

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

Pada bab ini akan dipaparkan tentang hal-hal yang berkaitan dengan temuan-temuan penelitian yang dilakukan melalui analisis observasi, wawancara dan dokumentasi yang selanjutnya akan dipaparkan berikut ini:

1. Kompetensi Kepala Madrasah di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektifitas lembaga pendidikan. Kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan,” keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah, kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan dan tanggung jawab untuk memimpin madrasah”.

Kepemimpinan yang berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi kondusif, perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.“ Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan”.

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Suasana kondusif tersebut merupakan faktor yang terpenting dalam menciptakan guru yang

berprestasi. Guru sebagai pendidik memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan bangsa Indonesia, guru juga sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pendidikan. “Tenaga pendidikan terutama guru merupakan jiwa dari madrasah”. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala madrasah.

Kepala sekolah merupakan teladan bagi para guru dan semua orang yang menganggap dia sebagai kepala sekolah. Terdapat kecenderungan yang besar untuk menganggap bahwa peran ini tidak mudah untuk ditentang, apalagi ditolak. Sebagai teladan, tentu saja pribadi dan apa saja yang dilakukan kepala sekolah akan mendapat sorotan orang disekitar lingkungannya yang menganggap atau mengakui sebagai pemimpin.

Pola keteladanan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan patut ditiru dan dicontoh, karena menurut hasil penelitian yang peneliti lakukan ternyata sudah bisa dianggap memenuhi kriteria seorang pemimpin. Hal yang menjadi tolak ukur adalah sifat kewibawaannya yang melekat dalam pribadinya, hal lain yang menjadi perhatian peneliti adalah cara beliau berpakaian, karena sebelum menjadi kepala beliau paling enggan bercelana, tapi setelah menjadi kepala beliau memakai celana bahkan membuat aturan baru agar semua staf dan guru dianjurkan memakai dasi, beliau itulah orang pertama yang memakai dasi. Sebagaimana pengakuan kepala madrasah (Jamal), berikut ini:

“Saya dulunya sangat enggan pakai celana panjang, tapi sekarang saya memakainya bahkan saya memakai dasi, yang bertujuan agar semua staf dan guru mengikutinya, dan yang paling penting adalah dapat meningkatkan kinerja guru yang mampu menghasilkan out-put yang handal”.¹

¹ Wawancara langsung dengan kepala madrasah (Jamal): tanggal 27 April 2015

Hal ini diakui oleh seorang guru (Ali), berikut ini:

“Saya sangat mengagumi kepala sekolah saya, karena sebab pola keteladanannya membuat saya berubah, yang sebelumnya saya tidak aktif sekarang menjadi aktif, itu tidak hanya terjadi pada diri saya sendiri bahkan hal itu dirasakan oleh guru yang lain”.²

Hal serupa dikatakan oleh guru (Ilyas), berikut ini:

“Saya bangga punya kepala madrasah yang sekarang, karena mampu meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan yang semua itu salah satu faktor penyebabnya adalah pola keteladanannya yang mampu mempengaruhi kinerja guru”.³

2. Bentuk-Bentuk Kompetensi Kepala Madrasah di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, sehingga kepala madrasah dituntut untuk mempunyai taktik atau kiat yang tepat dan senantiasa meningkatkan efektifitas kerjanya. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria-kriteria berikut ini:

1. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya.
5. Bekerja dengan tim manajemen.

² Wawancara langsung dengan seorang guru (Ali): tanggal 27 April 2015

³ Wawancara langsung dengan seorang guru (Ilyas): tanggal 28 April 2015

6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.

Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.

Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi kerja guru antara lain melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan dan persepsi.

Salah satu bentuk keteladanan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan, setiap ingin membuat aturan atau tata tertib baru itu dilakukan bersama dengan mengadakan rapat bersama. Seperti pengakuan seorang guru (Amir), berikut ini:

“Setiap aturan di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan selalu dibuat bersama, sehingga jarang ada guru yang melanggar aturan itu”.⁴

3. Kinerja Guru di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan sumber daya sesuai dengan perkembangan masyarakat yang ada serta kebutuhan pembangunan, dalam hal ini peningkatan kualitas pendidikan dapat diptimalisasikan melalui kinerja guru.

⁴ Wawancara langsung dengan seorang guru (Amir): tanggal 28 April 2015

Kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, staf administrasi, maupun anak didik. Pidarta mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: “(1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) fasilitas kerja, (3) harapan-harapan, dan, (4) kepercayaan personalia sekolah.”⁵

Menurut Burhanuddin, paling tidak ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru selaku individu, yakni:

- a. Kemampuan. Penguasaan terhadap kompetensi kerja mutlak diperlukan guna mencapai sasaran kerja. Kemampuan guru dalam hal ini mampu menguasai empat kompetensi dasar sebagaimana dipersyaratkan Undang-Undang.
- b. Motivasi, yaitu pemberian suatu insentif yang bisa menarik keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Motivasi tidak terlepas dari kebutuhan dan dorongan yang ada dalam diri seseorang yang menjadi penggerak, energi dan pengaruh segenap tindak manusia.
- c. Dukungan yang diterima, merupakan manifestasi kebutuhan sosial terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan.
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Pada dasarnya pekerjaan yang guru lakukan harus dapat diakui sehingga memberikan dampak positif dan menjadi motivasi bagi guru. Sebaik apapun tugas yang dilaksanakan, jika tidak memperoleh pengakuan maka tidak dapat memberikan manfaat baik bagi individu pelaksana tugas maupun orang lain, terutama dalam satuan organisasi kerja.

⁵ Susanto, 2000: 2

- e. Hubungan mereka dengan organisasi. Hubungan antara guru dengan organisasi harus berjalan secara kondusif. Hubungan yang kondusif dapat diciptakan apabila masing –masing anggota organisasi mengetahui batas-batas tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dalam menjalankan tugas.⁶

Mulyasa mengungkapkan beberapa prinsip yang dapat diterapkan kepala madrasah untuk mendorong tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan profesionalismenya. Antara lain:

- a. Para tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para tenaga kependidikan dan para tenaga kependidikan dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d. Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan dengan jalan memperhatikan kondisi fisiknya, memberikan rasa aman, menunjukkan bahwa kepala madrasah memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa sehingga setiap pegawai pernah memperoleh kepuasan dan penghargaan.⁷

4. Hubungan Kompetensi Kepala Madrasah Dengan Kinerja Guru di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Sebagai pendidik profesional, guru bukan saja dituntut melaksanakan tugasnya secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan

⁶ Burhanuddin (2001: 272

⁷ Mulyasa (2008: 42

profesional. Dalam diskusi pengembangan model pendidikan profesional tenaga kependidikan, yang diselenggarakan oleh Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan tahun pelajaran 2014/2015, dirumuskan 10 ciri suatu profesi yaitu:

- a. Memiliki fungsi dan signifikansi sosial.
- b. Memiliki keahlian/keterampilan tertentu.
- c. Keahlian/keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
- d. Didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas.
- e. Diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama.
- f. Aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional.
- g. Memiliki kode etik.
- h. Kebebasan untuk memberikan keputusan dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya.
- i. Memiliki tanggung jawab profesional.
- j. Ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas profesinya.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan sejumlah temuan-temuan penelitian yang diperoleh selama proses penelitian yang dilakukan di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat dan sejumlah teori yang berkaitan dengan Pola keteladanan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepala Madrasah di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Pola keteladanan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan

patut ditiru dan dicontoh, karena menurut hasil penelitian yang peneliti lakukan ternyata sudah bisa dianggap memenuhi kriteria seorang pemimpin. Hal yang menjadi tolak ukur adalah sifat kewibawaannya yang melekat dalam pribadinya, hal lain yang menjadi perhatian peneliti adalah cara beliau berpakaian, karena sebelum menjadi kepala beliau paling enggan bercelana, tapi setelah menjadi kepala beliau memakai celana bahkan membuat aturan baru agar semua staf dan guru dianjurkan memakai dasi, beliau itulah orang pertama yang memakai dasi. Sebagaimana pengakuan kepala madrasah (Jamal), berikut ini:

“Saya dulunya sangat enggan pakai celana dalam, tapi sekarang saya memakainya bahkan saya memakai dasi, yang bertujuan agar semua staf dan guru mengikutinya, dan yang paling penting adalah dapat meningkatkan kinerja guru yang mampu menghasilkan out-put yang handal”.⁸

Hal ini diakui oleh seorang guru (Ali), berikut ini:

“Saya sangat mengagumi kepala sekolah saya, karena sebab pola keteladanannya membuat saya berubah, yang sebelumnya saya tidak aktif sekarang menjadi aktif, itu tidak hanya terjadi pada diri saya sendiri bahkan hal itu dirasakan oleh guru yang lain”.⁹

Hal serupa dikatakan oleh guru (Ilyas), berikut ini:

“Saya bangga punya kepala madrasah yang sekarang, karena mampu meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan yang semua itu salah satu faktor penyebabnya adalah pola keteladanannya yang mampu mempengaruhi kinerja guru”.¹⁰

2. Bentuk-Bentuk Kompetensi Kepala Madrasah di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang

⁸ Wawancara langsung dengan kepala madrasah (Jamal): tanggal 27 April 2015

⁹ Wawancara langsung dengan seorang guru (Ali): tanggal 27 April 2015

¹⁰ Wawancara langsung dengan seorang guru (Ilyas): tanggal 28 April 2015

diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.

Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan prestasi kerja guru antara lain melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, penghargaan dan persepsi.

Salah satu bentuk keteladanan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul IbadDempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan, setiap ingin membuat aturan atau tata tertib baru itu dilakukan bersama dengan mengadakan rapat bersama. Seperti pengakuan seorang guru (Amir), berikut ini:

“Setiap aturan di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan selalu dibuat bersama, sehingga jarang ada guru yang melanggar aturan itu”.¹¹

3. Kinerja Guru di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, fasilitas kerja, guru, staf administrasi, maupun anak didik. Pidarta (Susanto, 2000: 2) mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: “(1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) fasilitas kerja, (3) harapan-harapan, dan, (4) kepercayaan personalia sekolah.

Menurut Burhanuddin (2001: 272), paling tidak ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru selaku individu, yakni:

¹¹ Wawancara langsung dengan seorang guru (Amir): tanggal 28 April 2015

- a. Kemampuan. Penguasaan terhadap kompetensi kerja mutlak diperlukan guna mencapai sasaran kerja. Kemampuan guru dalam hal ini mampu menguasai empat kompetensi dasar sebagaimana dipersyaratkan Undang-Undang.
- b. Motivasi, yaitu pemberian suatu insentif yang bisa menarik keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu. Motivasi tidak terlepas dari kebutuhan dan dorongan yang ada dalam diri seseorang yang menjadi penggerak, energi dan pengaruh segenap tindak manusia.
- c. Dukungan yang diterima, merupakan menifestasi kebutuhan sosial terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan.
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan. Pada dasarnya pekerjaan yang guru lakukan harus dapat diakui sehingga memberikan dampak positif dan menjadi motivasi bagi guru. Sebaik apapun tugas yang dilaksanakan, jika tidak memperoleh pengakuan maka tidak dapat memberikan manfaat baik bagi individu pelaksana tugas maupun orang lain, terutama dalam satuan organisasi kerja.
- e. Hubungan mereka dengan organisasi. Hubungan antara guru dengan organisasi harus berjalan secara kondusif. Hubungan yang kondusif dapat diciptakan apabila masing –masing anggota organisasi mengetahui batas-batas tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dalam menjalankan tugas.

4. Hubungan Kompetensi Kepala Madrasah Dengan Kinerja Guru di MTs. Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan

Hasil temuan yang peneliti lakukan di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan adalah dirumuskan 10 ciri suatu profesi yaitu: (a) Memiliki fungsi dan signifikansi social, (b) Memiliki keahlian/keterampilan teretentu, (c) Keahlian/keterampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah, (d) Didasarkan atas disiplin ilmu yang jelas, (e) Diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu yang cukup lama, (f) Aplikasi dan

sosialisasi nilai-nilai profesional, (g) Memiliki kode etik, (h) Kebebasan untuk memberikan keputusan dalam memecahkan masalah dalam lingkungan kerjanya, (i) Memiliki tanggung jawab profesional, dan (j) Ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas profesinya.

C. Pembahasan

Kepemimpinan yang baik perlu ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam memimpin guru-guru di sekolah. Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin bagi guru-guru di sekolah, seorang kepala sekolah harus menghargai potensi setiap individu; mau mendengarkan pendapat bawahannya, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing; mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan ditandai oleh ciri-ciri kepribadian di mana di dalam situasi yang khusus mengambil peranan penting dalam usaha mencapai tujuan kelompok bersama-sama dengan anggota yang lain.¹²

Di samping hal tersebut di atas, dalam kedudukannya sebagai pemimpin bagi guru-guru di sekolah, maka pola kepemimpinan seorang kepala sekolah harus selalu memberikan bimbingan yang efisien kepada para bawahannya, yaitu guru-guru yang dipimpinnya. Demikian juga terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan yang baik menitikberatkan pada masalah aktifitas, yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja.¹³

Dengan kepemimpinan yang baik dari seorang kepala sekolah, maka organisasi dengan segenap bagian-bagian yang ada di sekolah akan berjalan secara lancar, begitu juga masing-masing guru menyadari akan tugas dan kewajibannya. Dalam hal ini, kinerja

¹² Ahmadi, 2007:115

¹³ Ahmadi, 2007:117

guru akan terlaksana secara baik dan penuh tanggung jawab sesuai tugas yang telah dibebankannya, seperti guru mengajar melaksanakan secara aktif dan disiplin, membuat persiapan mengajar secara baik, mengevaluasi hasil belajar anak didik, mengorganisir lingkungan yang ada disekitar anak didik sehingga dapat menumbuhkan dan mendorong anak didik melakukan proses belajar. Begitu juga guru dapat memberikan bimbingan dan bantuan kepada anak didik dalam melakukan proses belajar.¹⁴

Realitas persoalan di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Pasean Pamekasan, Komitmen kepala sekolah dengan sikap yang positif (baik), kepemimpinannya yang menjadi contoh bagi bawahannya (dewan guru). Dalam konteks ini, kepala sekolah sangat menghargai potensi setiap guru, mendengarkan pendapat bawahan, terbuka, berkoordinasi secara baik pekerjaan terhadap semua bawahannya, dan sebagainya. Realita dan fenomena semacam ini sudah barang tentu menjadi salah satu faktor penyebab terhadap kinerja guru. Dalam hal ini guru menjadi berdisiplin dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankan dan menjadi kewajibannya, seperti tidak pernah datang terlambat, aktif masuk, pulang tepat waktu dan sebagainya.

Setiap guru memiliki karakteristik khusus, satu sama lain berbeda. Hal itu memerlukan perhatian dan pelayanan secara khusus dari kepala sekolah, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan guru tidak hanya dalam segi fisik., tetapi juga dalam psikisnya seperti halnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi guru-guru.¹⁵

Para guru akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam

¹⁴ Ahmadi, 2007:117

¹⁵ Ahmadi, 2007:119

melaksanakan tugas atau kegiatan. Dengan kata lain, guru akan melakukan semua pekerjaannya dengan baik apabila mempunyai motivasi.

Berangkat dari penjelasan di atas, penulis menarik sebuah kesimpulan bahwa secara teoritis, kepala sekolah menjadi teladan merupakan bagian dari integral dari seorang kepala sekolah, sehingga menjadi kepala sekolah berarti menerima tanggung jawab untuk menjadi teladan. Memang setiap profesi mempunyai tuntutan-tuntutan khusus, dan karenanya bila menolak berarti menolak profesi itu. Pertanyaan yang timbul apakah kepala sekolah harus menjadi teladan baik di dalam melaksanakan tugasnya maupun dalam kesekuruhan hidupnya?. Dalam beberapa hal memang benar bahwa kepala sekolah harus bisa menjadi teladan di dalam kedua posisi itu, tetapi jangan sampai hal tersebut menjadikan kepala sekolah tidak memiliki kebebasan sama sekali. Dalam batasan-batasan tertentu, sebagai manusia biasa tentu saja kepala sekolah memiliki berbagai kelemahan, dan kekurangan.

Dalam kedudukannya sebagai pemimpin bagi guru-guru di sekolah, maka kepemimpinan seorang kepala sekolah harus selalu memberikan bimbingan yang efisien kepada para bawahannya, yaitu guru-guru yang dipimpinnya. Demikian juga terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan yang baik menitikberatkan pada masalah aktifitas, yang semuanya terlibat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Keteladanan, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.¹⁶

Bila kepala sekolah mampu melaksanakan hal tersebut di atas, maka bawahannya akan taat melaksanakan perintahnya Atau interuksinya. Dengan demikian maka para guru yang menjadi bawahannya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Jadi dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan seorang yang dapat memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didiknya baik pemberian pengetahuan tersebut di lembaga formal maupun di lembaga non formal.

Pada hakekatnya kinerja guru adalah pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan erat dengan proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran seorang guru harus ampu melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Pola keteladanan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan patut

¹⁶ Mulyasa, 2005: 118

ditiru dan dicontoh, karena menurut hasil penelitian yang peneliti lakukan ternyata sudah bisa dianggap memenuhi kriteria seorang pemimpin. Hal yang menjadi tolak ukur adalah sifat kewibawaannya yang melekat dalam pribadinya, hal lain yang menjadi perhatian peneliti adalah cara beliau berpakaian, karena sebelum menjadi kepala beliau paling enggan bercelana, tapi setelah menjadi kepala beliau memakai celana bahkan membuat aturan baru agar semua staf dan guru dianjurkan memakai dasi, beliau itulah orang pertama yang memakai dasi.

Salah satu bentuk keteladanan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Irsyadul Ibad Dempo Barat Kecamatan Pasean Kabupaten Pamekasan, setiap ingin membuat aturan atau tata tertib baru itu dilakukan bersama dengan mengadakan rapat bersama.