

**KINERJA KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA  
GURU PADA MADRASAH TSANAWIYAH (MTs)  
SE-KOTA CILEGON**

Oleh : SURURI

**ABSTRAK**

Penelitian ini ingin mengetahui dan mengungkapkan kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di MTs se-kota Cilegon. Kinerja kepala madrasah yang diteliti dibatasi pada peran yang harus dilakukan kepala madrasah yaitu sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator. Penelitian ini penting dilakukan karena upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah kinerja kepala madrasah sebagai orang yang bertanggung jawab atas kegiatan belajar mengajar di madrasah. Adapaun tujuan yang ingin dicapai adalah (1) bagaimana gambaran kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator di MTs se-kota Cilegon, (2) bagaimana gambaran produktivitas kerja guru MTs se-kota Cilegon, (3) bagaimana pengaruh kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, administrator dan mediator terhadap produktivitas kerja guru di MTs se-kota Cilegon. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah analitik deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui angket tertutup (dengan menggunakan skala *Likert*) yang disebarakan kepada guru MTs se-kota Cilegon sebagai sampel yang diambil dengan teknik *area proportional random*.

## I. PENDAHULUAN

Guru sebagai personil pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pendidikan di madrasah. Guru dalam melaksanakan serangkaian tugas dan wewenang serta tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik di madrasah, tidak terlepas dari peranan kepala madrasah sebagai pemegang tanggung jawab atas kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di madrasah. Apalagi dalam era otonomi dewasa ini, kepala madrasah merupakan *the key person* yang menentukan kelancaran dan keberhasilan segala kegiatan madrasah yang dipimpinnya.

Kepala madrasah sebagai pucuk pimpinan tertinggi di organisasi madrasah memegang peranan penting di dalam memimpin, mengatur, mengarahkan dan membina segala aktivitas yang berhubungan dengan organisasi madrasah. Sudah tentu bahwa kemajuan atau kemunduran suatu proses belajar mengajar adalah merupakan tanggung jawab kepala madrasah.

Kepala madrasah dalam melakukan tugasnya harus memainkan peran yang perlu dilakukan agar tercapai tujuan madrasah yang diharapkan. Peran kepala madrasah dalam penelitian ini dibatasi berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh K.Hoy (E.

Lee at.al, 2001:303) yang mengemukakan tiga peran yang dimainkan kepala sekolah agar sekolah menjadi efektif, yaitu :

1. *Administrator: Allocating resources, developing and enforcing policies and procedures, and supervising professional development.*
2. *Mediator: Helping communication to internal and external constituencies and buffering the teachers from environmental disturbances.*
3. *Leader: shaping school goals and guiding instructional processes*

Peran-peran tersebut perlu dijalankan sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja guru. Kepala madrasah sangat menentukan dalam membawa madrasah yang dipimpinnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu. Tentunya hal tersebut dapat diwujudkan dengan baik apabila kepala madrasah memiliki kinerja yang baik sehingga dapat melaksanakan peran-peran yang harus dimainkannya.

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah ditemukannya gambaran kinerja kepala madrasah

sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator dalam meningkatkan produktivitas kerja guru pada madrasah tsanawiyah se-kota Cilegon serta mengetahui berapa besar pengaruh kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator terhadap produktivitas kerja guru di MTs se-kota Cilegon.

## II. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah para guru madrasah tsanawiyah yang berada di wilayah kota Cilegon yang terbagi dalam tiga wilayah berdasarkan Kelompok Kerja Madrasah (KKM) yaitu KKM Pulomerak, KKM Cilegon dan KKM Ciwandan. Dari populasi yang berjumlah 318 diambil sebanyak 50% dari jumlah guru yang ada dengan proporsi 50% guru laki-laki dan 50% guru perempuan sehingga jumlah sampel sebanyak 158 guru.

Teknik pengolahan data digunakan teknik statistik prosentase dan analisis korelasi. Untuk gambaran umum kriteria yang digunakan adalah Tinggi, Sedang dan Rendah dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Kategori tinggi, berada pada luas daerah kurva sebesar 27% atau 0,73

kurva normal dengan  $z = 0,61$

- b. Kategori sedang, berada pada luas daerah kurva sebesar 46% atau letaknya terentang antara 0,72 kurva normal dengan  $z = -0,61$  sampai  $z = +0,61$ .
- c. Kategori rendah, berada pada luas daerah kurva sebesar 27% atau 0,23 kurva normal dengan  $z = -0,61$ .

Sedangkan analisis korelasi yang digunakan adalah korelasi ganda dengan tolok ukur sebagai berikut :

0,00	-	0,199	:	Sangat rendah/ Tidak ada korelasi
0,20	-	0,399	:	Rendah
0,40	-	0,599	:	Sedang
0,60	-	0,799	:	Kuat
0,80	-	1,000	:	Sangat Kuat

## III. HASIL PENELITIAN

### A. Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah dan Produktivitas Kerja Guru

1. Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah sebagai Pemimpin pada MTs se-kota Cilegon.

Berdasarkan hasil konversi dengan menggunakan skor ideal, maka gambaran umum kinerja kepala madrasah

tsanawiyah se-kota Cilegon sebagai pemimpin berdasarkan persepsi guru dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Rentang Skor	Kategori	Frekuensi	Presentase
≥ 37	Tinggi	119	75,31
24 - 36	Sedang	38	24,05
≤ 23	Rendah	1	0,64

2. Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah sebagai Administrator pada MTs se-kota Cilegon.

Berdasarkan hasil konversi dengan menggunakan skor ideal, maka gambaran umum kinerja kepala madrasah tsanawiyah se-kota Cilegon sebagai adminisrator berdasarkan persepsi guru dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah sebagai Administrator

Rentang Skor	Kategori	Frekuensi	Presentase
≥ 37	Tinggi	111	70,25
24 - 36	Sedang	46	29,11
≤ 23	Rendah	1	0,64

3. Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah sebagai Mediator pada MTs se-kota Cilegon.

Berdasarkan hasil konversi dengan menggunakan skor ideal, maka gambaran umum kinerja kepala madrasah tsanawiyah se-kota Cilegon sebagai mediator berdasarkan persepsi guru dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3**  
Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah sebagai Mediator

Rentang Skor	Kategori	Frekuensi	Presentase
≥ 28	Tinggi	104	65,82
18 - 27	Sedang	51	32,28
≤ 17	Rendah	3	1,90

4. Gambaran Umum Produktivitas Kerja Guru MTs se-kota Cilegon

Berdasarkan hasil konversi dengan menggunakan skor ideal, maka gambaran umum produktivitas kerja guru madrasah tsanawiyah se-kota Cilegon dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4**  
**Gambaran Umum**  
**Produktivitas Kerja Guru**  
**MTs**

Rentang Skor	Kategori	Frekuensi	Prosentase
≥ 46	Tinggi	118	74,68
30 - 45	Sedang	40	25,32
≤ 29	Rendah	0	0

5. Gambaran Umum Kinerja Kepala Madrasah dan Produktivitas Kerja Guru MTs Negeri dan MTs Swasta se-kota Cilegon.

Gambaran umum mengenai kinerja kepala MTS negeri dengan MTs swasta secara umum sama-sama pada kategori tinggi. Yang membedakan hanya jumlah persentasenya. Begitu juga dengan produktivitas kerja guru, antara guru MTs negeri dan guru MTs swasta lebih banyak berada pada kategori tinggi. Lebih lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

Variabel	Kategori	Jenis MTs			
		Negeri		Swasta	
		f	%	f	%
Kinerja Kepala MTs sebagai Pemimpin	Tinggi = ≥ 37	48	87,27 %	71	68,93 %
	Sedang = 24 - 36	7	12,73 %	31	30,10 %
	Rendah = ≤ 23	0	0%	1	0,97%
Kinerja Kepala MTs sebagai Administrator	Tinggi = ≥ 37	36	65,45 %	75	72,82 %
	Sedang = 24 - 36	19	34,55 %	27	26,21 %
	Rendah = ≤ 23	0	0%	1	0,97%
Kinerja Kepala MTs sebagai Mediator	Tinggi = ≥ 28	39	70,91 %	63	61,17 %
	Sedang = 18 - 27	15	27,27 %	38	36,89 %
	Rendah = ≤ 17	1	1,82%	2	1,94%
Produktivitas Kerja Guru	Tinggi = ≥ 48	47	85,45 %	71	68,93 %
	Sedang = 30 - 45	8	14,55 %	32	31,07 %
	Rendah = ≤ 29	0	0%	0	0%

**Tabel 5**  
**Gambaran Umum MTs Negeri dan**  
**MTs Swasta**

**B. Analisis Korelasi dan Komparasi**

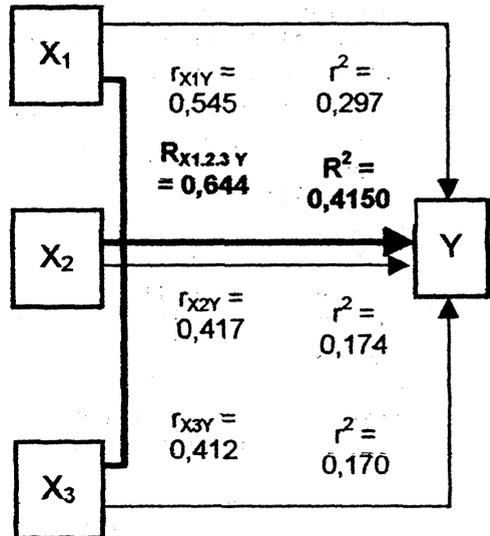
Hasil analisis korelasi dan analisis komparatif untuk menguji hipotesis tentang pengaruh kinerja kepala madrasah terhadap produktivitas kerja guru pada MTs se-kota Cilegon dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Variabel kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin ( $X_1$ ) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Nilai korelasi sebesar 0,545 dan besar pengaruhnya ditunjukkan oleh angka sebesar 29,7%.
- b. Variabel kinerja kepala madrasah sebagai administrator ( $X_2$ ) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Nilai korelasi sebesar 0,417 dan besar pengaruhnya ditunjukkan oleh angka sebesar 17,40%.
- c. Variabel kinerja kepala madrasah sebagai mediator ( $X_3$ ) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Nilai korelasi sebesar 0,412 dan besar pengaruhnya ditunjukkan oleh angka sebesar 17%.

- d. Secara bersama-sama variabel kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, administrator dan mediator ( $X_{1,2,3}$ ) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Nilai korelasi sebesar 0,644 dan besar pengaruhnya ditunjukkan oleh angka sebesar 41,50%.

Hasil pengujian korelasi dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 6**  
Hasil Korelasi Antar Variabel



1. Terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja kepala MTs negeri dengan kinerja kepala MTs swasta. Terutama dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai pemimpin dan mediator. Sedangkan peran kepala madrasah sebagai administrator tidak terdapat perbedaan atau sama saja antara kepala MTs negeri dengan kepala MTs swasta. Sedangkan antara produktivitas kerja guru MTs negeri dengan produktivitas kerja guru MTs swasta juga terdapat perbedaan yang signifikan. Mengenai perbedaan itu dapat dilihat dari rata-rata yang diperoleh antara MTs negeri dengan MTs swasta. Lebih jelas disajikan pada tabel berikut :

Tabel 7  
Hasil Uji Perbedaan Antara MTs Negeri dengan MTs Swasta

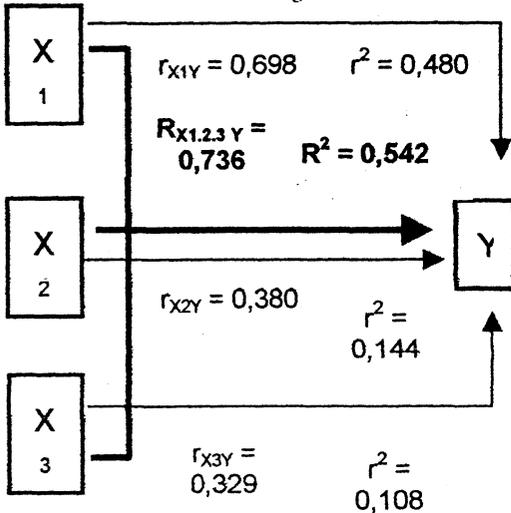
Varibel	Jumlah MTs	N	Mean	Standart	Kesimpulan
Kinerja Kepala MTs sebagai Pemimpin	MTs Negeri	55	46,09	8,897	Berbeda
	MTs Swasta	103	42,32	9,161	

Kinerja Kepala MTs	MTs Negeri	55	41,65	8,481	Sama
	MTs Swasta	103	42,39	9,752	
Kinerja Kepala MTs sebagai Mediator	MTs Negeri	55	32,13	6,761	Berbeda
	MTs Swasta	103	29,77	7,354	
Produktivitas Kerja Guru	MTs Negeri	55	55,85	8,195	Berbeda
	MTs Swasta	103	50,38	8,766	

Perbedaan antara MTs negeri dengan MTs swasta ini juga dapat dilihat dari besarnya pengaruh yang diberikan oleh kinerja kepala madrasah terhadap produktivitas kerja dari masing-masing lembaga tersebut. Dari hasil uji korelasi, di lingkungan madrasah tsanawiyah negeri, produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh kinerja kepala madrasah sebesar 54,20 % dengan nilai korelasi sebesar 0,736. Untuk lebih jelasnya dapat

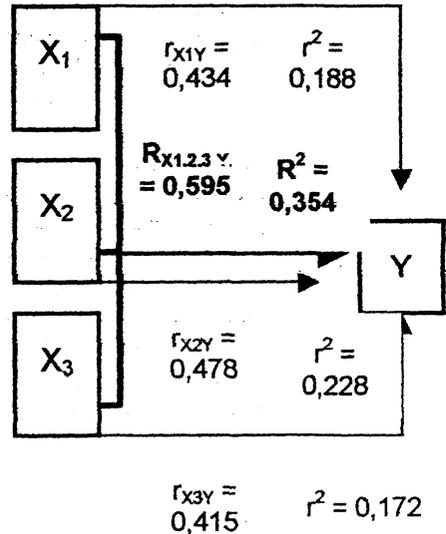
dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 8**  
Hasil Korelasi Antar Variabel pada MTs Negeri



Sedangkan pada lingkungan madrasah tsanawiyah swasta, produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh kinerja kepala madrasah hanya sebesar 35,40% dengan nilai korelasi sebesar 0,595. Untuk masing-masing variable pada lembaga MTs negeri dan lembaga MTs swasta dapat dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 9**  
Hasil Korelasi Antar Variabel pada MTs Swasta



#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan tafsiran data hasil penelitian, maka diperoleh hasil kesimpulan berikut:

1. Secara umum kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator yang berada di lingkungan madrasah tsanawiyah kota Cilegon sebagian besar berada pada kategori tinggi. Hal ini mengandung arti bahwa kinerja kepala madrasah tsanawiyah sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator di MTs

- se-kota Cilegon memiliki kinerja yang baik.
2. Produktivitas kerja guru yang berada di lingkungan madrasah tsanawiyah kota Cilegon sebagian besar berada pada kategori tinggi. Hal ini mengandung arti bahwa pada umumnya guru-guru pada madrasah tsanawiyah di kota Cilegon memiliki produktivitas kerja yang tinggi
  3. Kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator yang berada di lingkungan madrasah tsanawiyah negeri lebih tinggi dibandingkan dengan madrasah tsanawiyah swasta di kota Cilegon. Dari data tersebut mengandung arti bahwa pada umumnya kinerja kepala madrasah tsanawiyah sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator di MTs negeri maupun MTs swasta di kota Cilegon memiliki kinerja yang baik.
  4. Kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru pada madrasah tsanawiyah se-kota Cilegon. Data tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja guru pada madrasah tsanawiyah di kota Cilegon, maka kepala madrasah harus mampu melaksanakan perannya sebagai pemimpin atau dengan lain kata, untuk meningkatkan produktivitas kerja guru maka harus pula meningkatkan kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai administrator.
  5. Kinerja kepala madrasah sebagai administrator memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru pada madrasah tsanawiyah se-kota Cilegon. Data tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja guru pada madrasah tsanawiyah di kota Cilegon, maka kepala madrasah harus mampu melaksanakan perannya sebagai administrator atau dengan lain kata, untuk meningkatkan produktivitas kerja guru maka harus pula meningkatkan kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai administrator.

6. Kinerja kepala madrasah sebagai mediator memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru pada madrasah tsanawiyah se-kota Cilegon. Data tersebut menunjukkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja guru pada madrasah tsanawiyah di kota Cilegon, maka kepala madrasah harus mampu melaksanakan perannya sebagai mediator atau dengan lain kata, untuk meningkatkan produktivitas kerja guru maka harus pula meningkatkan kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan perannya sebagai mediator.
7. Kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, sebagai administrator maupun sebagai mediator secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru. Dengan demikian kepala madrasah harus memainkan ketiga peran tersebut secara bersamaan pula.
8. Kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, sebagai administrator maupun sebagai mediator secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru baik di MTs negeri maupun di MTs swasta. Namun besarnya pengaruh yang diberikan antara MTs negeri dengan MTs swasta menunjukkan perbedaan.
9. Kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin antara madrasah tsanawiyah negeri dengan madrasah tsanawiyah swasta menunjukkan perbedaan yang signifikan, dimana kinerja kepala madrasah tsanawiyah negeri sebagai pemimpin lebih tinggi dibanding dengan kinerja kepala madrasah tsanawiyah swasta sebagai pemimpin. Sedangkan kinerja kepala madrasah sebagai administrator antara madrasah tsanawiyah negeri dengan madrasah tsanawiyah swasta tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Dengan demikian kinerja kepala madrasah tsanawiyah negeri sebagai administrator dianggap sama dengan kinerja kepala madrasah tsanawiyah swasta sebagai administrator. Selanjutnya, kinerja kepala madrasah sebagai mediator antara madrasah tsanawiyah negeri dengan

madrasah tsanawiyah swasta menunjukkan perbedaan yang signifikan, dimana kinerja kepala madrasah tsanawiyah negeri sebagai mediator lebih tinggi dibanding dengan kinerja kepala madrasah tsanawiyah swasta sebagai mediator. Terakhir, produktivitas kerja guru antara guru madrasah tsanawiyah negeri dengan guru madrasah tsanawiyah swasta juga menunjukkan perbedaan yang signifikan, dimana produktivitas kerja guru madrasah tsanawiyah negeri lebih tinggi produktivitas kerjanya dibandingkan dengan produktivitas kerja guru madrasah tsanawiyah swasta. Dilihat dari pengaruh yang diberikan oleh kinerja kepala madrasah terhadap produktivitas kerja guru di masing-masing lembaga (negeri dan swasta) menunjukkan perbedaan, dimana produktivitas kerja guru di lembaga madrasah tsanawiyah negeri lebih besar dipengaruhi oleh kinerja kepala madrasahnya dibandingkan dengan

lembaga madrasah tsanawiyah swasta.

## V. Implikasi dan Rekomendasi

Hasil-hasil penelitian sebagaimana telah disimpulkan di atas mengandung beberapa implikasi sebagai berikut :

1. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja guru. Dari berbagai faktor tersebut kualitas kinerja kepala madrasah merupakan faktor yang cukup penting, karena kepala madrasah merupakan unsur pimpinan dalam lembaga madrasah yang mengatur segala sumber daya madrasah termasuk guru. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah dituntut memainkan perannya secara optimal. Peran yang harus dimainkan diantaranya adalah peran sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator. Karena kepala madrasah merupakan salah satu penentu dalam meningkatkan produktivitas kerja guru, maka sudah selayaknya apabila kemampuan mereka senantiasa ditingkatkan. Peningkatan kualitas kinerja kepala madrasah ini dapat dilakukan melalui diskusi

- dengan rekan sejawat, mengikuti seminar bahkan jika memungkinkan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru antara lain dengan menempatkan dirinya sebagai pemimpin, sebagai administrator dan sebagai mediator. Sebagai pemimpin, kepala madrasah harus bisa berperilaku suportif (mendorong) atau berperilaku direktif (mengarahkan) bahkan jika diperlukan ia berperilaku restriktif (membatasi). Sebagai administrator, kepala madrasah tidak hanya terpaku terhadap pengertian administrasi secara sempit (pengarsipan) tetapi kepala madrasah harus bertindak sebagai penentu kebijakan di sekolah serta menyusun program-program yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja guru. Sedangkan sebagai mediator, kepala madrasah harus mampu menjadi penengah dan mampu berkomunikasi baik di lingkungan internal maupun eksternal madrasah.
  3. Produktivitas kerja guru dapat dilihat dari produktivitas nilai, yaitu berupa motivasi, keinginan, disiplin dan sikap kerja. Atau dapat juga dilihat dari produktivitas fisik yaitu berupa kuantitas, kualitas dan efisiensi dan efektivitas kerja seseorang. Untuk meningkatkan produktivitas kerja guru harus dimulai dari nilai-nilai yang ada pada guru yang bersangkutan.
  4. Perbedaan yang terjadi antara kinerja kepala madrasah tsanawiyah negeri dengan kinerja kepala madrasah tsanawiyah swasta mengisyaratkan bahwa kepala MTs swasta masih perlu pembinaan dan pengembangan kemampuan agar tak tertinggal dari kepala MTs negeri dalam memerankan tugasnya sebagai kepala madrasah. Apabila hal ini tidak dilakukan akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru yang pada akhirnya mutu pendidikan di MTs swasta tidak bisa mengimbangi mutu yang dicapai MTs negeri. Perbedaan dari besarnya pengaruh yang diberikan juga berimplikasi bahwa untuk meningkatkan

produktivitas kerja guru di madrasah tsanawiyah swasta fokusnya lebih memperhatikan faktor lain di luar kinerja kepala madrasah.

5. Untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, kepala madrasah tidak cukup hanya meningkatkan kinerjanya sebagai pemimpin, administrator dan mediator saja. Walaupun maksimalnya kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin, administrator dan mediator tetap saja tidak akan sepenuhnya meningkatkan produktivitas kerja secara optimal. Ada faktor-faktor lain yang perlu dipikirkan oleh kepala madrasah, seperti gaji/upah guru, latar belakang pendidikan serta sosio ekonomi guru atau lingkungan sekolah itu sendiri.

Rekomendasi sebagai umpan balik atau tindak lanjut dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi dan perannya sebagai pemimpin, administrator dan mediator agar senantiasa memberikan dorongan dan semangat kepada guru-guru berkaitan dengan tugas-tugas seorang guru.

Dalam melaksanakan kepemimpinan kepala madrasah diharapkan memberikan contoh yang membuat guru lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas serta timbul kedekatan dengan para guru. Misalnya menanyakan kondisi keluarga, menyapa para guru serta mengendalikan emosi bila ada guru yang kurang setuju dengan sikap kepala madrasah. Sebagai administrator, kepala madrasah diharapkan tidak terpaku dalam hal urusan yang sifatnya catat mencatat atau pengarsipan, tetapi harus mulai berpikir bagaimana mengoptimalkan sumber daya yang ada di sekolah melalui proses dan kaidah administrasi yang dengan membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

2. Kepala madrasah juga harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerjanya. Seperti pemberian kompensasi bagi guru. Kompensasi ini tidak hanya tidak sekedar gaji yang tinggi, tetapi diberikan bentuk penghargaan atau

pujian yang membuat guru merasa senang, tenang dan nyaman dalam melakukan tugasnya di sekolah.

3. Sebagai mediator, kepala madrasah, khususnya kepala MTs swasta harus bisa menjembatani atas kebijakan yayasan dengan keinginan dan kebutuhan para guru, sehingga guru bisa menunjukkan kemampuan secara optimal.
4. Guru MTs negeri yang tingkat produktivitas cukup tinggi tentu tinggal meningkatkan dalam bentuk kuantitas, tidak hanya sekedar produktif dari segi nilai atau semangat akan tetapi harus sudah dalam bentuk produktivitas secara kuantitatif dan kualitatif. Apalagi bagi guru negeri yang statusnya PNS banyak kesempatan yang diberikan untuk meningkatkan kemampuan profesinya. Sedangkan bagi guru MTs swasta yang kebanyakan tenaga honorer perlu ekstra dalam mengimbangi produktivitas kerja guru negeri agar tak selalu tertinggal dalam meningkatkan mutu belajar peserta didiknya. Keinginan untuk maju ke

arah yang lebih baik bisa dijadikan modal untuk meningkatkan produktivitas kerja. Disamping itu mental yang kuat untuk mengembangkan madrasah sebagai tempat proses pendidikan yang baik akan memicu semangat yang sudah ada.

5. Agar lebih mengedepankan profesionalitas seseorang dalam menentukan atau memilih seorang kepala madrasah. Hal itu perlu dilakukan agar tidak semakin tertinggal oleh kinerja yang telah ditunjukkan kepala madrasah tsanawiyah negeri saat ini.
6. Melihat perbedaan yang terjadi antara kinerja kepala MTs negeri dengan kinerja kepala MTs swasta serta adanya perbedaan produktivitas kerja guru MTs swasta dengan guru MTs negeri, perlu kiranya untuk lebih intensif dan lebih serius dalam membina sekolah-sekolah swasta. Bagaimanapun, keberadaan madrasah swasta cukup banyak membantu penyelenggaraan pendidikan di kota cilegon. Apalagi madrasah sebagai basis utama

penyelenggaraan pendidikan di kota Cilegon dan Banten pada umumnya. Karena itu berikan kesempatan dan peluang kepada kepala madrasah tsanawiyah swasta dan guru madrasah tsanawiyah swasta untuk mengembangkan kemampuan dirinya dengan mengaktifkan mereka dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat pengembangan profesi.

: Remaja Rosda Karya.

Gaffar, Mohamad Fakry. (1987). *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta : PPLPTK Ditjendikti Depdikbud.

Gibson, Ivancevich, dan Donelly. (1987). *Organisasi* (Terjemah). Jakarta : Bina rupa Aksara.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia.

Dessler, Gary. (1998). *Human Resourse Management* (terjemah). Jakarta : Prenhallindo.

Drecker, Peter F. (1989). *The Efective Executive* (terjemah). Jakarta : Erlangga.

Fattah, Nanang. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung

Gilmore, John U. (1974). *The Productive Personality*. Boston: Boston University Albanian Publishing Company.

Hamalik, Oemar. (1991). *Pendidikan Guru Konsep dan Strategis*. Bandung: Mandar Maju

Hoy, Wayne K. dan Miskel, G. (2001). *Educational Administration Theory, Research and Practice* (Sixth Ed.). New York : Mc Grew Hill.

Kusriyanto, Bambang. (1991). *Manajemen Produktivitas*

- Karyawan*. Jakarta: Gramedia.
- Lipham, James. Rankin dan Hoeh Jr. (1985). *The Principalship Concept, Competencies and Cases*. New York : Longman Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung : Rosda Karya.
- Permadi, Dadi. (1998). *Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah Kiat Memimpin Yang mengembangkan Partisipasi*. Bandung : Sarana Panca Karya.
- Pidarta, Made. (1995). *Peranan Kepala Sekolah Pada pendidikan dasar*. Jakarta : Grasindo.
- Rao, T.V. (1992). *Penilaian Kinerja Teori dan*
- Praktek* (terjemahan). Jakarta : LPPM.
- Schuler, Randall S dan Kacson, Susan E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21* (terjemah). Jakarta : Erlangga.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2000). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Supriyadi, Dedi. (1998). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Suryadi, Ace. (1990). *Mutu Pendidikan Dalam Perspektif*. Jurnal Mimbar Pendidikan No.2 Tahun IX Juli 1990. Bandung.
- Tilaar, HAR. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Magelang : Tera Indonesia.
- Thomas, J Alan. (1971). *The Productive School*. Canada : John Wiley and Sons Inc,
- Timpe, A Dale. (1992). *Seri Ilmu dan Seni*

*Manajemen Bisnis  
Produktivitas* (terjemahan). Jakarta : Elex  
Media Komputindo.

Turney, C. *at.al.* (1992). *The  
School Manager*.  
Australia: North  
Sydney.

Usman, Uzer. (2002). *Menjadi  
Guru Profesional*.  
Bandung: Remaja  
Rosda Karya.

Wahjosumidjo. (1999). *Kepe-  
mimpinan Kepala  
Sekolah Suatu Tinjauan  
Teoritik dan  
Permasalahannya*.  
Jakarta : Rajawali  
Press.

Yukl, G. (1994). *Kepemim-  
pinan Dalam Organi-  
sasi* (edisi Bahasa  
Indonesia: Yusuf  
Udaya). Jakarta:  
Prenhallindo.

**Penulis adalah Drs. Sururi,  
M.Pd. – Dosen tetap jurusan  
Administrasi Pendidikan FIP  
UPI.**

--oo0oo--