

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **a. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

###### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Di dalam suatu organisasi peran seorang pemimpin sangat penting. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin adalah otak organisasi. Pemimpin organisasi selalu membuat keputusan, membuat rencana dasar, dan menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dan gaya pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia ialah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.<sup>1</sup> Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

---

<sup>1</sup> Sutisna, 1989, *Administrasi Pendidikan Dasar dan Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, hlm. 253

Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi.<sup>2</sup>

Dalam penjelasan arti kepemimpinan dikatakan bahwa pemimpin dalam arti luas ialah seorang pemimpin dengan jalan memperkarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upayaoarng lain, atau melalui pristise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan ekspetensi atau penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.<sup>3</sup>

Kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi lain tentang legitimasi pengaruh.<sup>4</sup>

Mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Kepemimpinan seperti halnya ilmu-ilmu lain, mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai

---

<sup>2</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, hlm. 259.

<sup>3</sup> Kartono, 2011, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafiika Persada, hlm. 39

<sup>4</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 17

pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan.

Ada tiga unsur pokok yang mendasari dalam merumuskan definisi kepemimpinan.

- a) Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan).
- b) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok.
- c) Adanya unsur kerja sama untuk mrencapai tujuan yang diinginkan.

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok, yaitu:

- a) Kecakapan memahami individual. Artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan.
- b) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberiinspirasi.
- c) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (Iklim) yang mampu memenuhi sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi.

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi melalui komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>5</sup>

Syaiful Sagala mendefinisikan kepemimpinan yaitu kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.<sup>6</sup>

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>7</sup>

Kepemimpinan yaitu hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin.

Melihat beberapa definisi tersebut, maka dapat mencakup beberapa unsur, yaitu:

- a) Kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu pengikut atau bawahan karena kesediaan untuk menerima pengarahan dari pemimpin anggota kelompok membantu menegaskan status kepemimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinan.

---

<sup>5</sup>Ristiyanti Prasetyo, 2006, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekertaris*, Yogyakarta: CV Andi Offset, hlm. 10.

<sup>6</sup> Syaiful Sagala, 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 124.

<sup>7</sup>Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 170.

- b) Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin.
- c) Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dan bisa mengarahkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Sedangkan asas utama kepemimpinan pancasila antara lain:

- a) *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, artinya seorang pemimpin haruslah mampu lewat sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
- b) *Ing Madya Karsa*, artinya seorang pemimpin harus membangkitkan semangat berwakarsa dalam berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
- c) *Tut Wuri Handayani*, artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berjalan di depan dan sanggup bertanggungjawab.<sup>8</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses, kemampuan, aktivitas mempengaruhi aktivitas orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Selain itu dapat pula disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan

---

<sup>8</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 170

mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

#### a) Sifat Kepemimpinan

Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya sifat yang harus dimiliki. Sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu adil, suka melindungi, penuh inisiatif, penuh daya penarik, dan penuh kepercayaan pada dirisendiri.<sup>9</sup>

Pendapat lain mengatakan bahwa sifat positif dari seorang pemimpin adalah:

1. Memiliki kecerdasan.
2. Memiliki dasar ilmu yang kuat.
3. Memiliki sifat tanggungjawab.
4. Menanamkan partisipasi sosial yang baik.
5. Memiliki status ekonomi, dan
6. Bisa diandalkan.<sup>10</sup>

Secara umum sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yang baik adalah:

1. Mempunyai persepsi sosial, artinya pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan atau anggotakelompok.
2. Mempunyai kecerdasan yang tinggi, disini pemimpin memiliki kecakapan untuk berfikir abstrak yang lebih tinggi daripada rata-rata anggota kelompoknya.

<sup>9</sup> Ngalim Purwanto, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 53.

<sup>10</sup> Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekertaris*, hlm. 18

3. Mempunyai kestabilan emosi merupakan hal yang sangat penting dalam kepemimpinan dimana seorang pemimpin harus mempunyai kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan.

Dalam pendapat lain dikatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki 10 sifat, yaitu:

1. Energi Jasmaniah dan Mental (*physical and nervous energy*)

Secara etimologi kata mental berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai pengertian sama dengan pengertian psyche yang artinya psikis, jiwa, dan raga.<sup>11</sup>

Mental didefinisikan sebagai yang berhubungan dengan pikiran, akal, ingatan atau proses yang berasosiasi dengan pikiran, akal dan ingatan.<sup>12</sup> Hal ini yang harus ditanamkan oleh seorang pemimpin terkait dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, ketahanan batin, tenaga yang kuat, serta kemauan yang luar biasa untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.

2. Kesadaran akan Tujuan dan Arah (*A sense of purpose and direction*)

Kesadaran diartikan sebagai kondisi terjaga atau mampu mengerti apa yang sedang terjadi. Kesadaran yang mantap merupakan suatu disposisi dinamis dari sistem mental yang terbentuk melalui pengalaman serta diolah dalam kepribadian

---

<sup>11</sup> Moeljono Notoedirjo, 2001, *Kesehatan Mental: Konsep dan Penerapan*, Malang: universitas Muhammadiyah, hlm. 21.

<sup>12</sup> Chaplin, 1995, *Kamus Psikologi*, Jakarta: PT Grafindo Persada, hlm. 407.

untuk mengadakan tanggapan yang tepat konsepsi pandangan hidup, penyesuaian diri, dan bertingkah laku. Artinya seorang pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan, mengetahui kemana arah yang akan dicapai, serta memberikan manfaat bagi pribadi dan yang dipimpinnya.

### 3. Antusiasme (*Enthusiasm*)

Yaitu memiliki semangat, kegairahan, dan kegembiraan yang besar. Artinya bahwa seorang pemimpin harus memiliki rasa semangat, dan bergairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

### 4. Keramahan dan Kecintaan (*Friendliness and Offection*)

Ramah adalah sikap santun terhadap semua orang agar orang lain merasakan kenyamanan dan senang saat bersama kita. Maksudnya adalah seorang pemimpin harus membuat senang dan bahagia. Maka kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan mempunyai sifat mempengaruhi orang lain. Keramahan memberikan pengaruh mengajak, dan kesediaan untuk menerima pengaruh pemimpin dalam melakukan sesuatu secara bersama-sama untuk mencapai satu sasaran tertentu.

### 5. Integritas (*Integrity*)

Integritas dimaknai soal tentang kualitas diri positif yang dimiliki seseorang, yaitu berkata dan bersikap jujur, memenuhi komitmen, dan berperilaku secara konsisten. Artinya sebagai seorang pemimpin harus memiliki sifat keutuhan, kejujuran, dan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

6. Penguasaan teknis (*Technicalmastery*)

Artinya setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)

Ketegasan adalah kemampuan untuk dapat menghadapi orang lain tanpa dapat menimbulkan penghinaan. Dalam hubungan antar manusia ketegasan adalah kemampuan untuk menyampaikan dan melaksanakan hal yang tepat pada waktu yang tepat. Maksud di atas adalah bahwa pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya dia mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Ia berusaha agar pengikutnya bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya.

8. Kecerdasan(*Intelligence*)

Kecerdasan yaitu kemampuan general manusia untuk melakukan tindakan- tindakan yang mempunyai tujuan dan berpikir secara rasional. Selain itu kecerdasan juga dapat diartikan sebagai kemampuan pribadi untuk memahami, melakukan inovasi, dan

memberikan solusi terhadap dalam berbagai situasi. Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktusingkat.

#### 9. Keterampilan mengajar (*Teachingskill*)

Keterampilan merupakan sebuah kemampuan dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat dan mampu mengembangkan pengetahuan yang didapatkan melalui training dan pengalaman dengan melaksanakan beberapa tugas. Keterampilan ini dibagi menjadi empat kategori, *pertama (Basic Literacy Skill)*, yaitu keahlian dasar yang sudah pasti harus dimiliki oleh setiap orang seperti membaca, menulis, berhitung, serta mendengarkan, *kedua (Technikal Skill)*, yaitu keahlian secara teknis yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang tekniksepertimengoperasikan komputer dan alat digital lainnya, *ketiga (Interpersonal Skill)*, yaitu keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat, dan bekerja secara tim, *keempat (Problem Solving)*, yaitu keahlian seseorang dalam memecahkan masalah dengan menggunakan logikanya. Terkait dengan keterampilan mengajar maka seorang permimpin yang baik itu adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong (memotivir), dan menggerakkan anak

buahnya untuk berbuat sesuatu. Artinya dia harus menjadi manajer yang baik.

#### 10. Kepercayaan (*Faith*)

Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan yang dimaksud disini adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain. Untuk itu keberhasilan pemimpin pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran yang benar.<sup>13</sup>

Dari uraian di atas maka ditarik kesimpulan bahwa sifat pemimpin yang baik yaitu mempunyai sifat yang adil dan inisiatif beserta percaya diri serta kecakapan untuk berfikir baik secara terang maupun secara dinamis dan aktif, serta menanamkan sifat tanggungjawab.

#### b) Syarat pemimpin

Syarat adalah janji, sesuatu yang harus diadakan atau dipenuhi.<sup>14</sup>

Pemimpin selain mempunyai kemampuan teknis juga harus memiliki syarat antara lain:

1. Perikemanusiaan.
2. Adil dan mempunyai tanggungjawab.

<sup>13</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 47.

<sup>14</sup> Pius Abdillah, dkk, 2001, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 592

3. Penuh percaya diri dan berani mengambil tindakan terhadap penyimpangan.
4. Penuh inisiatif dengan segala keadaan, tidak pernah kehilangan jalan serta waspada dan selalu mengoreksidiri.
5. Mempunyai daya tarik, menciptakan perhatian, dan membangkitkan semangat bawahan terhadap tugasnya.
6. Gotong royong serta mau bekerja sama baik dengan orang yang setara maupun dengan atasan dan bawahan.

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. *Kekuasaan*, yaitu kekuatan otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuatsesuatu.
2. *Kewibawaan*, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu membawani atau mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. *Kemampuan*, adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggotabiaya.<sup>15</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa syarat pemimpin adalah penuh percaya diri, inisiatif, mempunyai daya

---

<sup>15</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 36.

tarik, serta mau bekerja sama dan memiliki sifat kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.

Menurut Kartono menyatakan bahwa pemimpin harus mempunyai kelebihan yaitu:

1. *Kapasitas*, yaitu tingkat kemampuan produksi dari sebuah fasilitas seorang pemimpin yang meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, dan kemampuan menilai.
2. *Prestasi*, yaitu kemampuan nyata yang merupakan hasil interaksi yang dicapai individu dari suatu kegiatan atau usaha yang meliputi gelar sarjana, ilmu pengetahuan, perolehan dalam berolahraga, seni dan lain-lain.
3. *Tanggung jawab*, adalah keadaan wajib menanggung segalanya atau kesadaran manusia akan tingkah laku atas perbuatannya yang disengaja maupun tidak disengaja, yang meliputi mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, serta hasrat untuk unggul.
4. *Partisipasi*, adalah keikutsertaan, peran serta, atau keterlibatan yang berkaitan dengan aktivitas atau kegiatan lahiriahnya yang meliputi aktif memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau serba bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, dan punya rasa humor.
5. *Status*, meliputi kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi, populer dan benar.<sup>16</sup> Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik

---

<sup>16</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 36.

kesimpulan bahwa kelebihan seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, dan status.

### c) Teori Kepemimpinan

Suatu penggeneralisasian dari suatu seri fakta mengenai sifat-sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan. Adapun teori-teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Dengan menekankan latar belakang historis, dan sebab munculnya kepemimpinan serta persyaratan untuk menjadi pemimpin.
2. Sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi yang perlu dipakai oleh pemimpin.<sup>17</sup>

Pendapat lain akan diuraikan beberapa teori bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya.

1. Teori Sifat (Trait Theory)
2. Teori Kelompok
3. Teori Situasional dan Model Kontijens
4. Model kepemimpinan Kontijensi dari Fiedle
5. Teori Jalan kecil Tujuan (*Path Goal Theory*)
6. Pendekatan Social Learning dalam Kepemimpinan.<sup>18</sup>

Dari uraian di atas maka kami menarik kesimpulan bahwa teori kepemimpinan yaitu suatu penggeneralisasian dari fakta mengenai

<sup>17</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 3.

<sup>18</sup> Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, hlm. 285.

sifat pemimpinserta menekankan pada latar belakang munculnya kepemimpinan dan sifat-sifat yang diperlukan seorang pemimpin atau etika yang perlu dipakai dalam memimpin.

#### **d) Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan.<sup>19</sup>

Prasetyo menguraikan beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi.

##### **1. Gaya Otoriter atau Otokratis**

Kepemimpinan otoriter atau otokratis adalah suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada ditangan beliau. Seorang diktator tidak menyukai adanya meetin, rapat apalagi musyawarah karena bagi seorang diktator tidak menghendaki adanya perbedaan dan pastinya suka dengan memaksakan kehendaknya. Gaya kepemimpinan ini dibangun atas dasar kekuasaan. Pengikut seringkali dimotivasi dengan rasa takut.

Dengan gaya ini pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikannya tanpa harus bertanya-tanya. Pemimpin yang otoriter biasanya sangat jauh hubungannya dengan pengikutnya dan

---

<sup>19</sup>Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekertari*, hlm. 28.

gaya kepemimpinan seperti ini sering kali menciptakan kebencian terhadap pemimpinnya. Adapun ciri-ciri kepemimpinan otoriter adalah sebagai berikut:

Manajer menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.

- a) Manajer menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
- b) Manajer memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahannya yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.

## 2. Gaya demokratis atau partisipatif

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Inti dari gaya pemimpin seperti ini yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan dan ditentukan bersama pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok dan pengambilan keputusan. Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Dalam Q.S Ali-Imron/3:159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا  
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا  
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٦﴾

*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakkallah kepada Allah Swt, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepadanya.<sup>20</sup>*

Gaya demokratis ini mempunyai ciri-ciri antara lain:

Wewenang pimpinan tidak mutlak dan sebagian wewenang dilimpahkan kepadabawahan.

- (a) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama pimpinan dan bawahan.
  - (b) Komunikasi berlangsung timbal balik sehingga banyak kesempatan bagi bawahan untuk mengeluarkan pendapat.
  - (c) Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai, serta tanggung jawab dipikul bersama.
3. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan versus gaya yang berorientasi pada produksi.

Di dalam orientasi ini pengikut diberi kebebasan untuk mengerjakan tugas- tugasnya sesuai dengan keinginan mereka. Pemimpin hanyamenjelaskan tujuandan apa saja yang harus

<sup>20</sup> Departemen Agama RI, 2009, *Al-Qur'anul Karim Terjemah dan Tajwid Berwarna*, Jakarta: Jabal Raudhotul Jannah, hlm.56

diselesaikan lalu memberikan kebebasan pada pengikut untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

#### 4. Gaya kepemimpinan yang suportif (mendukung)

Gaya ini sering diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Dibawah gaya kepemimpinan ini pemimpin mencari dukungan psikologis dari pengikutnya. Hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan atas saling pengertian dan saling mendukung. Begitu saling pengertian dan saling mendukung ini terbentuk pengikut akan menyelesaikan tugasnya pada waktu pemimpin hadir maupun tidak.

#### 5. Gaya fungsional atau instrumental

Fungsi-fungsi atau kegiatan instrumental dalam organisasi termasuk perencanaan, pengarahan, menempatkan staf menurut kemampuan dan kemahirannya, melakukan pengawasan, dan mengorganisasi. Untuk menjadi seorang pemimpin dia harus pandai dalam melakukan kegiatan-kegiatan instrumental.

#### 6. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan

Gaya kepemimpinan ini berdasarkan atas teori situasi yang mengatakan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan haruslah didasarkan atas diagnosis dari kenyataan atau realitas situasi dimana pemimpin itu harus memimpin. Dalam gaya kepemimpinan ini memahami orang lain menjadi hal yang sangat penting.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekertari*, hlm. 29.

Selain itu Miftah Thoha juga menguraikan gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu:

(1) Pecinta Kompromi (*Compromiser*)

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

(2) Missionari

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

(3) Otokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

(4) Lari dari tugas (*Deserter*)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji karena manajer seperti ini

menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.<sup>22</sup>

Berdasarkan uraian dari gaya kepemimpinan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yaitu gaya otoriter, gaya demokratis, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, gaya suportif, gaya fungsional, dan gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan. Kemudian dapat pula kami simpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak efektif yaitu gaya pecinta kompromi, gaya missionari, gaya otokrat, dan gaya yang lari dari tugas atau tanggungjawab.

## 2. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah

Madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhotul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTS), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).<sup>23</sup>

Kepala Madrasah berarti pemimpin disuatu sekolah.<sup>24</sup> Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>25</sup>

<sup>22</sup>Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, hlm. 312.

<sup>23</sup> Republik Indonesia, PERMENAG, No 29 Tahun 2014 *tentang kepala madrasah*.

<sup>24</sup> Pius Abdillah, dkk, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, hlm. 331

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 83.

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimanaterjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>26</sup>

Menurut Rohiat kepala sekolah yaitu sebagai pengelolah dengan fungsi eksekutif dan kepemimpinan, perlu meluruskan kemampuan internalnya dalam merespon berbagai kebutuhan yang mendesak dari lingkungannya.<sup>27</sup>

Kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana danbertahap.<sup>28</sup>

Dalam mensukseskan pendidikan di sekolah maka dibutuhkan kepala sekolah yang amanah, hal ini menurut Mulyasa mengatakan bahwa kepala sekolah yang amanah diperlukan, terutama untuk memobilisasi sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, sarana dan sumber belajar, pelayanan peserta didik, hubungan sekolah dan masyarakat, penciptaan iklim sekolah, dan berkaitan dengan manajemenkeuangan.<sup>29</sup>

Dari beberapa definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala sekolah adalah orang yang memimpin dalam sebuah lembaga

---

<sup>26</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm.83.

<sup>27</sup> Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm.2.

<sup>28</sup> Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, hlm. 29.

<sup>29</sup> Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, hlm. 29.

pendidikan yang merancang visi misi dan tujuan sekolah dengan harapan untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan nasional dan melahirkan peserta didik yang bermutu.

### 3. Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah sedikitnya harus berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM).<sup>30</sup> Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan baik dapat dikatakan sebagai kepala sekolah yang memiliki kemampuan memimpin yang baik.

#### a) Kepala Sekolah sebagai Educator

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model yang menarik.

Kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh mengajar.

Seorang pendidik dituntut untuk memiliki kualifikasi dan kompetensi akademis yang memadai. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan

---

<sup>30</sup>Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hlm. 90.

kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

b) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Kaitannya dengan tugas manajer dalam pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan dalam melaksanakan pendidikan, mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala sekolah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan karena atas perannya sebagai manajer.

Peran kepala sekolah sebagai manajer juga ditegaskan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah atau madrasah bahwa salah satu dimensi kompetensi yang dimiliki kepala sekolah adalah manajerial yang mencakupi antaralain:

1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan

perencanaan.

- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
  - 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
  - 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
  - 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
  - 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- c) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Administrator adalah orang-orang yang bertugas untuk mengurus hal-hal kegiatan tata usaha kantor, yang di dalamnya merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Kepala sekolah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas yaitu, melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti kurikulum, kesiswaan, kantor, pegawai, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan.

d) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi diartikan sebagai aktivitas yang menentukan kondisi atau syarat- syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.<sup>31</sup>

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Hasil supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan sekolah. Sebagai supervisor, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatkan keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

e) Kepala Sekolah sebagai leader

---

<sup>31</sup>Pupuh Fathurrohman, dkk, 2011, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, hlm. 4.

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki tanggungjawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

f) Kepala Sekolah sebagai Inovator

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

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan pembaharuan dalam pembelajaran

dengan melakukan upaya-upaya menemukan gagasan-gagasan baru sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan peserta didik.

g) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan secara efektif.

Kepala sekolah sebagai motivator harus mampu mendorong guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Sedangkan menurut Jerry bahwa tugas kepala madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang kelas, Laboratorium, BK, OSIS, perpustakaan, UKS, dan sebagainya, kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerja sesama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di sekolah, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) termasuk di dalamnya mampu

mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi wargasekolah.<sup>32</sup>

Dalam PMA Republik Indonesia No 29 tahun 2014 tentang kepala madrasah dikatakan bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi. Kompetensi yang dimaksud disini adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>33</sup>

a. Kompetensi Kepribadian, meliputi:

- 1) Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat di dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.

b. Kompetensi Manajerial, meliputi:

- 1) Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.
- 5) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

---

<sup>32</sup> Makawimbang, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, hlm. 87-88.

<sup>33</sup> Republik Indonesia, PMA No 29 tahun 2014 Tentang *Kepala Madrasah*.

c. Kompetensi Kewirausahaan, meliputi:

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Kompetensi Supervisi, meliputi:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat.
- 3) Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial, meliputi:

- 1) Bekerjasama pihak lain guna kepentingan madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Disamping fungsi kepala sekolah yang telah diuraikan di atas, Wahjosumidjo juga menguraikan beberapa kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, antara lain:

- 1) Kemampuan menganalisis persoalan.
- 2) Kemampuan memberikan pertimbangan, pendapat, dan keputusan.
- 3) Kemampuan mengatur sumber daya dan berbagai macam kegiatan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan.
- 5) Kemampuan memimpin.
- 6) Memiliki kepekaan.
- 7) Bersifat lapang dada dan bersabar.
- 8) Kemampuan berkomunikasi secara lisan.
- 9) Kemampuan berkomunikasi secara tertulis.
- 10) Aktif berpartisipasi dan mendiskusikan berbagai macam subjek.
- 11) Memiliki motivasi pribadi yang tinggi.<sup>34</sup>

Menurut Hadari Nawawi bahwa untuk menjadi kepala sekolah ada beberapa syarat kepribadian yang perlu dimiliki, yaitu:

- 1) Memiliki kecerdasan atau intelegensi yang cukup baik.
- 2) Percaya diri sendiri dan bersifat membership.
- 3) Cakap bergaul dan ramahtamah.
- 4) Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat/kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.

---

<sup>34</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm.394.

- 5) Organisatoris yang berpengaruh dan berwibawa.
- 6) Memiliki keahlian atau keterampilan di dalam bidangnya.
- 7) Suka menolong, memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.
- 8) Memiliki keseimbangan/kestabilan emosional dan bersifat sabar.
- 9) Memiliki semangat pengabdian dan kesetiaan yang tinggi.
- 10) Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab.
- 11) Jujur, rendah hati, sederhana, dan dapat dipercaya.
- 12) Bijaksana dan berlaku adil
- 13) Disiplin.
- 14) Berpengetahuan dan berpandangan luas.
- 15) Sehat jasmani dan rohani.<sup>35</sup>

Dari uraian di atas maka kami menarik kesimpulan bahwa fungsi kepala sekolah yaitu sebagai educator, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, sebagai inovator, dan sebagai motivator.

## **b. Kinerja Guru**

### **1. Pengertian Kinerja**

Guru merupakan tenaga profesional dimana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya dengan baik. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Seorang guru

---

<sup>35</sup>Hadari Nawawi, 1998, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: CV. Haji Masagung, hlm. 84.

hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, kemampuan, prestasi yang diperlihatkan.<sup>36</sup> Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Kinerja juga diartikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran stratejik pada empat perspektif, yaitu keuangan, kostumer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>37</sup>

Kinerja sebagaimana dikutip Jerry H. Makawimbang dapat diartikan juga sebagai prestasi kerja yakni suatu hasil yang dicapai seseorang setelah ia melakukan suatu kegiatan.<sup>38</sup>

Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>39</sup>

Dari beberapa definisi kinerja yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah

---

<sup>36</sup> Pius Abdillah, dkk, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, hlm. 346.

<sup>37</sup> Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, hlm. 363.

<sup>38</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutuh*, hlm. 219

<sup>39</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya kemanusiaan Perusahaan*, hlm. 67.

dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Kinerja yang dimaksud diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihinya.

a) Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 16 tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah telah dijelaskan bahwa standar kinerja guru Agama harus memiliki beberapa kompetensi. Kompetensi yang dimaksud disini adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional, dan kompetensi kepemimpinan.<sup>40</sup>

1) Kompetensi Pedagogik, meliputi :

- a. Pemahaman karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultur, emosional, dan intelektual.
- b. Komunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- c. Tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran pendidikan agama.

2) Kompetensi kepribadian, meliputi:

---

<sup>40</sup> Republik Indonesia, PMA No 16 tahun 2010 tentang *Pengelolaan Pendidikan Agama pada Sekolah*.

- a. Tindakan sesuai yang norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
  - b. Penampilan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
  - c. Penampilan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan beribawa.
  - d. Memiliki etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, percaya diri, dan penghormatan terhadap kode etik profesi guru.
- 3) Kompetensi sosial, meliputi:
- a. Sikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan situasi social ekonomi.
  - b. Sikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas.
  - c. Sikap komunitas dengan komunitas guru, warga sekolah, dan warga masyarakat.
- 4) Kompetensi profesional, meliputi:
- a. Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran Pendidikan agama
  - b. Penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran Pendidikan agama.
  - c. Pengembangan materi pembelajaran mata pelajaran pendidikan agama secara kreatif.
  - d. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkannya.

5) Kompetensi kepemimpinan, meliputi:

- a. Kemampuan membuat perencanaan pembudayaan pengamalan ajaran agama dan perilaku akhlak mulia pada komunitas sekolah sebagai bagian dari proses pembelajaran agama.
- b. Kemampuan mengorganisasikan potensi unsur sekolah secara sistematis untuk mendukung pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah.
- c. Kemampuan menjadi inovator, motivator, fasilitator, pembimbing dan konselor dalam pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah.
- d. Kemampuan menjaga, mengendalikan, dan mengarahkan pembudayaan pengamalan ajaran agama pada komunitas sekolah dan menjaga keharmonisan hubungan antar pemeluk agama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).<sup>41</sup>

### a. Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah

---

<sup>41</sup>Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya kemanusiaan Perusahaan*, hlm. 67.

mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi berarti dorongan atau menggerakkan.<sup>42</sup> Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Bagi pegawai, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan antusias). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.<sup>43</sup>

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja khususnya bagi pendidik adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Artinya bahwa seorang tenaga pendidik mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam hal pendidikan dan selalu termotivasi untuk demi mencapai tujuan yang diharapkan.

### 3. Penilaian Kinerja guru

Penilaian kinerja guru adalah proses yang berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang diberikan atau

---

<sup>42</sup> Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 141.

<sup>43</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya kemanusiaan Perusahaan*, hlm. 68.

ditugaskan. Penilaian adalah sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

#### **4. Manfaat penilaian kinerja guru**

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari

standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut.

Penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

### **c. Pengertian Guru**

Dalam Undang-undang No 74 tahun 2008 tentang guru dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal,

pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>44</sup>

Menurut Cece Wijaya bahwa guru adalah orang yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar.<sup>45</sup>

Tilar berpendapat bahwa guru adalah salah satu jenis profesi jasa yang mempunyai tugas memberi jasa pendidikan.<sup>46</sup> Guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan anak bangsa dalam aspeknya.<sup>47</sup>

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa guru adalah profesi jasa yang bisa membimbing, mengarahkan, dan merubah perilaku peserta didik untuk menuju dalam kebaikan. Guru harus memiliki kemampuan mengembangkan program-program pendidikan yang secara khusus disusun sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik yang akan diajarkannya. Guru merupakan sosok pahlawan yang tugasnya mengabdikan kepada bangsa untuk mencerdaskan anak bangsa.

### **1. Peran Guru**

Guru merupakan tonggak keberhasilan pendidikan. Guru sebagai contoh teladan bagi peserta didik. Sebagaimana prinsip "*ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani.*" Artinya seorang guru bila di depan memberikan suri teladan (contoh), di tengah memberikan prakarsa dan di belakang memberikan dorongan

---

<sup>44</sup> Indonesia, Peraturan Pemerintah RI No 74 tahun 2008 *tentang Guru*.

<sup>45</sup> Cece Wijaya, 1992, *Upaya Pembaharuan dalam Pendidikan dan Pengajaran*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 23.

<sup>46</sup> Tilar, 1990, *Pendidikan dalam Pembangunan Nasional Menyongsong Abad XXI*, (Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 239.

<sup>47</sup> Suparlan, 2005, *Menjadi Guru Efektif*, Jogjakarta: Hikayat, hlm. 12.

ataumotivasi.<sup>48</sup>

Guru dalam meningkatkan mutu pendidikan, hendaknya mengetahui peran, tugas, dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pengajar, mampu merencanakan program pengajaran sekaligus melaksanakan dalam bentuk pengelolaan kegiatan pembelajaran. Apabila guru dapat melaksanakan peran, tugas, dan tanggung-jawabnya dengan baik, akan tampak perubahan yang berarti pada peserta didik, antara lain timbul sikap positif dalam belajar dan sudah barang tentu hasil belajar peserta didik akan meningkat.

Kehadiran guru dalam proses pembelajaran memegang peranan yang penting, peranan guru itu tidak dapat digantikan oleh teknologi. Bagaimana pun hebatnya kemajuan teknologi, peran guru akan tetap diperlukan. Teknologi yang dapat memudahkan manusia mencari dan mendapatkan informasi serta pengetahuan, tidak mungkin dapat mengganti peran guru.

Peranan guru memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Ketika orang tua mendaftarkan anaknya di sekolah untuk dididik, pada saat itu juga para orang tua menaruh harapan terhadap guru agar anaknya dapat berkembang secara optimal. Sehubungan dengan hal tersebut Allah swt berfirman dalam QS al-Baqarah/2: 129.

---

<sup>48</sup> Rusman, 2012, *Model-model Pembelajaran; Mengembangkan Profesionalisme Guru* Cet.V; Jakarta: RajaGrafindo Persada, hlm. 15.

رَبَّنَا وَأَبْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ  
وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٣٠﴾

*Ya Tuhan Kami, utuslah untuk mereka seseorang Rasul dari kalangan mereka, yang akan membacakan kepada mereka ayat-ayat Engkau, dan mengajarkan kepada mereka al-Kitab (al-Qur'an) dan al-Hikmah (Sunnah) serta mensucikan mereka. Sesungguhnya Engkaulah yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.*<sup>49</sup>

Ayat tersebut mengisyaratkan bahwa tugas pokok Rasulullah adalah mengajarkan Kitab dan Hikmah kepada manusia serta mensucikan mereka, yakni mengembangkan dan membersihkan jiwa. Rasulullah sebagai pendidik yang agung, beliau tidak hanya mengajarkan ilmu, tetapi lebih dari itu, Rasulullah juga mengemban tugas untuk memelihara kesucian manusia. Untuk itu guru sebagai pendidik juga harus memiliki tanggung jawab untuk mempertahankan kesuciaan atau fitrah peserta didiknya sebagaimana yang telah diajarkan oleh Rasulullah saw.

Guru mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pendidikan, diantaranya ialah;

- 1) Membimbing, mencari pengenalan terhadap kebutuhan dan kesanggupan pesertadidik.
- 2) Menciptakan situasi pendidikan yakni situasi yang kondusif, seluruh tindakan pendidikan dapat berlangsung dengan baik sehingga mencapai hasil yang memuaskan.
- 3) Memiliki pengetahuan agama dan pengetahuan yang diperlukan untuk

<sup>49</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'anul Karim Terjemah dan Tajwid Berwarna*, hlm. 20.

diamalkan dandiyakini.<sup>50</sup>

Secara umum, peran guru dalam pendidikan Islam adalah sebagai pengajar, pendidik, pemimpin, pembimbing, pengarah, pelatih, penilai, dan pengevaluasi peserta didik, serta sikap pergaulan sehari-hari di dalam dan di luar sekolah.

Sedangkan dalam konteks pendidikan Islam, sebagaimana yang dipaparkan di atas bahwa guru disebut dengan istilah *murabbi*, yakni membantu peserta didik agar mampu mengatur, memelihara, mengembangkan, memperbaiki, dan meningkatkan dirinya dengan segala potensinya dan satuan sosial (dalam kehidupan masyarakat) secara bertahap ketingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. *Mu'allim*, yakni guru membantu peserta didik agar mampu menangkap makna di balik yang tersurat, mengembangkan pengetahuan serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, baik secara teoretis maupun praktis, atau melakukan transfer ilmu/pengetahuan, internalisasi, serta amaliah (implementasi) secara terpadu. Adapun *muaddib*, guru berperan menyiapkan peserta didik untuk bertanggung jawab dalam membangun peradaban yang berkualitas dimasadepan.<sup>51</sup>

Menurut al-Mawardi dalam Abuddin Nata menyatakan bahwa, guru harus memiliki sikap tawadu' dengan sikap tersebut, guru diharapkan bersikap demokratis dalam menghadapi peserta didiknya. Sikap demokratis ini mengandung makna bahwa guru berusaha

---

<sup>50</sup> Armai Arief, 2002, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam* Cet. I; Jakarta: Ciputat Pers, hlm. 72.

<sup>51</sup> Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam: Mengurai Benang Kusut Dunia Pendidikan*, hlm. 14.

mengembangkan individu optimal mungkin. Guru tersebut menempatkan peranannya sebagai pemimpin dan pembimbing dalam proses pembelajaran yang berlangsung dengan utuh dan luwes terhadap peserta didik yang terlibat di dalamnya.<sup>52</sup>

Adapun menurut Syaiful Bahri Djamarah bahwa banyak peranan yang diperlukan dari seorang guru sebagai pendidik, yaitu:

- 1) *Korektor*, guru membedakan mana nilai yang baik dan nilai yang buruk.
- 2) *Inspirator*, guru memberikan petunjuk bagi kemajuan belajar peserta didik.
- 3) *Informator*, guru memberikan informasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, selain sejumlah bahan pelajaran untuk setiap mata pelajaran yang telah diprogramkan dalam kurikulum.
- 4) *Organisator*, guru mengelolah kegiatan akademik, menyusun tata tertib sekolah, dan menyusun kalender akademik.
- 5) *Motivator*, guru mendorong peserta didik agar bergairah dan aktif belajar.
- 6) *Inisiator*, guru menjadi pencetus ide-ide kemajuan dalam pendidikan dan pengajaran.
- 7) *Fasilitator*, guru menyediakan fasilitator yang memungkinkan kemudahan kegiatan belajar peserta didik.
- 8) *Pembimbing*, guru membimbing peserta didik menjadi manusia dewasa susila yang cakap.

---

<sup>52</sup> Abuddin Nata, 2003, *Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Islam; Seri Kajian Filsafat Pendidikan Islam* Cet. III; Jakarta: RajaGrafindo Persada, hlm. 50.

- 9) *Demonstrator*, guru membimbing dan memperagakan yang diajarkan secara didaktis, sehingga yang diinginkan sejalan dengan pemahaman peserta didik, tidak terjadi kesalahan pengertian antara guru dan peserta didik.
- 10) *Pengelola kelas*, guru mengelola kelas dengan baik.
- 11) *Mediator*, guru memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan dalam berbagai bentuk dan jenisnya.
- 12) *Supervisor*, guru memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan dalam berbagai bentuk dan jenisnya.
- 13) *Evaluator*, guru menjadi evaluator yang baik dan jujur, dengan memberikan penilaian yang menyentuh ekstrintik dan intrintik.<sup>53</sup>

## 2. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Guru merupakan figur seorang pemimpin. Guru adalah sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak peserta didik. Guru mempunyai kekuasaan untuk membentuk dan membangun kepribadian peserta didik menjadi orang yang berguna bagi agama, nusa dan bangsa. Guru bertugas mempersiapkan manusia susila yang cakap dan dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan negara.<sup>54</sup> Guru adalah ujung tombak pendidikan, oleh sebab itu, guru harus melaksanakan tugasnya secara profesional.

Tuntutan pada profesionalisme terhadap perkembangan kepribadian peserta didik, tentu guru pendidikan agama Islam mengemban tugas dan tanggung jawab yang sangat berat. Dengan

---

<sup>53</sup> Syaiful Bahri Djamarah, 2010, *Guru dan Anak dalam Interaksi Edukatif (Suatu Pendekatan Teoritis Psikologi)* Cet. III; Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 43-44.

<sup>54</sup> Hasan Basri, 2009, *Filsafat Pendidikan Islam*, Cet. I; Bandung: Pustaka Setia, hlm. 79.

menyadari besarnya tanggung jawab yang dipikul, rintangan dan tantangan tidak menjadi alasan bagi mereka untuk selalu hadir di tengah-tengah peserta didiknya bersama dengan sejumlah didikan dan bimbingan yang dipersembahkan untuk masa depan peserta didiknya. Iatidakpernah merasa lelah dalam menjalankan tugas-tugasnya karena ia sadar bahwa itu merupakan tanggung jawabnya sebagai pengemban amanah.

Guru merupakan orang dewasa yang bertanggung jawab memberi bimbingan atau bantuan kepada peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohaninya agar mencapai kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah dimuka bumi, sebagai makhluk sosial dan sebagai individu yang sanggup berdiri sendiri.<sup>55</sup>

Guru sebagai pemegang amanah, bukan sebatas amanat dari orang tua peserta didik, tapi ia mendapat amanat dari Allah swt. Sebagaimana dalam QS al- Nisa/4: 58.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.<sup>56</sup>*

<sup>55</sup> Nur Uhbiyati, 1997, *Ilmu Pendidikan Islam* Cet. I; Bandung: Pustaka Setia, hlm. 71.

<sup>56</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'anul Karim Terjemah dan Tajwid Berwarna*, hlm. 87.

Tanggung jawab guru sebagai pengemban amanat yang sangat kompleks, akan berhasil jika ia menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap profesi yang disandangnya. Tugas guru dalam pendidikan, memiliki tanggung jawab yang sangat berat. Dari tanggung jawab tersebut guru harus menyadari kewajiban yang harus dilaksanakan.

Profesi guru memiliki banyak tugas baik yang terkait oleh dinas maupun di luar dinas dalam bentuk pengabdian. Tugas guru tidak hanya sebagai profesi, tetapi juga sebagai suatu tugas kemanusiaan dan kemasyarakatan.<sup>57</sup>

Menurut Abd.Rahman Getteng tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keterampilan. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan peserta didik.<sup>58</sup>

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua, ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para peserta didiknya. Pelajaran apapun yang diberikan, hendaknya dapat menjadi motivasi bagi peserta didiknya dalam belajar.<sup>59</sup>

Tugas dibidang kemasyarakatan guru mendapatkan tempat yang lebih terhormat di lingkungannya, karena dari seorang guru diharapkan

---

<sup>57</sup>Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, hlm. 37.

<sup>58</sup> Abd. Rahman Getteng, 2011, *Menuju Guru Profesionalisme dan Beretika* Cet. VI; Yogyakarta: Graha Guru, hlm. 22.

<sup>59</sup> Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesionalisme dan Beretika*, hlm.22.

masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.<sup>60</sup>

Tugas guru yang paling mendasar adalah mengajar, tetapi sesungguhnya tugas seorang guru tidak hanya mengajar, tetapi ia juga bertugas membimbing dan mengarahkan peserta didik ketika menghadapi kendala, karena ia bertanggung jawab terhadap keberhasilan peserta didiknya.

Buhari Umar membagi tiga bagian tugas dan tanggung jawab guru, yaitu pengajar, pendidik, dan pemimpin.

- a) Sebagai pengajar (*instructional*) yang bertugas merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program yang telah disusun serta melaksanakan penilaian setelah program tersebut dilaksanakan.
- b) Sebagai pendidik (*educator*) yang mengarahkan peserta didik pada tingkat kedewasaan dan berkepribadian kamil seiring dengan tujuan Allah SWT menciptakannya.
- c) Sebagai pemimpin (*managerial*) yang memimpin, mengendalikan diri sendiri, peserta didik dan masyarakat, yang terkait dengan berbagai masalah yang menyangkut upaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan dan partisipasi atas program pendidikan yang dilakukan.<sup>61</sup>

Zakiah Daradjat mengemukakan tugas dan tanggung jawab guru yaitu pengajar, pembimbing, dan administrasi sebagai berikut:

<sup>60</sup> Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesionalisme dan Beretika*, hlm.22.

<sup>61</sup> Bukhari Umar, 201, *Ilmu Pendidikan Islam Cet. II*; Jakarta: Amzah, hlm. 88.

- a) Sebagai pengajar, guru bertugas membina perkembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Guru akan lebih senang jika peserta didik tidak hanya berkembang dari segi pengetahuannya, melainkan juga berkembang sikap dan keterampilannya karena diharapkan efek tidak langsung melalui proses transfer bagi perkembangan dibidang sikap dan minat pesertadidik.
- b) Tugas membimbing, guru memberikan dorongan dan bimbingan dalam rangka membantu peserta didik untuk mengembangkan potensi yang dimiliki termasuk potensi belajar dan bersikap sesuai dengan ajaran agama Islam.
- c) Tugas administrasi, guru bertugas sebagai tenaga administrasi bukan berarti sebagai pegawai kantor melainkan sebagai pengelolah kelas atau pengelolah pembelajaran. Dalam hal ini membantu perkembangan peserta didik sebagai individu dan kelompok, memelihara kondisi kerja dan kondisi belajar yang sebaik-baiknya di dalam maupun di luarkelas.<sup>62</sup>

Lebih lanjut Zakiah Daradjat mengatakan bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya. Kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi peserta didiknya ataukah akan menjadi perusak atau penghancur bagi masa depan peserta didik terutama bagi peserta didik yang masih kecil (tingkat sekolah dasar) dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa (tingkat menengah).<sup>63</sup>

Guru bertugas menuangkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik

---

<sup>62</sup> Zakiah Daradjat, 2008, *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam* Cet. IV; Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 265.

<sup>63</sup> Zakiah Daradjat., 2005, *Kepribadian Guru* Cet. VI; Jakarta: Bulan Bintang, hlm. 9.

dan memberikan motivasi agar semua peserta didiknya bersemangat mencari, menggali, dan mengembangkan ilmu. Guru pun berkewajiban membentuk mentalitas peserta didik dengan tuntunan agama agar peserta didik berakhlak mulia.<sup>64</sup>

Setiap guru pendidikan agama Islam hendaknya menyadari bahwa pendidikan agama bukanlah sekedar pengetahuan agama dan melatih keterampilan peserta didik dalam melaksanakan ibadah dan mengutamakan hafalan dalil-dalil dan hukum-hukum agama yang tidak diresapkan dan dihayati dalam hidup.<sup>65</sup> Lebih dari itu, guru pendidikan agama Islam bertanggung jawab terhadap pengembangan kepribadian peserta didik sesuai dengan ajaran Islam yang dapat dihayati dan diamalkan melalui usaha melatih dan membiasakan peserta didik yang pada gilirannya ajaran agama Islam tercermin padapribadinya.

Menurut Tobroni, mengemban amanat sebagai guru bukan terbatas pada pekerjaan atau jabatan seseorang melainkan memiliki dimensi nilai yang lebih luas dan agung yaitu tugas ketuhanan, kerasulan, dankemanusiaan.

Dikatakan sebagai tugas ketuhanan karena mendidik merupakan sifat fungsional Allah (sifat *rububiyyah*) sebagai “*Rabb*” yaitu sebagai “guru” bagi makhluk. Tugas kerasulan, yaitu menyampaikan pesan-pesan Tuhan kepada manusia. Secara khusus tugas nabi dalam kaitannya dengan pendidikan yaitu sebagai pencerah, pemberdayaan, transformasi dan mobilisasi potensi umat menuju kepada cahaya (*nur*) setelah sekian lama

---

<sup>64</sup>Hasan Basri, 2009, *Filsafat Pendidikan Islam* Cet. I; Bandung: Pustaka Setia, hlm. 78.

<sup>65</sup>Zakiah Daradjat, 2005, *Ilmu Jiwa Agama* (Cet. XVII: Jakarta: Bulan Bintang, hlm. 124.

terbelenggu dalam kegelapan. Sedangkan tugas kemanusiaan seorang guru harus terpanggil untuk membimbing, melayani, mengarahkan, menolong, memotivasi, dan memberdayakan sesama khususnya peserta didik sebagai sebuah keterpanggilan kemanusiaan dan bukan semata-mata terkait dengan tugas formal atau pekerjaannya sebagai guru sehingga guru benar-benar mampu ikhlas (sepenuh hati) dan penuh dedikasi dalam menjalankan tugas keguruan.<sup>66</sup>

Menurut Ramayulis, tugas guru secara umum adalah sebagai “*warasat al- anbiya*” , yang pada hakikatnya mengemban misi *rahmatan li al-‘alamin*, yakni suatu misi yang mengajak manusia untuk tunduk dan patuh pada hukum-hukum Allah guna memperoleh keselamatan dunia dan akhirat. Kemudian misi ini dikembangkan kepada pembentukan kepribadian yang berjiwa tauhid, kreatif, beramal saleh dan bermoral tinggi.<sup>67</sup>

Untuk melaksanakan tugas sebagai pewaris para Nabi, pendidik hendaklah bertolak pada kaidah *amar makruf wa nahyu anil munkar*, yakni menjadikan prinsip tauhid sebagai pusat kegiatan penyebaran misi iman, Islam dan ihsan. Kekuatan yang dikembangkan oleh pendidik sendiri adalah individualitas, sosial, dan moral (nilai-nilai agama dan moral).

Selain itu, tugas pendidik yang utama adalah menyempurnakan, mem- bersihkan, menyucikan hati manusia untuk *bertaqarrub* kepada Allah. Sejalan dengan ini, Abd. Rahman al-Nahlawi yang dikutip Ramayulis, menyebut tugas pendidik, yaitu: *Pertama*, menyucikan, dalam hal ini membersihkan, memelihara dan mengembangkan fitrah manusia. *Kedua*,

---

<sup>66</sup> Tobroni, 2008, *Pendidikan Islam Paradigma Teologis, Filosofis dan Spiritualitas* Cet. I; Malang: UMM Press, hlm. 113.

<sup>67</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, hlm.63.

tugas sebagai pengajar yakni menginternalisasi dan mentransformasikan pengetahuan dan nilai-nilai agama kepada manusia.<sup>68</sup>

Setiap guru, jangan lupa bahwa ia adalah unsur terpenting dalam pendidikan di sekolah. Hari depan anak tergantung banyak kepada guru. Guru yang pandai bijaksana dan mempunyai keikhlasan dan sikap positif terhadap pekerjaannya akan dapat membimbing anak-anak didik kearah sikap yang positif terhadap pelajaran yang diberikan kepadanya dan dapat menumbuhkan sikap positif yang diperlukan dalam hidupnya kemudian hari. Sebaliknya guru yang tidak bijaksana dan menunaikan pekerjaannya tidak ikhlas atau didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan bukan kepentingan pendidikan, misalnya hanya sekedar untuk mencari rezeki atau hanya karena merasa terhormat menjadi guru itu dan sebagainya akan mengakibatkan arti atau manfaat pendidikan yang diberikannya kepada peserta didiknya menjadi kecil atau mungkin tidak ada, bahkan mungkin menjadinegatif.<sup>69</sup>

Guru juga tidak boleh lupa bahwa anak datang ke sekolah untuk belajar, belum tentu atas kemauannya sendiri barangkali karena hanya memenuhi keinginan orang tuanya dan anak tersebut juga tidak merasakan kebutuhan akan pelajaran yang diberikan kepadanya dia hanya menjalankan tugas yang diharuskan kepadanya yaitu mendengarkan dan memperhatikan pelajaran yang diterangkan oleh guru. Bahkan barangkali ada anak yang enggan atau tidak ingin mengikuti pelajaran itu akan tetapi ia tidak berani mengungkapkan perasaan itu sehingga ia terpaksa duduk mendengarkan

---

<sup>68</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, hlm. 63.

<sup>69</sup>Zakiah Daradjat, *Ilmu Jiwa Agama*, hlm.77.

keterangan guru dengan hati yang tidak terbuka.<sup>70</sup>

Jika guru menyadari hal tersebut ia akan berusaha memperbaiki sikap jiwanya terhadap tugas berat yang telah dipilihnya dan meningkatkan kemampuannya untuk dapat melaksanakan tugas itu sebaik-baiknya. Di samping itu ia juga harus meningkatkan pengetahuannya tentang berbagai ilmu yang diperlukan dalam tugasnya supaya ia dapat membuat anak yang enggan atau tidak senang terhadap pelajarannya menjadi bergairah dan ingin mengikutinya serta dapat memupuk dan mengembangkan sikap-sikap yang perlu dalam pembinaan hari depan anak.

Keberhasilan guru dalam mengembangkan seluruh potensi peserta didik, terletak pada bagaimana ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Guru adalah orang yang menentukan sikap dan moralitas peserta didik. Interaksi antara guru dengan peserta didik, baik di kelas maupun di luar kelas berpotensi untuk menjadikan peserta didik sebagai orang yang mampu terhindar dari perilaku menyimpang.

Untuk melaksanakan tanggung jawab turut serta memajukan kesatuan dan persatuan bangsa maka guru harus menguasai atau memahami semua hal yang bertalian dengan kehidupan nasional misalnya tentang suku bangsa, adat istiadat, kebiasaan, norma-norma, kebutuhan, kondisi lingkungan, dan sebagainya. Selanjutnya dia harus mampu menghargai suku bangsa lainnya, menghargai agama yang dianut oleh orang lain, menghargai sifat dan kebiasaan suku lain dan sebagainya

Kedudukan guru tidak hanya terbatas sebagai pengajar di kelas,

---

<sup>70</sup> Zakiah Daradjat, *Ilmu Jiwa Agama*, hlm.77.

tetapi darinya diharapkan pula tampil sebagai pendidik dimasyarakat yang seyogyanya memberikan teladan yang baik bagi masyarakat. Untuk itu guru perlu memiliki kompetensi sebagai berikut:

- 1) Mampu berkomunikasi dengan masyarakat
- 2) Mampu bergaul dan melayani masyarakat dengan baik
- 3) Mampu mendorong dan menunjang kreativitas masyarakat
- 4) Menjaga emosi dan perilaku yang kurang baik.<sup>71</sup>

Untuk dapat melaksanakan tanggung jawab turut serta menyukseskan pembangunan dalam masyarakat, maka guru harus kompeten memberikan pengabdian terhadap masyarakat, kompeten dalam melaksanakan kegiatan gotong-royong di tempat tinggalnya, mampu bertindak turut serta menjaga tata tertib di tempat tinggalnya, mampu bertindak dan memberikan bantuan kepada orang yang miskin, pandai bergaul dengan masyarakat sekitarnya, dan sebagainya.

Dengan demikian perlunya komunikasi dan interaksi sosial atau dengan kata lain hubungan timbal balik secara efektif dan efisien antara guru dan masyarakat dalam rangka meningkatkan pendidikan. Beberapa contoh untuk membina hubungan dengan masyarakat yakni dengan mengembangkan kegiatan pengajaran melalui sumber-sumber yang ada di masyarakat, seperti mengundang tokoh masyarakat yang mempunyai keahlian memberikan ceramah dihadapan siswa dan guru, membawa siswa untuk mempelajari sumber-sumber yang ada di masyarakat, guru mengunjungi orang tua siswa untuk memperoleh informasi keadaan

---

<sup>71</sup> Mulyasa, 2012, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Cet. VI; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 183.

siswanya dan lain-lain.<sup>72</sup> Jelas bahwa guru harus berperan menempatkan sekolah sebagai bagian integral dari masyarakat serta sekolah sebagai pembaharu masyarakat.

### 3. Syarat Guru

Menjadi guru berdasarkan tuntutan hati nurani tidaklah semua orang dapat melaksanakannya. Guru dituntut mempunyai suatu pengabdian yang dedikasi, loyalitas, dan ikhlas, sehingga menciptakan peserta didik yang dewasa, berakhlak, dan berketerampilan. Guru menempati kedudukan yang terhormat di masyarakat, kewibawahanlah yang menyebabkan guru dihormati dan diterima. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan beberapa syarat guru, khususnya guru pendidikan agama Islam.

Menurut Zakiah Daradjat menjadi guru harus memenuhi beberapa persyaratan yaitu, takwa kepada Allah, berilmu, sehat jasmani, dan berkelakuan baik.<sup>73</sup> Persyaratan tersebut harus ada dalam diri guru mengingat begitu pentingnya peran guru pendidikan agama Islam dalam mempengaruhi peserta didik kearah kebahagiaan dunia danakhirat.

Adapun persyaratan lain meliputi:

- 1) Umur harus sudah dewasa.
- 2) Harus sehat jasmani dan rohani.
- 3) Keahlian harus menguasai bidang yang diajarkannya dan menguasai ilmu mendidik (termasuk ilmumengajar).

---

<sup>72</sup>Udin Syaefudin Saud, 2009, *Pengembangan Profesi Guru*, Cet. I; Bandung: Alfabeta, hlm.34.

<sup>73</sup>Zakiah Daradjat, dkk, 2012, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 41-42.

4) Harus berkepribadian muslim.<sup>74</sup>

Secara operasional syarat umur dapat dibuktikan dengan memperlihatkan akta kelahiran atau tanda pengenal sah lainnya syarat kesehatan dibuktikan dengan memperlihatkan keterangan dokter syarat keahlian dapat dilihat dari ijazah atau keterangan sah lainnya dan syarat agama secara sederhana dapat dibuktikan dengan memperlihatkan kartu penduduk atau keterangan sah lainnya.

Adapun menurut Muhammad Athiyah al-Abrasyi dalam bukunya Abuddin Nata menjelaskan bahwa seorang pendidik harus:

- 1) Mempunyai watak kebapakan sebelum menjadi seorang pendidik, sehingga ia menyayangi peserta didiknya seperti menyayangi anaknya sendiri.
- 2) Adanya komunikasi yang aktif antara pendidik dan peserta didik.
- 3) Memerhatikan kemampuan dan kondisi pesertadidik.
- 4) Mengetahui kepentingan bersama tidak terfokus pada sebagian peserta didik saja.
- 5) Mempunyai sifat-sifat keadilan, kesucian, dan kesempurnaan.
- 6) Ikhlas dalam menjalankan aktivitasnya tidak banyak menuntut hal-hal yang di luar darikewajibannya.
- 7) Dalam mengajar selalu mengaitkan materi yang diajar dengan materilainnya.
- 8) Memberi bekal kepada peserta didik dengan bekal ilmu yang dibutuhkan bagi masadepan.

---

<sup>74</sup> Ahmad Tafsir, 2007, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* Cet. VII; Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 81.

- 9) Sehat jasmani dan rohani serta mempunyai kepribadian yang kuat, tanggung jawab, dan mampu mengatasi problem peserta didik, serta mempunyai rencana yang matang untuk menatap masa depan yang dilakukan dengan sungguh- sungguh.<sup>75</sup>

Dari beberapa persyaratan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa persyaratan utama guru pendidikan agama Islam ialah keagamaan. Di samping itu, bahwa seorang guru pendidikan agama Islam harus memenuhi persyaratan akhlak dan kepribadian, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki wawasan dan keahlian.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dimaksud disini adalah beberapa literatur dan hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan proposal tesis ini. Selain itu, kajian pustaka dalam sub bab ini ingin menunjukkan letak perbedaan kajian-kajian sebelumnya dengan proposal tesis ini sehingga dipandang layak menjadi sebuah kajian ilmiah. Beberapa hasil penelitian dan buku yang membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru antara lain:

*Pertama*, Khoiri (Tesis), 2016 yang meneliti tentang “*Manajemen, Kepemimpinan Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MIN di Kota Bandar Lampung*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi Kepala

---

<sup>75</sup> Athiyah al-Abrasi, 1969, *al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Fulasifatuha* , Mesir: al-Halabi, hlm. 225

Madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja, mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja, dan menganalisis pengaruh secara bersama-sama kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

*Kedua, Sukarno Andhy Yahya (Tesis), 2013 meneliti tentang “Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di yayasan Budi Luhur Semarang”.* Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Yayasan BudiLuhur Semarang, untuk mengetahui pengaruh dari motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Yayasan Budi Luhur Semarang, dan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara simultan terhadap kinerja guru di Yayasan Budi Luhur Semarang.

*Ketiga, Atep Yogaswara (Jurnal), “Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru”.*<sup>76</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru.

*Keempat, Sumarno (Tesis), “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar*

---

<sup>76</sup>AtepYogaswara, 2010, *Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru*, “Jurnal, Penelitian Pendidikan,

*Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*".<sup>77</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru menghasilkan koefisien regresi yang positif dan signifikan. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa jika kepemimpinan kepala sekolah semakin baik maka kinerja guru meningkat.

*Kelima, Sundawati (Tesis), "Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Kota Mojokerto"*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan baik dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter serta supervisi observasi kelas dalam kegiatan-kegiatannya itu kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan semester. Dari semua itu dapat meningkatkan kinerja guru dalam kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.<sup>78</sup>

*Keenam, Yusnidar (Jurnal), "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MIN Model Banda Aceh"*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan profesional kerja. Yaitu dengan melakukan hubungan yang menyenangkan antara kepala madrasah dan guru binaan. Pembinaan profesional kerja yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk

---

<sup>77</sup>Sumarno, 2009, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes*, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

<sup>78</sup>Sundawati, 2010, *"Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Kota Mojokerto"*, Tesis, Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya.

meningkatkan kinerja guru sebagai aspek penting semangat kerja kepala madrasah sebagai salah satu bagian keprofesionalan kerja<sup>79</sup>.

*Ketujuh, Mahdi (Tesis), "Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MTS Al-Fauzul Kabir Kota Jantho Kabupaten Aceh Besar".* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru meliputi mengadakan pembinaan, membimbing, dan mengarahkan guru supaya lebih berkualitas.<sup>80</sup>

Dari beberapa hasil penelitian yang telah dikemukakan di atas, jelas terdapat hubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis, namun didalam proposal tesis ini penulis lebih menekankan kepada kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru pada Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus. Mengingat bahwa seorang kepala madrasah harus mampu menjadi contoh tauladan dalam kaitannya dengan mempengaruhi bawahan dalam hal ini guru agar kinerja mereka emakin baik. Di sisi lain juga dapat membangun komunikasi yang baik kepada guru, siswa dan masyarakat. Hubungan tersebut pastinya akan memberikan banyak manfaat dari seluruh pihak terutama kaitannya dengan peningkatan kinerja guru.

### **C. KERANGKA BERFIKIR**

Pendidikan yang berkualitas merupakan pondasi untuk mencetak sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan

---

<sup>79</sup>Yusnidar, 2014, "*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MIN Model Banda Aceh*", Jurnal DIDAKTIKA Universitas Syi'ah Kuala Banda Aceh.

<sup>80</sup>Mahdi, 2013, "*Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada MTS Al-Fauzul Kabir Kota Jantho Kabupaten Aceh Besar*", (Tesis) Pascasarjana Universitas Syi'ah Kuala Banda Aceh.

kebutuhan pembangunan. Karakteristik lulusan yang baik mensyaratkan proses belajar mengajar yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan tenaga pendidik yang profesional dan bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Norma perilaku tersebut diaplikasikan dalam bentuk tindakan-tindakan dalam aktifitas kepemimpinannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi melalui orang lain.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat mewarnai kondisi kerja. Kebijakan pengaruh sosial dengan para guru serta para murid dan juga tindakannya dalam membuat berbagai kebijakan, kondisi tersebut memberikan dampak pula terhadap kinerja para guru. Kinerja merupakan perasaan dorongan yang diinginkan oleh guru dalam bekerja. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dikatakan pula semakin baik kepemimpinan kepala madrasah semakin meningkat pula kinerja guru.

Guru memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu, guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntut siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Kinerja guru akan menjadi optimal bila diintegrasikan dengan

komponen sekolah, baik kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik. Untuk mencapai kinerja guru yang baik dibutuhkan adanya kepemimpinan yang baik, dibutuhkan adanya kepemimpinan yang efektif. Selain kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah juga berpengaruh terhadap pencapaian kinerja guru yang baik.

Kepemimpinan yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku, dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah organisasi sekolah. Dalam perannya sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan dalam hal ini tenaga pendidik atau guru.

Agar proses pengembangan pendidikan berjalan dengan baik terutama guru antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Yaitu suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama-sama dan rasa persatuan sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diduga bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru. Secara

ringkas kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian gambar sebagai berikut:

**Gambar. 1 Bagan Kerangka Berpikir**

