/books?id=w3ucDgAAQBAJ>.

- Guntur, Guntur, Idi Warsah, and Dewi Purnamasari. "Peran Kepala Sekolah Didalam Lembaga Pendidikan Islam." *Al-Riwayah : Jurnal Kependidikan* 15, no. 1 (2023): 127–38. <https://doi.org/10.47945/al-riwayah.v15i1.784>.
- Hallinger, Philip. "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research." *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.
- Handoko, Cipto, An An Andari, Iskandar Zulkarnain, and Sri Lestari. "The Principal's Democratic Leadership Style in Improving Teacher's Pedagogical Competence at SMPIT Auladina Indonesia, Bandar Lampung City." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 01 (2023): 535–46. <https://doi.org/10.30868/ei.v12i01.3163>.
- Hasan, Azman, Sharifah Nurulhuda, Tuan Mohd, Mohd Fauzi, and Mohd Yunus. "A Conceptual Framework for Mechatronics Curriculum Using Stufflebeam CIPP Evaluation Model." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195 (2015): 844–49. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.324>.
- Hasanah, Umi Nur, Vera Desy, Mambaul Ngadhimah, and Syafiq Humaisi. "Membumikan Lesson Study Dalam Meningkatkan Kemampuan Mengajar Guru Melalui Strategi Difusi Inovasi Di SMP Negeri 3 Madiun." *Excelencia: Journal of Islamic Education & Management* 3, no. 1 (2023): 1–12.
- Hasibuan, M S P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017. <https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>.
- He, Ping, Fangyun Guo, and Genevive Anulika Abazie. "School Principals' Instructional Leadership as a Predictor of Teacher's Professional Development." *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education* 9, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0>.

- Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. World Publishing, 1968.
- House, Robert J. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." *Administrative Science Quarterly* 16, no. 3 (April 16, 1971): 321–39. <https://doi.org/10.2307/2391905>.
- Husnayain, Muhammad Faizul. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam." Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015. -.
- Indriawati, Prita, Ganjar Susilo, Dwi Surya Saputra, and Seli. "Gambaran Kompetensi Kepribadian Guru Pada Era Milinial." *Jurnal Fusion* 03, no. 2 (2023): 35–45.
- Indriyani, Sri, and Enung Hasanah. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Mengembangkan Profesionalisme Guru." *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah* 6, no. 1 (2021): 20–28. <https://doi.org/10.34125/kp.v6i1.571>.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16, Pub. L. No. 16* (2007).
- Khusna, Hestian Wahyu Halimatul, and Mambaul Ngadhimah. "Implementasi Nilai-Nilai Islam Dan Prinsip Psikologi Modern Dalam Manajemen Konflik Di Madrasah Diniyyah Miftahul Ulum." *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2025): 107–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.26594/dirasat.v11i2.6145>.
- Kraft, Matthew A, David Blazar, and Dylan Hogan. "The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence." *Review of Educational Research* 88, no. 4 (August 1, 2018): 547–88. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>.
- Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. *Tafsir Kemenag Al-Qur'an Dan Tafsirnya*. Jakarta: Widya Cahaya, 2011.

- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, and David Hopkins. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited." *School Leadership & Management* 40, no. 1 (2020): 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Li, Jiazhe, Philip Wing Keung Chan, and Yongmei Hu. "The Effects of Principals' Instructional Leadership on Primary School Students' Academic Achievement in China: Evidence from Serial Multiple Mediating Analysis." *Sustainability (Switzerland)* 15, no. 3 (2023). <https://doi.org/10.3390/su15032844>.
- Lincoln, Yvonna S, Egon G Guba, and Joseph J Pilotta. "Naturalistic Inquiry: Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985, 416 Pp., \$25.00 (Cloth)." *International Journal of Intercultural Relations* 9, no. 4 (1985): 438–39. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8).
- Liu, Shengnan, and Philip Hallinger. "Principal Instructional Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Teacher Professional Learning in China: Testing a Mediated-Effects Model." *Educational Administration Quarterly* 54, no. 4 (October 1, 2018): 501–28. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>.
- Lukito, Masnur. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru PPPK Pada UPT SD Negeri 064024 Medan." Universitas Medan Area, 2023.
- Miles, M B, A M Huberman, and J Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications, 2013.
- Mulyasa, Enco. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015.
- \_\_\_\_\_. *Menjadi Guru Profesional*. 12th ed. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.

- \_\_\_\_\_. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Ngadhimah, Mambaul, Abdul Wachid, Abdurrahman Ali Ramdhani, and Abdun Nafi'. "Pembinaan Karakter Religius Peserta Didik Melalui Budaya Sekolah Di SMAN 2 Ponorogo." *MA'ALIM: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2023): 296–312.
- Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. <https://books.google.co.id/books?id=gX5ZDwAAQBAJ>.
- Ofita, Cherly, and Sururi. "Kompetensi Pedagogik Guru Abad 21 : Tinjauan Peran Guru Menghadapi Generasi Alpha." *Jurnal Tata Kelola Pendidikan* 5, no. 2 (2023).
- Pandi, Abdul, Aunurrahman, and Masluyah Suib. "Hubungan Pemberian Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMA Swasta." *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa (JPPK)* 4, no. 7 (2015): 53–56. <https://doi.org/10.7868/s0207352813080064>.
- Pont, B., D. Nusche, and H. Moorman. *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing, 2008. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>.
- Pratama, Linardo, and Bradley Setiyadi. "Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah." *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)* 7, no. 3 (2023).
- R, Setyaningrum, Taufiqulloh Taufiqulloh, and Habibi B. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Guru SMA." *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 3827–39. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1477>.

- Rachman, Arif, E. Yochanan dan Andi Ilham Samanlangi. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. Karawang: Saba Jaya Publisher, 2024.
- Rahadian, Raditya Bayu. "Analysis of Teacher's Management Policy: A Case Study of South Bangka, Indonesia." *Papernia - Multidisciplinary Scientific Journal for Innovative Research*, 2023. <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.06044>
- Rahmannisa Juita Usmar, and Achadi Budi Santosa Santosa. "Improving Teacher Performance Through a Good Leadership and Motivational Approach." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2022): 77–90. <https://doi.org/10.14421/manageria.2022.71-05>.
- Republik Indonesia. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003). <https://doi.org/10.24967/ekombis.v2i1.48>.
- Riak, G. A., and D. B. A. Bill. "The Impact of Leadership Styles in the Development." *IJRDO - Journal of Social Science and Humanities Research* 8, no. 11 (2022): 98–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.53555/sshr.v8i11.5367>.
- Ridho, Mohammad, Mr Murtadlo, and I Budayasa. "Principal Leadership in Developing School Culture." *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)* 108, no. SoSHEC 2017 (2018): 30–34. <https://doi.org/10.2991/soshec-17.2018.6>.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. 2nd ed. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Riyadi, Slamet. "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan* 4, no. 1 (2025): 1983–

89.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.1881>.
- Robbins, Stephen, and Timothy Judge. *Organizational Behavior: Global Edition*. Pearson Deutschland, 2018.  
<https://doi.org/DOI>.
- Rohman, Aulia. “Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di MTsN Sampit Kalimantan Tengah.” Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017.
- Safrida, Safrida, Hendy Tannady, Everhard Markiano Solissa, Heppy Sapulete, and Gamar Al Haddar. “Strategic Leadership Analysis of School Principal to Improve Learning Quality.” *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan* 11, no. 2 (2023): 391–99.  
<https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i2.741>.
- Satriadi, Dimas. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.” *Jurnal Benefita* 1 (October 14, 2016): 123. <https://doi.org/10.22216/jbe.v1i3.874>.
- Schol, Muhammad. “The Impact of Transformational Leadership Style and Compensation on Teacher Performance at Madrasah Aliyah.” *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14, no. 4 (2022): 7249–60.  
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.1242>.
- Sepriyanti, Yuyun Yuningsih, Juhriah, Toyibah, Edi Roseno, Yulis Silawati, and Umaliyahati. “Kompetensi Sosial Guru Dalam Pembelajaran Social Competence Of Teachers In Learning.” *Edusociata Jurnal Pendidikan Sosiologi* 6, no. 2 (2023): 1557.
- Sergiovanni, T J, and R J Starratt. *Supervision: A Redefinition*. McGraw-Hill Higher Education. Virginia: McGraw-Hill Education, 2007.  
<https://books.google.co.id/books?id=evVJAAAAYAAJ>.

- Setiawan, Usep, Agus Hermawan, and Cahya Saodih. "School Principal Program As A Manager In Improving The Quality Of Education." *International Journal of Educational Research & Social Sciences* 3, no. 6 (2022): 2265–71.
- Setiorini, Mamik. "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru (Studi Multi Situs Di TK PKK II Karangrejo Dan TK An Nur Kepulungan Pasuruan)." *UNIVERSITAS GRESIK*, 2024.
- Siahaan, Yanti Ervina, and Indra Prasetya. "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 6 Tebing Tinggi." *Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT)* 4, no. 1 (2023): 09–15. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1803>.
- Sidiq, Umar. *Etika Dan Profesi Keguruan*. Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018.
- Skaalvik, Einar M, and Sidsel Skaalvik. "Job Demands and Job Resources as Predictors of Teacher Motivation and Well-being." *Social Psychology of Education* 21, no. 5 (2018): 1251–75. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>.
- Sriyanto, Agus, and Dian Hidayati. "Transformational Leadership in Efforts To Improve Teacher Performance." *International Journal of Education Humanities and Social Science* 05, no. 04 (2022): 158–61. <https://doi.org/10.54922/ijehss.2022.0420>.
- Stone, Glenn, Cynthia Conley, and Yibing Luo. "Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy." *Open Journal of Leadership* 03, no. 02 (2014): 30–38. <https://doi.org/10.4236/ojl.2014.32004>.
- Stufflebeam, Daniel L. "The CIPP Model for Evaluation." In *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and*

- Human Services Evaluation, 279–317. Dordrecht: Springer Netherlands, 2000.
- Sudjana, Nana. *Dasar - Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2000.
- Sukarmin, and Ishak Sin. “The Influence of Principal Instructional Leadership Behaviour on the Organisational Commitment of Junior High School Teachers in Surakarta.” *Malaysian Journal of Learning and Instruction* 19, no. 2 (2022): 69–95. <https://doi.org/10.32890/mjli2022.19.2.3>.
- Sukerti, Komang, and Ni Ketut Sudianing. “Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Smp Negeri 3 Singaraja.” *Locus Majalah Ilmiah Fisip* 15, no. 1 (2023): 106–20. <https://doi.org/10.37637/locus.v15i1.1241>.
- Suliwati, and Naqiyah Mukhtar. “Analisis Pengaruh Motivasi Spiritual, Pengendalian Diri Dan Sikap Tanggung Jawab Terhadap Etos Mengajar Serta Implikasinya Pada Kebermaknaan Hidup Dalam Perspektif Islam.” *Jurnal Riset Madrasah Ibtidaiyah (JURMIA)* 2, no. 1 (2022): 128–37. <https://doi.org/10.32665/jurmia.v2i1.268>.
- Suri, Sufyan, and Nunuk Hariyati. “Literature Study : Cipp Evaluation Model In The Educational Evaluation.” *JCP (Jurnal Cahaya Pendidikan)* 10, no. 1 (2024): 20–30.
- Syam, Aldo Redho. “Konsep Kepemimpinan Bermutu Dalam Pendidikan Islam.” *At-Ta’dib* 12, no. 2 (2017): 49. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v12i2.1214>.
- Syamsul, Herawati. “Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama (Smp).” *JURNAL IDAARAH I*, no. 2 (2017): 275–89.
- Syofia, Nuryenti, Moris Adidi Yogia, Rendi Prayuda, Panca Setyo Prihatin, Rosmayani Rosmayani, and Ismardi Ismardi. “Analysis of Transformational Leadership Style

- of Junior High School Principals of 30 Pekanbaru Cities.” *International Journal of Health Sciences* 6, no. March (2022): 589–98. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns4.5574>.
- Szeto, Elson, and Annie Yan Ni Cheng. “Principal–Teacher Interactions and Teacher Leadership Development: Beginning Teachers’ Perspectives.” *International Journal of Leadership in Education* 21, no. 3 (2018): 363–79. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1274785>.
- Turhan, Nihan, and Lütü Aytay Özmen. “Teacher Opinions Concerning The Leadership Competencies of School Principals.” *International Journal of Educational Research Review* 8, no. 2 (2023): 233–43. <https://doi.org/10.24331/ijere.1216259>.
- Ulfa, Widya Syarifah, Ade Suryani Nasution, Ardina Khoirunnisa Hasibuan, Azzahra Natasya, Budiman Budiman, Khairul Azmi, and Masriyanti Nasution. “Kompetensi Profesional Guru Dalam Proses Pembelajaran.” *Jurnal Yudistira: Publikasi Riset Ilmu Pendidikan Dan Bahasa* 2, no. 4 (2024): 24–38. <https://doi.org/10.61132/yudistira.v2i4.1128>.
- Vescio, Vicki, Dorene Ross, and Alyson Adams. “A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning.” *Teaching and Teacher Education* 24, no. 1 (2008): 80–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Depok: Rajagrafindo Persada, 1999. <https://books.google.co.id/books?id=1PIGtwAACAAJ>.
- Wahyuni, Sri, Sukatin Sukatin, Inda Nur Fadilah, and Winda Astri. “Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan.” *Educational Leadership: Jurnal*

- Manajemen Pendidikan 1, no. 2 (2022): 123–30.  
<https://doi.org/10.24252/edu.v1i2.26148>.
- Wiyono, Bambang Budi, Aan Komariah, Abdulelah A. Alghamdi, Sultoni, and Mochammad Fahlevi. “The Influence of Principals’ e-Leadership on the Effectiveness of Schools’ Public Relations and Organizational Improvement.” *Sustainability (Switzerland)* 15, no. 2 (2023). <https://doi.org/10.3390/su15021296>.
- Yin, R K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications, 2017.  
<https://books.google.co.id/books?id=6DwmDwAAQBAJ>
- Yukl, Gary A. *Leadership in Organizations*. Leadership in Organizations. Pearson, 2016.  
<https://doi.org/10.4324/9781315695792>.
- Zebua, F. Viktor, Mangampu Hasintongan Panjaitan, Fa’amoï Daeli, Hotden Leonardo Nainggolan, and Tongam Sihol Nababan. “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Meningkatkan Mutu SMP Negeri 2 Alasa Kabupaten Nias Utara.” *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 6, no. 3 (2022): 10053–60.  
<https://doi.org/10.58258/jisip.v6i3.3350>.
- Zubaidah, Zubaidah, and Rahmad Syah Putra. “Model Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah Di Era Teknologi.” *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 12, no. 4 (2022): 803.  
<https://doi.org/10.22373/jm.v12i4.17206>.
- Zulkhairi, Zulkhairi. “Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Al-Qur’an.” *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan* 12, no. 1 (2021): 129–40.  
<https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.104>.

## BIODATA PENULIS



**Rujito**, lahir di Magetan pada tanggal 01 Juli 1970. Menempuh Pendidikan dasar di SDN 2 Tapak Kecamatan Panekan Kabupaten Magetan tahun 1977-1984. Selanjutnya melanjutkan Pendidikan menengah pertama di MTsN Panekan Magetan tahun 1984-1987. Pendidikan menengah atas, ia berhijrah ke Kota Madiun di PGAN Madiun tahun 1987-1990 sambil menempuh Pendidikan pesantren di PP. Al-Mujaddadiyyah Demangan Kota Madiun. Setelah tamat lanjut mengabdikan di MTs Al-Mujaddadiyyah Demangan Kota Madiun. Pada tahun 1994 oleh pengasuh pondok disuruh kuliah di STAI Madiun tahun 1994-1999. Diwaktu yang sama juga menjadi GTT di MTsN Kota Madiun tahun 1998-2000. Pada tahun 2000 ikut tes CPNS dan dinyatakan lulus dan diterima menjadi guru PAI. Sejak tanggal 1 Juni 2001 mulai tugas mengajar di MIN Rejosari yang sekarang menjadi MIN 3 Madiun hingga 31 Oktober 2020. Selanjutnya dipromosikan menjadi Kepala MIN 1 Madiun terhitung mulai tanggal 2 November 2020 sampai sekarang. Seiring perkembangan dan tuntutan zaman saya sersama 9 teman Kamad dari Madiun melanjutkan kuliah Pasca Sarjana Prodi MPI di UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo tahun 2024-2026. Sejak diangkat menjadi CPNS tahun 2001 sampai sekarang masih aktif mengabdikan di Lembaga Pesantren Al-Mardliyyah Demangan Kota Madiun sebagai staf pengajar di Madrasah Diniyah Al-Mardliyyah Demangan Kota Madiun. Aktif menjadi pengurus NU (Wakil Ketua 1 Tanfidiyah MWCNU) Takeran mulai tahun 2022 hingga sekarang.