



## Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan

Gaya kepemimpinan madrasah di Tulungagung: bagaimana kepala sekolah meningkatkan kinerja guru  
Muwahid Shulhan,

### Informasi artikel:

Mengutip dokumen ini:

Muwahid Shulhan, (2018) "Gaya kepemimpinan di madrasah di Tulungagung: bagaimana kepala sekolah meningkatkan kinerja guru", International Journal of Educational Management, Vol. 32 Edisi: 4, pp.641-651, <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0218> Tautan permanen ke dokumen ini:

<https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0218>

Diunduh pada: 23 Agustus 2018, Pukul: 20:12 (PT)

Referensi: dokumen ini berisi referensi ke 33 dokumen lainnya.

Untuk menyalin dokumen ini: [permissions@emeraldinsight.com](mailto:permissions@emeraldinsight.com)

Teks lengkap dokumen ini telah diunduh 58 kali sejak 2018\*

### Pengguna yang mengunduh artikel ini juga mengunduh:

(2018), "Meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan instruksional kepala sekolah, self-efficacy guru, dan kemandirian guru kolektif", International Journal of Educational Management, Vol. 32 Edisi 4 hlm. 550-567 <a href="https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0089">https:// doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0089< /a> (2018), "Use of social media, student engagement, and academic performance of business Students in Malaysia", International Journal of Educational Management, Vol. 32 Edisi 4 hlm. 625-640 <a href="https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0182">https:// doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0182< /a>

Akses ke dokumen ini diberikan melalui langganan Emerald yang disediakan oleh

Token:Eprints:V2TKTEGICRTPRQSFKE97:

### Untuk Penulis

Jika Anda ingin menulis untuk ini, atau publikasi Emerald lainnya, silakan gunakan informasi layanan Emerald for Authors kami tentang cara memilih publikasi mana yang akan ditulis dan pedoman pengiriman tersedia untuk semua. Silakan kunjungi [www.emeraldinsight.com/authors](http://www.emeraldinsight.com/authors) untuk informasi lebih lanjut.

### Tentang Zamrud [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Emerald adalah penerbit global yang menghubungkan penelitian dan praktik untuk kepentingan masyarakat. Perusahaan mengelola portofolio lebih dari 290 jurnal dan lebih dari 2.350 buku dan volume seri buku, serta menyediakan berbagai macam produk online dan sumber daya dan layanan pelanggan tambahan.

Emerald sesuai dengan COUNTER 4 dan TRANSFER. Organisasi ini adalah mitra Komite Etika Publikasi (COPE) dan juga bekerja dengan Portico dan inisiatif LOCKSS untuk pelestarian arsip digital.

\*Konten terkait dan informasi unduhan yang benar pada saat pengunduhan.

# Gaya kepemimpinan madrasah di Tulungagung: bagaimana kepala sekolah meningkatkan kinerja guru

Gaya

kepemimpinan

Muwahid Shulhan

641

Jurusan Pendidikan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN), Tulungagung, Indonesia

Diterima 24 Agustus 2017  
Diterima 31 Agustus 2017

## Abstrak

**Tujuan** – Tulisan ini bertujuan untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan kepala sekolah MAN, khususnya seberapa baik kepala sekolah memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, dan mengevaluasi kinerja guru untuk mencapai prestasi akademik siswa.

**Desain/metodologi/pendekatan** – Sebuah studi kualitatif dengan studi kasus multi-lokasi dilakukan di tiga MAN di Tulungagung, Jawa Timur, Indonesia. Kepala MAN diwawancarai, begitu pula dengan administrator dan guru untuk mengkonfirmasi kinerja kepala sekolah dan hasil kepemimpinannya tentang manajemen profesional, kebijakan sekolah, prosedur, dan implementasi dinamika sekolah dan prestasi akademik siswa.

**Temuan** – Kajian ini mengungkapkan bahwa kepala MAN merupakan figur sentral di madrasah. Secara khusus, penerapan gaya kepemimpinan ditentukan sebagai: memotivasi: komunikasi intensif, insentif, dan manajemen administrasi yang transparan; mobilisasi: pemberian kesempatan belajar ke jenjang yang lebih tinggi, lokakarya, fasilitas internet, dan penghargaan; pengarahan: penambahan jam mengajar, beasiswa, pembekalan, dan kerjasama dengan instansi lain; dan evaluasi: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, mendorong partisipasi, berkomunikasi dengan komite madrasah, berkolaborasi dengan universitas asing, dan melakukan penelitian untuk meningkatkan pembelajaran. Gaya kepemimpinan yang efektif ternyata meningkatkan prestasi akademik siswa.

**Keterbatasan/implikasi penelitian** – Keterbatasan ditampilkan di situs yang berada di area teknologi terbatas di negara berkembang.

**Orisinalitas/nilai** – Kajian ini mengembangkan setting dan orientasinya dengan mengintegrasikan nilai-nilai Islam dan global dalam manajemen pendidikan. Hal ini menunjukkan peran penting kepala sekolah MAN, karena kasus-kasus tertentu mencontohkan kepemimpinan dan manajemen di sekolah menengah.

**Kata Kunci** Kepemimpinan, Kinerja, Motivasi, Nilai-nilai Islam, Jenis Makalah Madrasah Studi Kasus

## Pengantar

Sekolah adalah organisasi besar, yang kelancaran operasional sehari-hari dan kinerja akademik semuanya dipengaruhi sampai tingkat tertentu oleh kepala sekolah, guru, dan siswa (Jay, 2014).

Kepala sekolah adalah pemimpin instruksional yang menetapkan misi dan visi sekolah.

Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap prestasi siswa (Marzano et al., 2005), dan pandangan guru terhadap kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap mereka terhadap tempat kerja dan kinerja siswa di sekolah (Jay, 2014).

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan perannya sebagai pemimpin instruksional memiliki dampak signifikan dalam menciptakan sekolah yang lebih efektif untuk mengembangkan prestasi siswa (Cotton, 2003; Gold et al., 2003). Gaya kepemimpinan tertentu dari pemimpin sekolah dapat memiliki dampak positif pada pengajaran, lingkungan belajar, dan proses yang mengarah pada peningkatan kinerja siswa dan prestasi akademik (Day, 2004; Hale dan Rollins, 2006).

Kepemimpinan menentukan efektivitas pengajaran, karena gaya kepemimpinan mempengaruhi seberapa baik budaya sekolah untuk mengajar dan belajar (Carpenter, 2014). Lingkungan sekolah yang kondusif untuk belajar mengajar ditunjukkan dalam hubungan interpersonal yang berkualitas tinggi dan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Budaya kondusif menyiratkan bahwa setiap orang di sekolah berkomitmen untuk meningkatkan proses belajar mengajar, dan untuk memenuhi kebutuhan guru dan siswa (Carpenter, 2015). Keberhasilan sebuah sekolah ditentukan oleh keterampilan dan gaya kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mempengaruhi, mendorong, mengatur, dan membimbing orang lain untuk bekerja menuju tujuan bersama dan untuk



Jurnal Internasional  
Manajemen Pendidikan  
Vol. 32 No. 4, 2018  
htm,  
641-651 © Emerald Publishing  
Limited  
JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY-08-2017-02

menciptakan lingkungan yang mendorong proses belajar mengajar, baik di dalam maupun di luar kelas (Langgugulung, 1991, h. 27; Magee, 2012).

Kepala sekolah berperan besar dalam mengembangkan guru yang berkualitas, memberikan dorongan, arahan, motivasi kerja, pembinaan, dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Produktivitas sekolah bukan hanya tentang menyelesaikan pekerjaan sebanyak mungkin, tetapi kualitas kinerja sangat penting. Sebagai pengelola, kepala sekolah dituntut untuk memberikan motivasi kepada guru agar dapat berprestasi dengan baik. Selain memberikan contoh yang baik, kepala madrasah juga harus mampu memberdayakan pendidik di madrasah yang dipimpinnya (Baumann dan Krskova, 2016; Magee, 2012).

Praktek kepemimpinan termasuk menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan akademik; menyediakan sumber daya yang diperlukan; merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi kualitas pengajaran dan kurikulum; berpartisipasi dalam dan mempromosikan pembelajaran guru; dan memastikan lingkungan sekolah yang aman dan mendukung baik bagi staf maupun siswa (Fevre dan Robinson, 2015). Selain itu, pencapaian pekerjaan mengajar yang berkualitas ditentukan oleh faktor-faktor, seperti bagaimana kepala sekolah memimpin guru. Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi apapun; tanpa pemimpin, sebuah organisasi hanyalah asosiasi orang dan mesin (Baumann dan Krskova, 2016; Fevre dan Robinson, 2015). Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak untuk diawasi dan bila perlu memaksa orang lain untuk menerima pengaruhnya, kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantu mencapai maksud dan tujuan tertentu (Dirawat, 1983, hlm. 15). ; Magee, 2012).

Kualitas kepemimpinan madrasah sangat penting sebagai kunci keberhasilan. Kepemimpinan yang sukses dicirikan oleh kombinasi keterampilan yang luar biasa: penuh energi, memiliki intuisi yang tajam, pandangan masa depan, dan keterampilan persuasif yang tak tertahankan (Arikunto, 1990, hlm. 183). Secara khusus, penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan penelitian berikut:

RQ1. Bagaimana kepala madrasah di Tulungagung memotivasi kinerja guru melalui gaya kepemimpinannya?

RQ2. Bagaimana kepala madrasah di Tulungagung memobilisasi kinerja guru melalui gaya kepemimpinannya?

RQ3. Bagaimana kepala madrasah di Tulungagung mengarahkan kinerja guru melalui gaya kepemimpinannya?

RQ4. Bagaimana kepala madrasah di Tulungagung menilai kinerja guru melalui gaya kepemimpinannya?

#### Tinjauan Pustaka Gaya

##### kepemimpinan Kepemimpinan

adalah kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang agar bersedia bertindak untuk mencapai tujuan bersama, dengan memberi mereka keberanian untuk mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan. Gaya kepemimpinan menggambarkan bagaimana seorang pemimpin mendukung dan mendorong bawahannya dalam pengambilan keputusan dan mengarahkan mereka untuk mengejar tujuan organisasi (Chandan, 1987). Menurut Harsey dan Blanchard (2003, hlm. 98-99), kepemimpinan terdiri dari: kegiatan untuk mendorong orang mencapai tujuan kelompok secara sukarela; efek interpersonal yang diarahkan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu; dan upaya untuk mempengaruhi orang agar berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dilihat dari: cara kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, cara mereka berkomunikasi, dan cara mereka mendelegasikan tugas kepada guru.

Ada tiga gaya kepemimpinan: otoriter, demokratis, dan delegatif atau laissez-faire. Gaya kepemimpinan otoriter atau otokratis digunakan ketika para pemimpin memberi tahu karyawan mereka apa yang ingin mereka lakukan dan bagaimana mereka ingin menyelesaikannya, tanpa mengambil nasihat dari pengikut mereka. Gaya ini mengakibatkan anggota kelompok bereaksi secara agresif dan

apatis di lingkungan kerja. Gaya otoriter biasanya hanya digunakan pada kesempatan yang jarang (Campbell et al., 1993).

Gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis melibatkan pemimpin termasuk satu atau lebih karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dalam menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Namun, pemimpin tetap memiliki otoritas pengambilan keputusan akhir. Menggunakan gaya ini bukanlah tanda kelemahan; sebaliknya, itu adalah tanda kekuatan yang akan dihormati oleh karyawan (Obama et al., 2015).

Nzuve (1999) menekankan bahwa kepala sekolah yang efektif lebih memperhatikan pekerjaan perencanaan dan tugas-tugas khusus dan mengizinkan guru untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Menggunakan gaya ini saling menguntungkan, memungkinkan guru menjadi bagian dari tim dan membuat keputusan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan partisipatif menghasilkan rasa persatuan dalam mengejar tujuan yang ditetapkan.

Dalam gaya delegatif atau kendali bebas, pemimpin membiarkan karyawan membuat keputusan. Ini digunakan ketika karyawan mampu menganalisis situasi dan menentukan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya. Gaya *laissez-faire* berpendapat bahwa orang termotivasi secara bawaan, secara alami suka melakukan pekerjaan dan oleh karena itu seharusnya tidak ada aturan karena setiap orang memiliki rasa tanggung jawab bawaan. Namun, gaya kepemimpinan ini dapat mengakibatkan ketidaksiplinan, karena tidak adanya penegakan aturan dan peraturan di sekolah, yang mengarah pada kinerja yang buruk (Obama et al., 2015).

Bell (1992) mencatat bahwa kepemimpinan yang efektif akan memberikan sekolah dengan visi, filosofi eksplisit pada konsultasi dan kerja tim dan mengarah pada keberhasilan dalam mencapai hasil yang baik dalam ujian nasional. Kepala sekolah yang tidak kompeten adalah masalah besar bagi keseluruhan administrasi dan manajemen pendidikan di negara mana pun.

Kinerja guru Kinerja adalah

prestasi atau hasil perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Mangkunegara (2001, hlm. 67) menjelaskan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seorang pegawai yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja berkaitan erat dengan produktivitas, karena kinerja menunjukkan upaya yang diperlukan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Kinerja guru didasarkan pada tujuan pembelajaran yang dicapai. Kinerja mereka bersumber dari rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, amanah profesinya, dan rasa tanggung jawab moral yang harus dipikulnya. Kinerja seorang guru akan terlihat dari kesetiaan dan kepatuhannya dalam menjalankan tugasnya di dalam kelas dan tugas pendidikannya di luar kelas. Sikap tersebut ditunjukkan dengan mempersiapkan peralatan mengajar sebelum pelajaran, mempertimbangkan berbagai strategi dan metodologi yang akan digunakan, memanfaatkan media pendidikan, dan menggunakan alat penilaian untuk mengevaluasi pembelajaran.

Kinerja dapat ditingkatkan melalui dua kegiatan utama: keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan mengacu pada kedua pemimpin dan bawahan berkumpul untuk membahas bagaimana menjalankan organisasi. Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan adalah karakteristik khas dari gaya kepemimpinan partisipatif, ketika bawahan dikonsultasikan dan umpan balik mereka diambil ke dalam proses pengambilan keputusan (Chandan, 1987). Kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan menunjukkan gaya otoriter; Gaya *laissez-faire* ditunjukkan ketika pemimpin enggan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan lebih memilih untuk menyerahkannya kepada bawasanya.

Handy (1996) merekomendasikan bahwa penilaian kinerja yang efektif harus disajikan secara langsung atau tidak langsung kepada individu, untuk meningkatkan kinerja mereka. Konseling dan bimbingan yang baik untuk individu mungkin datang sebagai hasil dari komunikasi yang baik dan terbuka, ketika kesalahan diidentifikasi dan diperbaiki. Ini juga membantu seorang guru untuk mengetahui seberapa baik atau buruk dia melakukan tugas yang diberikan.

Kompetensi guru adalah ukuran persyaratan yang diperlukan bagi seorang guru untuk menduduki jabatan fungsional, sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi, dan jenjang pendidikan.

Gaya

kepemimpinan o

Kompetensi guru dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 diklasifikasikan dalam empat macam:

- (1) Kompetensi pedagogik: kemampuan memahami peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, dan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi.
- (2) Kompetensi kepribadian: kepribadian yang mapan, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- (3) Kompetensi profesional: penguasaan materi pembelajaran yang luas dan mendalam yang memungkinkan seorang guru membimbing peserta didik untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.
- (4) Kompetensi sosial: kemampuan pendidik untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali, masyarakat, dan pemangku kepentingan terkait.

#### Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif eksploratif yang memungkinkan peneliti untuk memperoleh hasil melalui wawancara mendalam untuk mengeksplorasi modalitas kepemimpinan di MAN.

Penelitian yang berlangsung di Tulungagung, Jawa Timur, Indonesia ini mempelajari MAN 1 Tulungagung, MAN 2 Tulungagung, dan MAN Rejotangan.

#### Informan

Informan berjumlah 18 orang, terdiri dari 3 kepala sekolah, 3 wakil kepala sekolah, 3 kepala tata usaha, dan 9 guru. Informan dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan fungsinya di sekolah. Kriteria yang dipertimbangkan untuk memilih informan adalah: menjadi kepala sekolah atau wakil kepala sekolah, menjadi kepala unit atau departemen, dan menjadi guru yang pernah menjadi pemimpin program di sekolah.

#### Data dan Sumber Data

Sumber data manusia meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, dan guru di ketiga sekolah tersebut. Sumber data non manusia antara lain: kurikulum, data input dan output peserta didik, daftar fasilitas sekolah, daftar pendidik dan tenaga kependidikan, rekaman/gambar/foto yang memuat berbagai hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di madrasah serta dokumen-dokumen. kinerja kepala madrasah dan aktivitas guru, serta aktivitas belajar siswa, kegiatan ekstrakurikuler, dan penelitian lokal yang terkait dengan fokus kajian.

#### Prosedur Pengumpulan Data

dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan: wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumentasi. Wawancara mendalam adalah percakapan antara dua orang dengan maksud tertentu, dalam hal ini antara peneliti dan informan. Percakapan tidak hanya menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis, tetapi menyelidiki pengalaman orang lain dan makna dari pengalaman itu. Pertanyaan khusus diajukan dalam wawancara tidak terstruktur tentang dampak gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru, sesuai dengan pertanyaan yang menjadi fokus penelitian ini.

Para peneliti mengamati aktivitas partisipan, karakteristik fisik, situasi sosial, dan bagaimana perasaan terkadang menjadi bagian dari situasi tersebut. Selama observasi, peneliti terlibat atau berinteraksi dengan kegiatan yang dilakukan oleh subjek di lingkungannya, dan mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan. Sebagai tambahan,

analisis dokumen bertujuan untuk memperoleh data lebih lanjut berupa arsip, catatan, dan agenda rapat atau foto dari ketiga madrasah tersebut. Data tersebut digunakan sebagai sumber data sekunder dan sebagai bukti untuk mengkonfirmasi informasi yang disampaikan oleh informan.

Gaya

kepemimpinan c

645

#### Teknik analisis data Data

dianalisis dengan analisis kasus tunggal dan analisis multi-situs. Analisis data kasus tunggal terdiri dari analisis di lapangan dan setelah data dikumpulkan. Analisis lapangan dilakukan dengan: pengambilan keputusan untuk mempersempit penelitian; memutuskan bentuk studi yang akan diisi; mengembangkan pertanyaan analitis; merencanakan sesi pengumpulan data berikutnya berdasarkan temuan observasi; menulis "komentar pengamat" pada ide-ide yang muncul; menulis memo tentang apa yang dipelajari; bereksperimen dengan ide-ide dan tema pada subjek; mengeksplorasi literatur di lapangan; menggunakan metafora, analogi, dan konsep; dan menggunakan peralatan visual. Data yang telah dikumpulkan dianalisis untuk mengembangkan sistem kode untuk kategori yang telah ditentukan.

Data lintas situs dianalisis dengan: menggunakan pendekatan induktif yang dimodifikasi, analitik, untuk membandingkan dan menggabungkan temuan konseptual dari setiap situs; menggunakan hasil sebagai dasar untuk membangun proposisi konseptual atau pro-lintas-situs; mengevaluasi bagaimana proposisi sesuai dengan fakta referensi; merekonstruksi proposisi sesuai dengan fakta masing-masing situs; dan mengulangi proses sampai tingkat kejenuhan. Analisis data lintas situs bertujuan untuk membandingkan dan menggabungkan temuan yang diperoleh dari setiap penelitian. Secara umum, analisis data lintas kasus meliputi: mencoba menyangkal proposisi berdasarkan temuan dari situs pertama, kemudian mengulangi dengan situs kedua dan lainnya; membandingkan dan menggabungkan temuan berdasarkan analisis lintas situs, sebagai temuan akhir penelitian dari ketiga situs.

#### Hasil

Gaya kepemimpinan untuk memotivasi kinerja guru

Metode utama yang digunakan untuk memotivasi kinerja guru ditemukan dalam penelitian ini termasuk bekerja dalam tim, mengembangkan kerjasama, menciptakan budaya sekolah yang kondusif, dan komunikasi yang terbuka. Sekolah mengembangkan tim penasihat untuk kepala sekolah dan kepala sekolah melakukan komunikasi untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Pokok MAN 1 dikutip dalam kutipan (1):

(1) Kami telah membentuk tim khusus untuk memberikan masukan dan gagasan sebagai bahan pertimbangan kepada kepala sekolah. Tim ini sangat membantu saya. Tim tersebut terdiri dari seorang guru senior yang memiliki keterampilan yang baik, ia adalah Wakil Kepala bidang kurikulum. Tim membantu guru, membuat perencanaan program pembelajaran dan program pendidikan secara keseluruhan berjalan lebih efektif.

Untuk mendorong motivasi guru yang kurang baik, kepala sekolah melakukan dialog untuk menggali aspirasi guru dan mengelola kepuasan kerja. Hasilnya diimplementasikan dalam kebijakan sekolah, administrasi, dan kegiatan sekolah untuk memperbaiki lingkungan kerja; lihat kutipan (2):

(2) Saya selalu mendukung apa yang dilakukan guru di kelas, selama itu meningkatkan proses pembelajaran. Integrasi program madrasah dengan kegiatan belajar mengajar di kelas juga penting. Jika seorang guru mampu mencapai hal ini, ia dapat meningkatkan produktivitas. Kami telah mengerjakannya dengan dukungan semua personel madrasah.

Strategi ini menekankan tanggung jawab untuk kerja tim dan untuk setiap anggota tim.

Kerja tim adalah dasar yang kuat untuk keberhasilan organisasi. Setiap anggota memiliki tanggung jawab yang setara dan saling menghormati. Kepala sekolah adalah fasilitator tetapi setiap keputusan yang diambil adalah hasil kesepakatan bersama antara anggota; lihat kutipan (3):

(3) Saya mengadakan pertemuan rutin dengan guru, minimal sebulan sekali, untuk mengevaluasi pembelajaran sebelumnya dan RPP berikutnya. Pimpinan rapat biasanya bergiliran tetapi orangnya

tanggung jawab pertemuan tetap saya. Keputusan yang diambil tergantung pada konsensus di antara anggota yang menghadiri rapat. Namun, ketika masalah harus segera diselesaikan, saya harus memutuskan tanpa berkonsultasi dengan guru.

Tata laksana madrasah yang baik secara hati-hati dan teratur mencerminkan iklim kerja yang teratur. Guru merasa puas dan semangat kerjanya tinggi, karena kepala sekolah memberikan pelayanan penunjang untuk memenuhi kebutuhan guru dalam melakukan pekerjaannya. Kepala sekolah memastikan bahwa bahan, media, dan fasilitas pembelajaran selalu tersedia kapan pun guru membutuhkannya. Kepala sekolah juga mengundang evaluasi dari guru dan staf untuk peningkatan pelayanan.

Gaya kepemimpinan untuk menggerakkan kinerja guru Mobilisasi kinerja guru bertujuan untuk meningkatkan kreativitas guru, tanggung jawab, bahan ajar, dan layanan pengajaran. Kepala sekolah membujuk guru untuk memiliki disiplin dan tanggung jawab diri. Kompetensi dan kualifikasi guru dalam materi ajar, kurikulum, dan metode pengajaran ditingkatkan melalui berbagai pelatihan, seminar, lokakarya, penyegaran, dan TI, yang melibatkan universitas dan lembaga profesional. Untuk kebutuhan tertentu, pelatihan dapat dilakukan atas permintaan sekolah. Untuk memastikan bahwa setiap guru menerima pelatihan, kepala sekolah menerapkan teknik rotasi, dan anggaran khusus dialokasikan untuk program tersebut.

Kebijakan untuk mendukung kreativitas guru antara lain: penyediaan akses TI melalui hot spot area dan website sekolah, fasilitas bagi guru yang menempuh pendidikan Magister atau Doktor.

Madrasah tidak dapat membantu secara finansial tetapi mereka dapat mempermudah guru untuk belajar. Setiap guru didorong untuk terlibat dalam pertemuan rutin Asosiasi Guru.

Pelatihan untuk meningkatkan kemahiran bahasa Inggris disediakan dengan mengundang sukarelawan, misalnya sukarelawan Amerika yang mengajar bahasa Inggris, untuk mengajar para guru; lihat kutipan (4) dan (5):

(4) Kami selalu mendorong guru untuk menguasai mata pelajarannya, sehingga bahan ajar mudah dipahami oleh siswa dan metode pengajaran yang sesuai dengan bahan ajar dan tingkat prestasi siswa. Disiplin dan kepatuhan ditekankan. Disiplin dalam proses pembelajaran dan kehadiran guru dikendalikan. Mungkin itu strategi yang bisa kita rumuskan.

Segala puji bagi Allah. Tahun ini 100% siswa MAN 1 lulus ujian nasional.

(5) Untuk meningkatkan profesionalisme guru, madrasah memiliki program pengembangan kompetensi guru. Untuk itu, saya mengizinkan dan mendorong para guru untuk mengikuti berbagai in-service training, seperti seminar, workshop, refreshment. Guru ditugaskan secara bergantian. Dengan proyek manajemen berbasis sekolah, guru mendapatkan lebih banyak kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional mereka. Kami juga mengundang sukarelawan Amerika untuk mengajarkan kecakapan bahasa Inggris kepada guru bahasa Inggris dan guru lainnya.

Gaya kepemimpinan untuk mengarahkan kinerja guru

Pengarahan berarti pendelegasian wewenang atau kekuasaan dari kepala sekolah kepada bawahannya.

Pengarahan didelegasikan, seperti dalam memberikan guru kegiatan inovatif untuk meningkatkan prestasi akademik siswa. Program untuk mengarahkan kinerja guru antara lain: workshop, peningkatan kompetensi guru, beasiswa bagi siswa, penambahan jam mengajar untuk meningkatkan pembelajaran, mengundang dosen universitas untuk menyegarkan kompetensi guru, mengundang motivator, mengundang relawan untuk mengajar bahasa Inggris, mengirim siswa ke universitas untuk studi lapangan, dan meningkatkan prestasi siswa dalam menghadapi ujian nasional. Kutipan (6) menunjukkan keselarasan gaya kepemimpinan untuk mengarahkan kinerja guru di MAN 1:

(6) Semua guru adalah guru yang baik, rajin, disiplin, handal sebagai pendidik. Namun masih ada beberapa yang belum bekerja secara maksimal. Apalagi saat mengajar di jam pertama dini hari, ada yang masih terlambat masuk kelas, tapi semuanya siap melakukan perubahan.

Guru sangat dihormati dan kepala sekolah meningkatkan kualitas guru melalui strategi, seperti pelaksanaan tugasnya yang efektif, diikutsertakan dalam lokakarya dan pelatihan provinsi, melibatkan guru dalam program-program Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama, dan memberikan bimbingan bagi para guru. pendidikan; kutipan (7) menjelaskan:

(7) Strategi kami untuk mewujudkan guru yang berkualitas meliputi: memberikan kesadaran kepada guru untuk bekerja dengan baik, mengadakan lokakarya di sekolah kita sendiri, menugaskan guru untuk lokakarya dan pelatihan di tingkat provinsi, dan melibatkan guru dalam pertemuan akademik di Kementerian Nasional. Urusan Agama.

Prestasi belajar siswa dicapai dengan mengarahkan guru untuk memperhatikan proses belajar mengajar; kutipan (8) menjelaskan strategi:

(8) Pencapaian prestasi belajar peserta didik yang baik sangat diperlukan bagi kinerja seluruh elemen madrasah. Untuk unggul, kita harus berani melakukan terobosan inovatif. Strategi kami adalah memberikan beasiswa bagi siswa dan memberikan jam tambahan untuk memperdalam pelajaran. Kami mengundang motivator untuk mendorong motivasi peserta didik, dan mengirim siswa ke universitas untuk studi lapangan. Kami meningkatkan pengetahuan guru dengan mengundang dosen universitas untuk berbicara tentang bahan ajar, kurikulum atau metode pengajaran. Kami bangga bahwa tahun ini 100% siswa kami berhasil lulus ujian nasional.

Guru menanggapi dengan cara yang positif, menunjukkan kesadaran tentang apa yang telah mereka pelajari dalam pekerjaan mereka. Keberhasilan menjadi tanggung jawab seluruh elemen madrasah, termasuk para guru. Kesaksian salah satu guru tersebut terdapat dalam kutipan (9):

(9) Strategi kami untuk meningkatkan prestasi akademik peserta didik adalah dengan menugaskan guru untuk melaksanakan pengajaran dengan sebaik-baiknya. Kami juga memberikan jam tambahan, beasiswa, mengundang relawan untuk mengajar bahasa Inggris dan memberikan tugas untuk mengajar di kelas. Prestasi akademik berhasil karena 100% siswa kami lulus ujian nasional.

Gaya kepemimpinan untuk mengevaluasi kinerja guru Kinerja

guru dievaluasi untuk memeriksa kualitas pengajaran ketika guru mempersiapkan dan mengajar di kelas. Kinerja meliputi: kompetensi saat mengajar, bahan ajar, kurikulum, penilaian, dan administrasi kepegawaian. Evaluasi dilakukan melalui kunjungan kelas, pertemuan rutin, dan supervisi. Kunjungan kelas dilakukan di MAN, seperti terlihat pada kutipan (10):

(10) Sebulan sekali pada hari Senin, setelah upacara selesai, saya selalu pergi ke kelas untuk melihat kegiatan belajar yang sedang berlangsung. Saya bersikeras bahwa kunjungan rutin saya atau tidak untuk mengontrol atau mencari kesalahan guru, tetapi untuk membantu ketika ada masalah dalam belajar.

Kepala sekolah menggunakan observasi kelas sebagai bentuk supervisi. Kunjungan kelas didahului dengan kesepakatan antara kepala sekolah dan guru. Kunjungan kelas tidak terjadwal atau tidak; lihat kutipan (11):

(11) Saya biasanya mengadakan kunjungan kelas pada hari Senin. Ini karena pada hari Senin kita masih segar. Saya melakukan kunjungan atas dasar kesepakatan dengan guru. Ada yang tidak terjadwal namun tetap berdasarkan kesepakatan dengan guru. Ya [...] kunjungan tidak terjadwal seperti inspeksi, tetapi tetap dalam bingkai untuk membantu guru yang bermasalah.

Meskipun waktunya tidak lama, kepala sekolah dapat menilai kinerja guru di kelas, dan membantu guru mengatasi masalah pembelajaran yang dihadapinya; lihat skrip (12):

(12) Saya menjadwalkan kunjungan kelas minimal sebulan sekali untuk satu kelas, rutin pada hari Selasa. Saya melakukan kunjungan tidak terjadwal kapan saja saya bebas, berdasarkan kesepakatan dengan guru. Semua guru menyadari bahwa tujuan kunjungan ini bukan untuk mencari kelemahan guru tetapi untuk membantu guru melakukan tugasnya dengan lancar.



## Diskusi

Kepemimpinan kepala madrasah untuk memotivasi kinerja guru Untuk meningkatkan motivasi guru, kepala sekolah menerapkan strategi untuk mengembangkan kerjasama tim. Tim memberikan masukan kepada kepala sekolah tentang praktik mengajar, membantu memecahkan masalah pembelajaran, dan mengamati faktor penyebab rendahnya semangat kerja guru. Kepala sekolah dan guru saling terbuka dalam menilai perannya masing-masing terkait moral.

Kinerja dan efektivitas guru terkait erat dengan manajemen dan administrasi sekolah. Guru yang lebih termotivasi berkinerja lebih baik. Ketika guru terlibat dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah berinteraksi langsung dengan guru, atau melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan untuk administrasi sekolah sehari-hari, guru merasa penting, sehingga memotivasi mereka untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan sekolah. Menugaskan tugas seperti itu akan membuat guru tampil melawan rintangan dan tantangan sekolah karena penghargaan yang diperoleh dari hubungan kerja yang baik (Emmanouil et al., 2014).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan kerjasama tim dan komunikasi yang harmonis di antara personel sekolah dapat memotivasi guru dan meningkatkan moral guru (Baumann dan Krskova, 2015). Pembentukan tim penasihat guru senior untuk memberikan masukan kepada kepala sekolah dapat mengefektifkan pengambilan keputusan, dan keputusan bersama antar personel dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas (Shulhan, 2012).

## Kepemimpinan Kepala Madrasah Gerak Kinerja Guru Kepala Madrasah

pemegang kualifikasi pendidikan berpegang teguh pada pilar mutu, mengakui jika ada masalah yang merusak mutu, sekolah akan segera menyelesaikannya. Pilar kualitas meliputi: kepuasan pelanggan terhadap layanan pendidikan; pelibatan seluruh unsur pendidikan di madrasah/sekolah; pengukuran target yang ingin dicapai atau mendeteksi masalah yang muncul; dan komitmen semua elemen untuk berubah menjadi yang terbaik. Oleh karena itu, pilar kualitas memiliki peran yang dominan (Hardman, 2011). Aktor utama dalam mengelola pendidikan yang berkualitas di madrasah adalah guru yang berada di garda terdepan dalam mewujudkan program pendidikan yang berorientasi pada kemajuan. Tanggung jawab besar akan dilaksanakan oleh guru, jika memiliki kompetensi yang jelas untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Peningkatan kualitas staf dan guru madrasah sangatlah penting. Studi ini menemukan bahwa strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas guru diwujudkan melalui: mendukung guru belajar untuk gelar Master; lokakarya atau pelatihan; melibatkan guru dalam pertemuan asosiasi di tingkat nasional dan lokal; memberikan penghargaan untuk keunggulan; penyediaan fasilitas internet; dan kerjasama dengan universitas atau organisasi internasional di bidang pendidikan (Shulhan, 2012).

## Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Mengarahkan Kinerja Guru

Okumu (2006) menyatakan bahwa pendelegasian yang efektif berpengaruh positif terhadap pengelolaan sekolah menengah dalam hal motivasi, komitmen, kepuasan, disiplin, dan peningkatan umum kinerja guru dan pengelolaan sekolah. Mumbe (1995) mengidentifikasi bahwa pendelegasian wewenang hanya dapat berhasil bila bawahan memiliki kemampuan, informasi, dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas dan bersedia membuat keputusan.

Shulhan (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam pemberdayaan guru dan peningkatan proses, kualitas, dan produk pembelajaran. Budaya madrasah dan budaya belajar dibangun oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan masyarakatnya. Adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mendukung hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas yang sangat kompleks yang mencakup merumuskan tujuan dan sasaran, mengevaluasi kinerja guru dan staf, mengatur dan menyediakan berbagai sumber organisasi, membangun dan menciptakan iklim psikologis, membangun lingkungan yang baik. hubungan antar masyarakat, dan perencanaan dengan komunitas madrasah untuk mendukung operasional

Kepemimpinan Kepala Madrasah untuk Evaluasi Kinerja Guru Teknik

supervisi yang dilakukan oleh ketiga kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru antara lain: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, pertemuan rutin, dan kunjungan antar madrasah. Salah satu ciri kepemimpinan mengajar yang kuat adalah kunjungan kelas, dengan tujuan meningkatkan pembelajaran dan evaluasi guru secara suportif dan konstruktif (Shulhan, 2012). Kepala sekolah yang sukses: memiliki visi yang kuat dan mendorong seluruh sekolah; memiliki harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf; mengamati guru di kelas dan memberikan umpan balik positif dan konstruktif dengan tujuan memecahkan masalah dan meningkatkan pembelajaran; menggunakan sumber daya material dan personel secara kreatif; dan memantau prestasi siswa secara individu dan kolektif dan menggunakan informasi untuk memandu perencanaan pembelajaran (Ibrahim dan Al-Taneiji, 2013).

Pengawasan di madrasah biasanya dilakukan secara tidak terjadwal, sesuai dengan kesepakatan dengan guru. Pertemuan pribadi efektif sebagai teknik pengawasan, karena guru mengungkapkan masalah belajar mereka secara bebas dan terbuka dalam lingkungan informal dan santai. Teknik ini juga dapat membantu guru untuk menguasai keterampilan mengajar, membuat rencana pembelajaran, melaksanakan evaluasi pembelajaran, menerapkan manajemen kelas, dan memahami perilaku siswa (Carpenter, 2014).

Pertemuan rutin antara kepala sekolah dan guru meningkatkan program pembelajaran serta evaluasi pembelajaran. Pertemuan rutin antara personel madrasah dan komite sekolah membantu kepala sekolah dalam mengembangkan program pendidikan, meningkatkan partisipasi orang tua dan mendukung keberhasilan madrasah dengan melibatkan seluruh personel madrasah dalam setiap pengambilan keputusan (Shulhan, 2012). Kunjungan antar madrasah atau studi banding bertujuan untuk meningkatkan pemahaman guru dan penyegaran praktik pembelajaran dan inovasi yang diperkenalkan di madrasah lain. Carpenter (2015) juga menunjukkan bahwa kunjungan antar sekolah bermanfaat dalam meningkatkan efektivitas praktik pembelajaran guru.

Pembentukan dan pemberdayaan kelompok kerja guru memberikan kebebasan bagi guru untuk mendiskusikan masalah pembelajaran, silabus, dan perencanaan pembelajaran. Guru bekerja sama untuk meningkatkan profesionalismenya, melalui kelompok kerja atau tim guru dalam memecahkan masalah pembelajaran atau merencanakan dan menerapkan metode pembelajaran baru (Kuloba, 2010).

Peningkatan profesionalisme guru melalui program pengembangan kompetensi guru dan kualifikasi guru menjadi sangat penting. Menurut Carpenter (2015), kepala sekolah dapat merencanakan dan memantau peluang pengembangan guru serta mendapatkan umpan balik guru tentang konten. Kepala sekolah secara aktif dan suportif membantu guru belajar menggunakan pendekatan pembelajaran baru dan menetapkan harapan untuk kualitas kurikulum. Shulhan (2012) menegaskan bahwa keterlibatan guru senior dalam memecahkan masalah pembelajaran guru dapat meningkatkan efektivitas supervisi, karena tidak ada hambatan psikologis bagi guru. Jay (2014) menegaskan bahwa supervisi teman sebaya harus informal, santai, tidak memerlukan prosedur yang ditetapkan atau formulir yang disiapkan. Jika bersifat sukarela, tanpa intervensi untuk melindungi hak-hak guru, itu lebih efektif dan efisien; guru bebas bereksperimen dan supervisor harus memiliki empati dan kredibilitas yang tinggi.

## Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menggali gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, dan mengevaluasi kinerja guru. Temuan utama adalah bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja guru. Secara khusus, kepala menggunakan empat strategi. Pertama, kepala madrasah memotivasi guru melalui komunikasi intensif, insentif, manajemen administrasi yang transparan, dan memfasilitasi guru untuk mengambil gelar Master atau Doktor. Kedua, untuk menggerakkan kinerja guru, kepala sekolah memberikan kesempatan belajar untuk S2, workshop, fasilitas internet, reward, kerjasama dengan universitas atau organisasi internasional.

Ketiga, untuk mengarahkan kinerja guru, kepala sekolah memberikan tambahan jam mengajar,

IJEM  
32,4

650

beasiswa, pembekalan untuk menyemangati para guru, kerjasama dengan instansi lain. Keempat, untuk mengevaluasi kinerja guru, kepala sekolah menggunakan kunjungan kelas, pertemuan pribadi dengan guru, mendorong partisipasi yang tinggi, berkomunikasi dengan komite madrasah, bekerja sama dengan universitas dalam dan luar negeri untuk meningkatkan profesionalisme guru, dan melakukan penelitian untuk meningkatkan pembelajaran.

#### Referensi

- Arikunto, S. (1990), *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Baumann, C. dan Krskova, H. (2015), "Prinsip memberdayakan kepemimpinan dan perilaku inovatif guru: model mediasi yang dimoderasi", *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, Vol. 30 No.6, hlm. 1030-1044, tersedia di: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Baumann, C. dan Krskova, H. (2016), "Disiplin sekolah, seragam sekolah dan kinerja akademik", *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, Vol. 30 No.6, hal.1003-1029, doi: 10.1108/IJEM-09-2015-0118.
- Bell, LG (1992), *"Mengelola tim di Sekolah Menengah"*, Routledge, New York, NY.
- Campbell, RF, Bridges, EM dan Nystrand, OR (1993), *Pengantar Administrasi Pendidikan*, Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Carpenter, D. (2014), "Kepemimpinan untuk keberhasilan sekolah: pelajaran dari kepala sekolah yang efektif", *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, Vol. 28 No.7, hal.798-811, doi: 10.1108/IJEM-08-2013-0125.
- Carpenter, D. (2015), "Budaya sekolah dan kepemimpinan komunitas pembelajaran profesional", *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, Vol. 29 No. 5, hlm. 682-694, doi: 10.1108/IJEM 04.2014-0046.
- Chandan, JS (1987), *Teori dan Praktik Manajemen*, Vikas Publishing House, New York, NY.
- Cotton, K. (2003), *Kepala Sekolah dan Prestasi Siswa*, Hawker Brownlow Education, Melbourne.
- Day, C. (2004), "Semangat kepemimpinan yang sukses", *Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah*, Vol. 24 No. 4, hlm. 425-437.
- Dirawat, DKK (1983), *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya.
- Emmanouil, K., Osio, MA dan Ioanna-Paraskevi, L. (2014), "Dampak kepemimpinan pada efektivitas guru", *International Journal of Humaniora dan Ilmu Sosial*, Vol. 4 No.7, hal.34-39.
- Fevre, Le, DM dan Robinson, MJV (2015), "Tantangan interpersonal kepemimpinan instruksional: efektivitas kepala sekolah dalam percakapan tentang masalah kinerja", *Administrasi Pendidikan Quarterly*, Vol. 51 No. 1, hal. 58-95, doi: 10.1177/0013161X13518218.
- Gold, A., Evans, J., Earley, J., Earley, P., Halpin, D. dan Collarbone, P. (2003), "Principled principals: values-driven leadership: bukti dari sepuluh studi kasus 'luar biasa' pemimpin sekolah", *Manajemen dan Administrasi Pendidikan*, Vol. 311 No.2, hal.127-138.
- Hale, E. dan Rollins, K. (2006), "Memimpin jalan untuk meningkatkan pembelajaran siswa", *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Vol. 6 No.10, hal.6-10.
- Handy (1996), "Kinerja pekerjaan", *Wall Street Journal*, Vol. 12 No. 1, hal. B1-B2.
- Hardman, BK (2011), "Persepsi guru tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah mereka dan pengaruhnya terhadap prestasi siswa dalam meningkatkan dan tidak meningkatkan sekolah", tesis dan disertasi lulusan, University of South Florida, tersedia di: <http://scholarcommons.usf.edu/etd/3726> (diakses Januari 2017).
- Harsey, P. and Blanchard, K. (2003), dalam Dharma, A. (Ed.), *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Ibrahim, AS dan Al-Taneiji, S. (2013), "Gaya kepemimpinan kepala sekolah, kinerja sekolah, dan efektivitas kepala sekolah di sekolah Dubai", *International Journal of Research Studies in Education*, Vol. 2 No.1, hal.41-54, doi: 10.5861/ijrse.2012.86.

Jay, A. (2014), "Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru di sekolah menengah negeri daerah Gambella", disertasi PhD, Institut Pendidikan dan Studi Pengembangan Profesi, Jimma.

Kuloba, NP (2010), Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Guru di Sekolah Menengah di Nakaseke Distrik, Tesis MA Tidak Diterbitkan, Universitas Makerere, Kampala.

Langgung, H. (1991), Azas-azas Pendidikan Islam, Pustaka al Husna, Jakarta.

Magee, ID (2012), "Gaya kepemimpinan dan kinerja sekolah: apakah ada perbedaan gender dalam ekspektasi guru?", Disertasi, University of Southern Mississippi, hal. 804, tersedia di: <http://aquila.usm.edu/dissertations/804> (diakses 12 Maret 2017).

Mangkunegara, PA (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Marzano, RJ, Waters, T. dan McNulty, BA (2005), Kepemimpinan Sekolah yang Bekerja: Dari Penelitian ke Hasil, Asosiasi Pengawasan dan Pengembangan Kurikulum, Alexandria, VA.

Mumbe, O. (1995), "Gaya kepemimpinan dan kepuasan guru di sekolah dasar di distrik Busia - Uganda", disertasi master (Manajemen Pendidikan) yang tidak diterbitkan, Universitas Makerere, Kampala.

Nzuve, MM (1999), Elemen Perilaku Organisasi, Nairobi University Press, Nairobi.

Obama, MO, Eunice, LA dan Orodho, JA (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap prestasi akademik siswa di sekolah menengah negeri di Homa-Bay County, Kenya", IOSR Journal of Humanities and Social Science, Vol. 20 No.3, hal.51-60.

Okumu, FM (2006), "Investigasi terhadap delegasi dan pengaruhnya terhadap manajemen sekolah menengah di distrik Kampala, Uganda", disertasi master (Manajemen Pendidikan) yang tidak diterbitkan, Universitas Makerere, Kampala.

Shulhan, M. (2012), "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam peningkatan Kinerja Guru (Studi Multisitus di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung)", disertasi doktor tidak diterbitkan, Program Doktor, Maulana Malik Ibrahim, Universitas Islam Negeri, Malang.

#### Bacaan lebih lanjut

Kemp, R. and Nathan, M. (1989), Middle Management in Schools: A Survival Guide, Basil Black Wall Ltd, London.

Morphet, EL, Johns, RL dan Reller, TL (1974), Organisasi dan Administrasi Pendidikan: Konsep, Praktik dan Isu, Prentice Hall, NJ.

Nawawi, H. and Murtini, H. (2004), Kepemimpinan yang Efektif, Gajah Mada Press, Yogyakarta.

#### Penulis korespondensi

Muwahid Shulhan dapat dihubungi di: [muwahidtag@gmail.com](mailto:muwahidtag@gmail.com)