

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*. Menurut Mangkunegara, kinerja merupakan pengindonesiaan dari *performnace* yang memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.¹ Seseorang disebut mempunyai kinerja tinggi apabila orang tersebut produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. Karena itu, Siagian menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil perkalian antara motivasi, kemampuan dan tugas.² Ada pula yang mendefinisikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dengan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.³

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang

¹ Anwar P. Mangkunegara, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 67.

² Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, hlm. 40.

³ Joko Widodo, 2005, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, hlm. 78.

ditetapkan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Kinerja juga diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kualitas maupun kuantitasnya.

Dalam dunia pendidikan, kinerja dikaitkan dengan guru. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu, yang 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. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

Pengelolaan pembelajaran sebagaimana disebutkan berlaku umum bagi semua materi pelajaran, termasuk muatan lokal. Muatan lokal merupakan istilah yang digunakan dalam dunia pendidikan untuk menyebut materi kurikulum yang bersumber dari kearifan lokal.

Khaeruddin menjelaskan bahwa muatan lokal merupakan kegiatan untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah.⁴ Khaeruddin lebih jauh menjelaskan bahwa keberadaan mata pelajaran muatan lokal merupakan bentuk penyelenggaraan pendidikan yang tidak terpusat, sebagai upaya agar penyelenggaraan pendidikan masing-masing daerah lebih meningkatkan relevansinya terhadap keadaan dan kebutuhan daerah yang bersangkutan.⁵

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja sebagai hasil pekerjaan seseorang, tentunya berbeda antara satu orang dengan lainnya, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan pada saat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Kinerja tidak dapat timbul dengan sendirinya, disamping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Dilihat dari sudut motivasi, khususnya imbalan yang akan

⁴ Khaeruddin, et. al, 2007, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Konsep dan Implementasinya di Madrasah*, Semarang: Madrasah Development Center Jawa Tengah dan Pilar Media, hlm. 113

⁵ Khaeruddin, et. al, 2007, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Konsep dan Implementasinya di Madrasah*, hlm. 115.

diperoleh sehubungan dengan adanya kinerja dimana seseorang akan melihat bahwa kinerja merupakan jalan yang memuaskan kebutuhan. Menurut Mulyasa, faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain; dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.⁶ Sedangkan menurut Yamin ada empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemauan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu.
- 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada Guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi.⁷

⁶ E. Mulyasa, 2006, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Bandung: PT. Rosdakarya, hlm. 227.

⁷ Martinis Yamin dan Maisah, 2010, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Gaung Persada, hlm, 129.

Mangkunegara mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:⁸

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang guru dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan guru yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Syah mengemukakan bahwa motivasi ialah keadaan internal organisme, baik manusia maupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu.⁹ Berdasarkan hal ini, motivasi berarti pemasok daya untuk bertindak laku secara terarah dan menjadi pendorong timbulnya suatu tingkah laku.

Berdasar pada pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di atas, dapat diketahui bahwa aspek sumber daya manusia sangat penting dalam menumbuhkan kinerja.

⁸ Anwar P. Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, hlm. 67.

⁹ Muhibbin Syah, 2001, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 136.

Menurut Cenzo & Robbin hal ini dikarenakan setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.¹⁰

c. Kinerja Guru dalam Melaksanakan Pembelajaran

Pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas, diarahkan pada aspek-aspek yang termasuk pada kompetensi profesional yang ditampilkan oleh “pengajar” dalam PBM antara lain: menggunakan metode, media dan bahan pengajaran, mendorong dan menggalakan keterlibatan siswa dalam pengajaran, dan melaksanakan evaluasi pengajaran siswa dalam proses belajar mengajar.

1) Menggunakan metode pembelajaran;

Penggunaan suatu metode mengajar yang efektif harus berdasarkan tujuan khusus yang hendak dicapai. Demikian pula kesesuaiannya dengan bahan pelajaran. Antara tujuan, bahan dan metode dituntut adanya keserasian. Karena menurut salah satu prinsip pengembangan kurikulum dan pengajaran. Oleh karena itu, para pengajar yang terdidik penuh di dalam tugasnya akan memiliki keterampilan menggunakan segala teknik penunjang yang mungkin

¹⁰ David A. De. Cenzo & Stephen P. Robbin, 1999, *Human Resource Manajement*, New Jersey: John Wiley & Sons, hlm. 8.

diwujudkan dengan tujuan pengajaran dan bahan pelajaran dalam rangka mencapai titik kuluminasi pendidikan pada umumnya, proses belajar mengajar khususnya.¹¹

Secara umum, pemilihan suatu metode mengajar dipengaruhi oleh tujuan intruksional. Namun ada faktor lain yang perlu diperhatikan, yaitu faktor keadaan siswa yang mengikuti proses belajar mengajar. Setiap guru harus menyadari bahwa setiap kenyataan bahwa senantiasa terdapat perbedaan-perbedaan individu di kalangan para siswanya.¹²

2) Menggunakan alat pengajaran

Alat pengajaran adalah segala alat yang dapat menunjang keefektifan dan efensiensi pengajaran. Alat pengajaran sering pula diartikan oleh sebagian orang dengan istilah Sarana atau Sarana Pengajaran. Alat pengajaran ini dapat mempengaruhi tingkah laku siswa sebab alat pengajaran tersebut juga termasuk bagian dari sumber pengajaran. Alat pengajaran ada yang bersifat umum, dapat digunakan dalam berbagai bidang study, ada pula yang dibuat khusus untuk bidang study tertentu.

Pada dasarnya penggunaan alat pengajaran tidak terlepas dari prinsip dan kriteria pemilihan, yaitu:

¹¹ Syafruddin Nurdin, M. Basyaruddin Usman, 2003, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputan Press, hlm. 91.

¹² Syafruddin Nurdin, M. Basyaruddin Usman, 2003, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, hlm. 95.

- a) Adanya kejelasan dan ketegasan tujuan pemilihan, apakah alat yang akan dipilih itu untuk alat bantu mengajar guru atau alat bantu belajar siswa.
 - b) Adanya keharusan pemahaman tentang karakteristik alat pengajaran, baik dari segi pembuatan, fungsinya, dan cara penggunaannya oleh guru atau pemilih alat.
 - c) Adanya berbagai alat pengajaran yang dapat di perbandingkan.¹³
- 3) Menggunakan media pembelajaran

Fungsi media dalam proses belajar mengajar tidak hanya sebagai alat yang digunakan oleh guru, tetapi juga mampu mengkomunikasikan pesan kepada peserta didik. Pada dasarnya fungsi media adalah menumbuhkan motivasi peserta didik, dapat mengingat pelajaran dengan mudah, peserta menjadi aktif dalam merespon, memberi umpan balik dengan cepat, mendorong peserta didik untuk melaksanakan kegiatan praktek dengan tepat.

d. Indikator Kinerja Guru

Secara umum, untuk mengukur kinerja seorang karyawan diperlukan indikator kinerja yang merupakan aspek-aspek yang menjadi

¹³ Syafruddin Nurdin, M. Basyaruddin Usman, 2003, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, hlm. 107.

ukuran dalam menilai kinerja. Indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson adalah sebagai berikut:¹⁴

1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan. Dengan demikian, kuantitas kinerja dapat diartikan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan.

2) Kualitas

Kinerja juga bisa dilihat dari kualitas pekerjaan yang telah dilakukan. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3) Ketepatan waktu

Salah satu aspek yang bisa digunakan mengukur kinerja karyawan adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4) Kehadiran

Aspek lain yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja,

¹⁴ Robert L. Mathis-John H. Jackson, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, hlm. 378.

pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Guru sebagai pendidik harus mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan.

Rosyada menjelaskan bahwa kegiatan guru di kelas meliputi:

- 1) Guru harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak.
- 2) Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa
- 3) Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran
- 4) Guru harus menguasai kelas
- 5) Guru harus melakukan evaluasi secara benar.¹⁵

Lima kegiatan tersebut merupakan standar kegiatan guru di dalam kelas. Namun masih ada beberapa hal yang perlu dipersiapkan oleh guru guna menunjang kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini karena guru tidak sekedar mentransfer pengetahuan, tetap juga memiliki peranan dalam pengembangan diri siswa.

¹⁵ Dede Rosyada, 2004, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT. Kencana, hlm. 122.

Peranan penting guru dalam pengembangan diri siswa dilakukan dengan memberikan berbagai macam pengetahuan dan keterampilan serta pembentukan kepribadian. Oleh karena itu, guru dituntut mempersiapkan berbagai kemampuan dalam melaksanakan pendidikan dan bimbingan kepada peserta didik dengan menolong mereka agar dapat mandiri mencapai kedewasaan. Kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam kegiatan pembelajaran di antaranya adalah kemampuan profesional yang meliputi penguasaan materi pembelajaran, strategi pembelajaran, penguasaan metode, penguasaan bimbingan dan penyuluhan serta penguasaan evaluasi pembelajaran.¹⁶

Sebagai pengelola pembelajaran, guru harus mampu mengelola seluruh proses kegiatan pembelajaran dengan menciptakan kondisi-kondisi belajar yang sedemikian rupa sehingga setiap peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien. Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar, seorang guru hendaknya secara terus-menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta didik dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini akan dijadikan sebagai umpan balik dan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran dalam mencapai prestasi belajar peserta didik.

Selanjutnya, Nasution juga mengemukakan bahwa ada 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

¹⁶ Nasution, 2003, *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 12.

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
- 2) Berani mengambil resiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.¹⁷

Aspek-aspek dan indikator-indikator kinerja guru di atas, secara manajerial menjadi tanggungjawab Kepala Madrasah, karena salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai manajer lembaga pendidikan adalah melakukan penilaian atas kinerja guru. Penilaian ini mutlak harus dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru, baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya. Penilaian kinerja merupakan kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.¹⁸

Sehubungan dengan hal di atas, maka penilaian kinerja guru harus berdasarkan kewajiban guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005

¹⁷ Nasution, 2003, *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*, hlm. 68.

¹⁸ SP. Hasibuan, 2009, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 87.

Tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.¹⁹ Untuk itu, kinerja guru bisa diketahui dari hal-hal berikut ini.

- 1) Penyusunan rencana pembelajaran;
- 2) Pelaksanaan interaksi belajar- mengajar;
- 3) Penilaian prestasi belajar peserta didik;
- 4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.²⁰ Kepemimpinan menurut Anoraga adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.²¹ Sedangkan

¹⁹ Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 20.

²⁰ Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, hlm. 133.

²¹ Pandji Anoraga, 2003. *Psikologi Kepemimpinan*, hlm. 2.

Brahmasari dan Suprayetno mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.²²

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sebagai kemampuan, tentunya terdapat perbedaan antara satu orang dengan lainnya.

Sedangkan kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.²³ Apabila kata kepemimpinan dikaitkan dengan kepala madrasah, maka dapat diartikan kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi tenaga pendidik dan

²² Brahmasari.et. al. 2008. *"Pengaruh Motivasi Kerja. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Universitas 17 Agustus Surabaya. Vol.10. No.2.September 2008, hlm. 126.

²³ Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, hlm. 81.

kependidikan di dalam suatumadrasah untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dalam rangka meraih tujuan yang diharapkan.

b. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Setiap orang memiliki tipe yang berbeda dalam melaksanakan kepemimpinan. Menurut Siagian terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu 1) tipe otokratik, 2) tipe paternalistik, 3) tipe kharismatik, 4) tipe laissez faire, dan 5) tipe demokratis. Berikut ini dijelaskan lima tipe kepemimpinan tersebut.²⁴

1) Tipe Otokratik

Kepemimpinan tipe otokratik disebut juga dengan istilah kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan jenis ini mengendalikan semua hal dalam suatu kelompok. seorang pemimpin otoriter memosisikan dirinya sebagai penguasa tunggal dalam kelompoknya.

2) Tipe Paternalistik

Pemimpin yang memiliki gaya paternalistik bercirikan a) menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa; b) bersikap terlalu melindungi; c) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; d) jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif; e) jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk

²⁴ Sondang P. Siagian, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, hlm. 27.

mengembangkan daya kreasi dan fantasi; dan f) sering bersikap mau tahu.²⁵

3) Tipe Kharismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.²⁶

Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan.

4) Tipe Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.²⁷

5) Tipe Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk

²⁵ Sondang P. Siagian, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 28.

²⁶ Ivancevich. J.M. Konopaske. R. dan Matteson M.T., 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi ketujuh. Erlangga. Jakarta.

²⁷ Sondang P. Siagian, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 29.

organisasi modern karena a) senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan; b) selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan; c) selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya; dan d) selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.²⁸

Lima tipe kepemimpinan di atas merupakan model yang bisa digunakan sebagai acuan seorang pemimpin dalam memimpin kelompoknya. Seorang pemimpin bisa memilih yang sesuai dengan keadaan kelompok yang dipimpinnya.

c. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.²⁹ Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepala madrasah. Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan

²⁸ Sondang P. Siagian, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 31.

²⁹ Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 81.

“madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³⁰

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

d. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan

³⁰ Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 83.

kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.³¹ Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya Kepala Madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.³² Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, Kepala Madrasah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

1) Kepala Madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme profesionalisme guru di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh profesionalisme guru, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

³¹ Sulistyorini, 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Elkaf, hlm. 133.

³² E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 98.

Dalam peranan sebagai pendidik, Kepala Madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu:³³

- a) Pembinaan mental yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap profesionalisme guru dapat melaksanakan tugas secara professional.
- b) Pembinaan moral yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing profesionalisme guru. Kepala Madrasah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
- c) Pembinaan fisik yaitu membina para profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala Madrasah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para profesionalisme guru terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.

³³ E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, hlm. 99.

d) Pembinaan artistik yaitu membina profesionalisme guru tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.

2) Kepala Madrasah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.³⁴ Kepala Madrasah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana Kepala Madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).³⁵

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan

³⁴ Nanang Fattah, 2000, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 1.

³⁵ Abdullah Munir, 2008, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, hlm. 16.

seluruh profesionalisme guru dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pertama, mendayagunakan profesionalisme guru melalui kerjasama atau kooperatif, dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme profesionalisme guru di sekolah, Kepala Madrasah harus mementingkan kerjasama dengan profesionalisme guru dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai manajer Kepala Madrasah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala Madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, dan konseptual, menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para profesionalisme guru yang menjadi bawahannya, serta berusaha mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua pihak.

Kedua, memberi kesempatan kepada para profesionalisme guru untuk meningkatkan profesinya. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh profesionalisme guru untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran, *workshop*, seminar, diklat, dan loka karya sesuai dengan bidangnya masing-

masing. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh profesionalisme guru, dimaksudkan bahwa Kepala Madrasah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua profesionalisme guru dalam kegiatan di sekolah (partisipatif).³⁶

Peran Kepala Madrasah, yang menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo yaitu: (a) peranan hubungan antar perseorangan, (b) peranan informasional, dan (c) sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan Kepala Madrasah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Peranan Hubungan antar Perseorangan (*Interpersonal roles*)

(1) *Figurehead*, berarti lambang. Kepala Madrasah dianggap lambang sekolah. Oleh karena itu seorang Kepala Madrasah harus selalu dapat memelihara integritas diri agar peranannya sebagai lambang sekolah tidak menodai nama baik sekolah.

(2) *Kepemimpinan (leadership)*. Kepala Madrasah adalah pemimpin yang mencerminkan tanggungjawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan.

³⁶ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 103-104.

(3) Penghubung (*liasion*). Kepala Madrasah menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal fungsi penghubung Kepala Madrasah menjadi alat perantara antara guru, staf sekolah lainnya, dan siswa, untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak demi tercapainya keberhasilan pendidikan.

b) Peranan Informasional (*Informational roles*)

(1) Sebagai *monitor*. Kepala Madrasah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah.

(2) Sebagai *disseminator*. Kepala Madrasah bertanggungjawab untuk menyebarkan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf sekolah, dan orang tua murid.

(3) *Spokesman*. Kepala Madrasah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

c) Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional roles*)

Kepala Madrasah sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:³⁷

³⁷ Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 90-92.

- (1) Kepala Madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya Kepala Madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- (2) Kepala Madrasah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala Madrasah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab Kepala Madrasah.
- (3) Kepala Madrasah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala Madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*, serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.
- (4) Kepala Madrasah adalah seorang *mediator* atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu Kepala Madrasah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.

(5) Kepala Madrasah adalah seorang politisi. Kepala Madrasah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis Kepala Madrasah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

(6) Kepala Madrasah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan Kepala Madrasah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.

(7) Kepala Madrasah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan Kepala Madrasah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

3) Kepala Madrasah sebagai administrator

Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, Kepala Madrasah mempunyai pengetahuan yang

cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.³⁸

Kepala Madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, Kepala Madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakekat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator Kepala Madrasah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan

³⁸ Akhmad Sanusi, dkk, 1986, *Produktivitas Pendidikan Nasional*, Bandung: IKIP Bandung, hlm. 17.

(sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan.³⁹

Menurut Purwanto, sebagai administrator pendidikan, Kepala Madrasah mempunyai tugas dan tanggungjawab melaksanakan fungsifungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.⁴⁰

Kepala Madrasah harus berusaha agar semua potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

4) Kepala Madrasah sebagai supervisor

Salah satu tugas Kepala Madrasah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh profesionalisme guru. Kepala Madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program

³⁹ W. Mantja, 2005, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Wineka Media, hlm. 51.

⁴⁰ Ngalim Purwanto, 2004, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 112.

supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru dan staf (bawahan) untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.⁴¹

⁴¹ Saiful Sagala, 2009, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, Bandung: Alfabeta, hlm. 118.

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

5) Kepala Madrasah sebagai *leader*

Kepala Madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan profesionalisme guru, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Dalam hal kepemimpinan yang efektif Wiles dan Bondi sebagaimana yang telah dikutip oleh Sulistyorini menyarankan bahwa: Kepemimpinan yang efektif bersumber dari tiga faktor yaitu:

- a) dimilikinya ketrampilan-ketrampilan kepemimpinan,
- b) kemampuan untuk mengedepankan ketrampilan kepemimpinan dengan tugas-tugas kelompok yang dipimpinnya dan
- c) dipersepsinya ia sebagai seorang pemimpin oleh kelompoknya.⁴²

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, Kepala Madrasah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat

⁴² Sulistyorini, 2006, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 136.

serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal.⁴³ Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo mengatakan, bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁴⁴

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa Kepala Madrasah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan.

Sehubungan dengan dengan hal tersebut, Anwar mengatakan bahwa di dalam satuan pendidikan Kepala Madrasah menduduki dua jabatan penting. *Pertama*, Kepala Madrasah sebagai pengelola pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, Kepala Madrasah adalah pemimpin formal pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, Kepala Madrasah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan, juga bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia, agar mereka mampu

⁴³ Daryanto, 2006, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 83.

⁴⁴ Wahjosumidjo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 83.

menjalankan tugas-tugas pendidikan. Sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.⁴⁵ Dalam hal ini Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif, bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

6) Kepala Madrasah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh profesionalisme guru di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala Madrasah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki

⁴⁵ Moch. Idochi Anwar, 2004, *Adminstrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan: Teori Konsep dan Isu*, Bandung: Alfabeta, hlm. 86.

kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.⁴⁶ Hal senada juga dikatakan oleh Sagala, bahwa untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran kegiatan belajar mengajar di kelas, maka salah satu sistem pendidikan yang diterapkan adalah *moving class* (kelas berjalan). *Moving class* adalah suatu model pembelajaran yang diciptakan untuk belajar aktif dan kreatif, dengan sistem belajar mengajar bercirikan peserta didik yang mendatangi guru di kelas, bukan sebaliknya.⁴⁷ Dalam sistem ini setiap guru mata pelajaran mempunyai kelas pribadi, untuk mengikuti setiap pelajaran peserta didik harus berpindah dari satu kelas ke kelas yang lain yang sudah ditentukan.

7) Kepala Madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, Kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para profesionalisme guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik,

⁴⁶ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 118-119.

⁴⁷ Saiful Sagala, 2009, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, hlm. 183.

pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁴⁸

B. Kerangka Berpikir

Kinerja tidak dapat timbul dengan sendirinya, disamping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru antara lain; dorongan untuk bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, minat terhadap tugas, penghargaan atas tugas, peluang untuk berkembang, perhatian dari kepala sekolah dan hubungan interpersonal dengan sesama guru.⁴⁹ Ada pula yang menyebutkan bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh 1) Faktor personal/individual, yang meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemauan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu; 2) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer, dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada Guru; 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; dan 4) Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi.⁵⁰

⁴⁸ E. Mulyasa, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 120

⁴⁹ E. Mulyasa, 2006, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, hlm. 227.

⁵⁰ Martinis Yamin dan Maisah, 2010, *Standarisasi Kinerja Guru*, hlm, 129.

Berdasar pada paparan di atas, diketahui bahwa aspek sumber daya manusia sangat penting dalam menumbuhkan kinerja. Hal ini dikarenakan setiap organisasi terbentuk oleh orang-orang, menggunakan jasa mereka, mengembangkan keterampilan mereka, mendorong mereka untuk berkinerja tinggi, dan menjamin mereka untuk terus memelihara komitmen pada organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam dunia pendidikan, faktor kepemimpinan kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru yang ada dalam sekolah/madrasah tersebut.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan gaya seorang kepala madrasah dalam mengajak tenaga pendidik dan kependidikan agar bisa menjalankan tugas sebaik-baik sesuai dengan konsep ideal sebagai tenaga profesional. Selain mengajak, pemimpin juga memiliki tujuan untuk memotivasi bawahan guna mencapai tujuan bersama. Karena itu, kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Sebagai kemampuan, terdapat perbedaan antara satu orang dengan lainnya. Setiap orang memiliki tipe yang berbeda dalam melaksanakan kepemimpinan. Ada lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu 1) tipe otokratik, 2) tipe paternalistik, 3) tipe kharismatik, 4) tipe laissez faire, dan 5) tipe demokratik.

Lima tipe kepemimpinan di atas merupakan model yang bisa digunakan sebagai acuan seorang pemimpin dalam memimpin kelompoknya. Seorang pemimpin bisa memilih yang sesuai dengan keadaan kelompok yang dipimpinya. Namun, pengetahuan yang dikandung dalam kepemimpinan telah menunjukkan bahwa tipe pemimpin yang demokratis merupakan tipe yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini, dikarenakan beberapa hal, yaitu:

1. Pemimpin demokratis lebih senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
2. Pemimpin demokratis selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
3. Pemimpin demokratis selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya; dan
4. Pemimpin demokratis selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.⁵¹

Selain gaya kepemimpinan sebagaimana di paparkan di atas, kepala madrasah sebagai pemimpin juga memiliki peran sentral dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di madrasah. Dengan peran tersebut, Kepala Madrasah dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Karena itu, dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan Kepala Madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dalam melaksanakan

⁵¹ Siagian. Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 27.

tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, Kepala Madrasah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator. Enam peran tersebut dikenal sebagai EMASLIM.

Apabila kepala madrasah tepat dalam menjalankan kepemimpinannya, dibareng dengan melaksanakan peran EMASLIM dengan baik, maka akan terjadi keadaan yang nyaman bagi bawahan untuk melaksanakan segala tugas yang diemban. Hal ini karena pemimpin mereka bersifat adil, bersikap menghargai, mampu memberi sugesti dan katalisator, mendukung tujuan, menciptakan rasa aman; serta menjadi sumber inspirasi.⁵² Dengan demikian, karyawan akan dengan senang hati dan penuh motivasi untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dengan rasa tanggungjawab yang tinggi. Rasa tanggungjawab pada karyawan terimplementasikan dalam bentuk kehadiran yang baik, tuntas melaksanakan tugas, bekerjasama dengan karyawan lain untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi, serta melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal inilah yang oleh banyak ahli disebut dengan istilah kinerja, yang dapat dilihat dari kehadiran melaksanakan tugas, kuantitas dan kualitas tugas, ketepatan waktu menyelesaikan tugas, dan kemampuan melaksanakan kerjasama dalam melaksanakan tugas dengan karyawan lain.

Kinerja, yang dalam bahasa Inggris disebut *performance*. merupakan pengindonesiaan dari *performnace* yang memiliki arti prestasi kerja atau

⁵² Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan yang Efektif*, hlm. 154.

prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.⁵³ Seseorang disebut mempunyai kinerja tinggi apabila orang tersebut produktif. Karena itu, Siagian menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil perkalian antara motivasi, kemampuan dan tugas.⁵⁴

Dalam dunia pendidikan, kinerja dikaitkan dengan guru yang mempunyai spesifikasi tertentu, yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Dengan demikian, kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya. Pengelolaan pembelajaran sebagaimana disebutkan berlaku umum bagi semua materi pelajaran, termasuk muatan lokal.

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapai, maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Sebagai pengelola pembelajaran, guru harus mampu mengelola seluruh

⁵³ Anwar P. Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. hlm. 67.

⁵⁴ Sondang P. Siagian, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, hlm. 40.

proses kegiatan pembelajaran dengan menciptakan kondisi-kondisi belajar yang sedemikian rupa sehingga setiap peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien. Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar, seorang guru hendaknya secara terus-menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh peserta didik dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini akan dijadikan sebagai umpan balik dan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran dalam mencapai prestasi belajar peserta didik.

Sehubungan dengan hal di atas, maka kinerja guru harus berdasarkan kewajiban guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁵⁵ Untuk itu, kinerja guru bisa diketahui dari 1) Penyusunan rencana pembelajaran; 2) Pelaksanaan interaksi belajar-mengajar; 3) Penilaian prestasi belajar peserta didik; dan 4) Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik.

Berdasarkan pemaparan di atas, kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kinerja bawahan. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki. Namun kemampuan tersebut tidaklah berguna apabila tidak ada motivasi dalam diri, yang sangat dipengaruhi situasi lingkungan kondisinya. Oleh karena itu, setiap

⁵⁵ Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 20.

membutuhkan orang lain sebagai pemimpin untuk menjaga diri agar tetap termotivasi untuk melakukan tugas.

Dalam dunia pendidikan, faktor kepemimpinan kepala sekolah/madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru yang ada dalam sekolah/madrasah tersebut. Kepala Madrasah sebagai manajer harus mengetahui menguasai secara menyeluruh tugas-tugas guru, sehingga mampu menjadi manajer bagi pelaksanaan semua tugas. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah akan memberikan implikasi positif bagi kinerja guru, dalam bentuk:

1. Sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
2. Membangun hubungan kerja sama antar guru.
3. Bertindak sebagai pembimbing dalam memecahkan persoalan yang dihadapi guru.
4. Bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan.
5. Bertindak sebagai mediator atau juru penengah dalam mengatasi konflik antar guru.