

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Religius

1. Pengertian kepemimpinan berbasis religius

Kepemimpinan merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak dan pendorong bagi para guru dalam melaksanakan berbagai kegiatan di madrasah, maka kepala madrasah perlu menunjukkan kepemimpinan yang baik kepada para guru yang dipimpinnya. Di antara kepemimpinan yang perlu dimiliki dan dilaksanakan secara baik oleh kepala madrasah dalam memimpin para guru di madrasah adalah kepemimpinan berbasis religius. Menurut Mulyadi, kepemimpinan berbasis religius adalah “kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridloi Allah SWT”. Mohammad Ali Aziz menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis religius adalah “kegiatan mengarahkan, membimbing, dan memberi teladan dengan berpegang teguh pada nilai-nilai dan ajaran agama”.

10

Menurut Muhammad Ismail perbedaan kepemimpinan dalam Islam yang dikemukakan oleh para teoritis kepemimpinan adalah bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi. Selain itu juga landasan dalam menjalankan kepemimpinan dalam Islam harus berdasarkan Al-Qur’an dan Al-Hadits.¹¹ Menurut Hendri Tanjung menyatakan bahwa kepemimpinan dalam Islam pada hakekatnya adalah berkhidmat atau menjadi pelayan umat. Kepemimpinan yang asalnya adalah hak Allah diberikan kepada manusia sebagai khalifah di bumi. Juga bukan karena ridhaNya, tak ada seorangpun yang mendapatkan amanah kepemimpinan, baik kecil maupun besar. Oleh

¹⁰ Aziz, *Kepemimpinan Islam di Indonesia*. (Yogyakarta: Harakat Media, 2009), Hal. 7.

¹¹ Muhammad Ismail, *Pengantar Manajemen Syariah*. (Jakarta: Khairul Bayan, Sumber Pemikiran Islam, 2002), Hal. 37.

karena itu setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggung jawabkan di hadapan Allah nantinya.¹²

Kepemimpinan berbasis religius merupakan salah satu model kepemimpinan yang sangat penting bagi kepala Madrasah untuk dimiliki dan dipertunjukkan kepada para guru yang menjadi bawahannya, karena kepala madrasah merupakan penentu kebijakan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama. Selain itu, kepala madrasah merupakan tokoh panutan atau sentral yang segala tindakan, sikap, perbuatan, dan ucapannya menjadi teladan bagi para guru yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala madrasah harus selalu berusaha merealisasikan norma-norma dan nilai-nilai kepribadian yang baik sesuai ajaran Islam ke dalam dirinya, dan kemudian ditunjukkan kepada para guru yang dipimpinnya agar diteladani.

Dalam merealisasikan kepemimpinan berbasis religius, maka dalam kedudukannya sebagai pemimpin bagi para guru di madrasah, kepala madrasah tidak boleh menyuruh mengerjakan sesuatu kepada para guru yang dipimpinnya, sementara dirinya sendiri tidak mengerjakannya. Hal ini akan berdampak kurang menguntungkan terhadap kepemimpinan kepala madrasah, seperti tidak dihargai dan tidak dipatuhi perintanya. Allah Swt berfirman dalam surat al-Baqarah ayat 44 :

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ

*“Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban)mu sendiri, padahal kamu membaca al-Kitab? Maka tidakkah kamu berpikir?” (QS. al- Baqarah: 44).*¹³

Ayat Al-Qur’an di atas harus menjadi pijakan bagi kepala madrasah dalam memimpin para guru di madrasah. Kepala madrasah tidak boleh menyuruh sesuatu yang dia sendiri tidak mengerjakannya. Hal yang demikian itu akan mengurangi terhadap kewibawaan kepala madrasah itu sendiri di hadapan para guru yang dipimpinnya. Jadi, semestinya sebagai tokoh panutan bagi para guru, kepala madrasah harus selalu menunjukkan

¹² Hendri Tanjung dan Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syari’ah Dalam Praktik. Ed. 1*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), Hal. 115.

¹³ Departemen Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahnya* (Surabaya: Mahkota, 1989), Hal. 16.

kepemimpinan yang baik sesuai ajaran Islam di hadapan para guru yang dipimpinnya.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Religius

Kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius memiliki fungsi utama dalam memimpin para guru di madrasah. Kedua fungsi tersebut adalah:

- a. Mengusahakan keefektifan organisasi pendidikan, yang meliputi adanya etos kerja yang baik, manajemen terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberikan perlakuan balikan positif pada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik bagi tenaga pendidik dan staf tata usaha, memberikan tanggung jawab pada anak didik, dan saling berbagi aktivitas antara pendidik dan anak didik.
- b. Mengusahakan lembaga pendidikan/sekolah berhasil (*successful school*) yang meliputi melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik maupun peserta didik, mengembangkan iklim organisasi yang baik dan kondusif, melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari budaya organisasi pendidikan di lembaganya mengelola pengembangan staf, serta melibatkan dukungan *stake holder* (masyarakat) dalam pengembangan-nya.¹⁴

Selain memiliki fungsi yang ideal seperti telah disebutkan di atas, kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius juga memiliki tujuan mulia yang hendak dicapai. Dalam Islam, tujuan kepemimpinan berbasis religius, termasuk kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin para guru di

¹⁴ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan – Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), Hal. 292.

madrasah adalah “penerapan syari’ah dan penciptaan atmosfer yang kondusif untuk mengembangkan aturan Islam”.¹⁵

Dari tujuan kepemimpinan berbasis religius sebagaimana pendapat di atas dapat ditarik suatu pemahaman bahwa tujuan kepemimpinan berbasis religius adalah memiliki tujuan yang luhur, yaitu menegakkan syariat Islam dan menciptakan atmosfer yang kondusif sesuai hukum Islam. Oleh karena itu, seorang pemimpin, termasuk di dalamnya kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya harus selalu berpedoman pada hukum Islam, sehingga hasilnya menjadi optimal terutama terhadap pelaksanaan tugas dilakukan oleh para guru. dalam memimpin para guru, kepala madrasah harus bersikap adil, sabar, bekerja sama, memberi teladan yang baik, dan bersemangat sesuai nilai-nilai ajaran Islam.

Mulyadi menyatakan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang kepala madrasah sebagai pemimpin harus berusaha “mempengaruhi dan menggerakkan bawahan, memilih dan dari tujuan kepemimpinan berbasis religius sebagaimana pendapat di atas dapat ditarik suatu pemahaman bahwa tujuan kepemimpinan berbasis religius adalah memiliki tujuan yang luhur, yaitu menegakkan syariat Islam dan menciptakan atmosfer yang kondusif sesuai hukum Islam.

3. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Religius

Kepala madrasah memiliki peran penting dan menentukan pada suatu lembaga pendidikan. Artinya, berhasil atau tidaknya penyelenggaraan tugas di madrasah, hal itu banyak bergantung pada kepala madrasah sebagai pemimpin dan penentu kebijakan di madrasah. Abd. Wahab H.S. dan Umiarso menyatakan bahwa “pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan

¹⁵ Atiqullah, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Strategi Mengefektifkan Lembaga Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan* (Surabaya: Salsabila Putra Pratama, 2012), 194.

keberhasilan lembaga atau organisasinya”.¹⁶ Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai *the top leader* perlu mempertunjukkan kepemimpinan yang baik kepada para guru yang dipimpinnya.

Kepala madrasah sebagai pengelola dan *the top leader* di suatu madrasah menunjukkan bahwa dirinya sebagai seorang pelaksana teknis manajerial yang memiliki sejumlah keterampilan untuk menjalankan madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer bertugas “sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personel, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah, pemeliharaan tata tertib serta hubungan sekolah dan masyarakat”.¹⁷ Selain itu, kepala madrasah sebagai manajer melaksanakan proses administratif, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi madrasah, mengontrol dan menilai hasil kerja yang telah dilakukan oleh guru, menyampaikan dan menjelaskan perintah, memecahkan konflik yang muncul, dan memupuk semangat kerja yang baik kepada guru.

Agar pelaksanaan tugas di madrasah berjalan lancar, tertib, efektif, dan memperoleh hasil optimal sesuai yang diharapkan, kepala madrasah perlu menunjukkan kepemimpinan yang baik kepada para guru yang dipimpinnya. Salah satu kepemimpinan yang perlu dipertunjukkan secara baik oleh kepala madrasah dalam memimpin para guru di madrasah agar selanjutnya dijadikan teladan adalah kepemimpinan berbasis religius. Upaya untuk menilai keberhasilan atau kegagalan kepala madrasah dalam memimpin para guru yang menjadi bawahannya di madrasah, antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas perilakunya, yang kemudian dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori yang disebut sebagai *the traitist theory of leadership* (teori sifat dari kepemimpinan) bagi kepala madrasah sebagai seorang pemimpin.

¹⁶ Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.), Hal.79.

¹⁷ Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Refika Aditama, 2008), Hal. 14.

Sedangkan sifat-sifat yang menjadi ciri khas perilaku dari seorang pemimpin, termasuk kepala madrasah sebagai pemimpin para guru di madrasah menurut George R. Terry adalah “kekuatan, stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi situasi, kejujuran, objektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan sosial, dan kecakapan teknis atau kecakapan manajerial”.¹⁸

Sifat-sifat kepemimpinan di atas harus dimiliki dan dipertunjukkan oleh kepala madrasah dalam memimpin para guru di madrasah. Kepala madrasah merupakan pemimpin yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan para guru yang dipimpinnya untuk melakukan usaha atau kegiatan bersama guna mencapai sasaran atau tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jadi, kepala madrasah harus memiliki beberapa kelebihan dari para guru yang dipimpinnya, sehingga dia mendapat pengakuan dan respek, serta dipatuhi segala perintahnya. Dengan sifat-sifat kepemimpinan baik dari kepala madrasah, diharapkan para guru yang dipimpinnya dapat melaksanakan tugas-tugas yang telah dibebankannya secara baik dan disiplin, sehingga hasil kerjanya bisa memperoleh hasil yang optimal sesuai yang diharapkan.

Dalam kepemimpinan berbasis religius, kepala madrasah dalam memimpin para guru tidak bersifat otoriter, dalam hal ini kepala madrasah adalah pusat otoritas dan tidak bersifat longgar dalam memimpin para guru yang menjadi bawahannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Atiqullah yang menyatakan bahwa:

Dalam kepemimpinan berbasis religius, kepala madrasah dalam memimpin para guru tidak bersifat otoriter, dalam hal ini kepala madrasah adalah pusat otoritas dan tidak bersifat longgar dalam memimpin para guru yang menjadi bawahannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Atiqullah yang Kepemimpinan dalam Islam tidak otoriter di mana pemimpin adalah pusat otoritas dan tidak longgar (tidak ada intervensi kebijakan). Kepemimpinan dalam Islam bergaya tengah-tengah antara dua kelompok ekstrim, yaitu supremasi individu dan kelompok besar pembuat keputusan. *Shura* adalah

¹⁸ Kartono, *pemimpin dan kepemimpinan*, (jakarta: raja grafindo persada, 2004), Hal. 4142.

proses dan aturan dalam Islam di mana pemimpin berembuk dengan anggotanya dan mendengarkan opini mereka sebelum membuat keputusan.¹⁹

Sesuai dengan pendapat di atas dapat ditarik suatu pemahaman bahwa perilaku kepemimpinan berbasis religius tidak bersifat otokratis atau demokratis. Perilaku kepemimpinan berbasis religius berada di tengahnya antara kepemimpinan yang bersifat otokratis dan demokratis dalam memimpin bawahannya. Dalam kepemimpinan berbasis religius, perilaku pemimpin dalam memimpin bawahannya lebih menekankan pada kebersamaan, mengedepankan musyawarah mufakat, dan mendengarkan opini atau pendapat bawahan dalam mengambil suatu keputusan yang akan dikerjakan. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis religius ini perlu dilaksanakan secara baik oleh kepala madrasah dalam memimpin para guru di madrasah, agar pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab para guru menjadi efektif dan memberikan hasil yang optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Meningkatnya kualitas sumber daya guru, akan berdampak pada kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya, sesuai tuntutan suatu lembaga pendidikan. Dengan demikian, upaya mengelola dan mengembangkan kinerja guru di madrasah menjadi hal yang penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan madrasah untuk dapat berperan optimal dalam melaksanakan segala kegiatan. Dalam hubungan ini, maka kinerja menjadi faktor yang sangat strategis dan penting dalam upaya untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kinerja guru sesuai dengan tuntutan perubahan, baik tuntutan internal madrasah maupun

¹⁹ Atiqullah, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Strategi Mengefektifkan Lembaga Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan*. (Surabaya: Salsabila Putra Pratama, 2012.), Hal. 195.

tuntutan akibat dari faktor eksternal atau masyarakat sebagai pengguna layanan madrasah. Untuk itu, berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian tentang kinerja untuk memberi pemahaman lebih jauh tentang kinerja guru.

Menurut Abdullah Munir dalam Abd. Wahab H.S dan Uniarso, kinerja diartikan sebagai "gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga".²⁰ Richard Bacal mengartikan kinerja sebagai "komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyedia langsungnya".²¹ Ahmad S. Ruky menyatakan bahwa kinerja berkaitan "dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan prestasi karyawan".²² Menurut Nawawi Hadari, kinerja adalah "perbandingan terbaik yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang dipergunakan (*input*)".²⁴

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat ditarik pemahaman bahwa kinerja adalah suatu proses yang dapat mendorong pada pengembangan kinerja para guru, baik kinerja individu, tim, maupun organisasi ke arah yang lebih baik dan berkualitas, dengan melalui komunikasi yang terus-menerus antara kepala madrasah sebagai pimpinan dengan para guru sejalan dengan apa yang diharapkan oleh lembaga atau madrasah. Kinerja memfokuskan diri pada upaya menjadikan kinerja sebagai pusat perhatian dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja para guru secara individu dan tim, agar mereka tersebut dapat memberi kontribusi yang makin meningkat bagi madrasah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

²⁰ Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.), Hal.119.

²¹ Richard Bacal, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), Hal. 3.

²² Ahmad S. Ruky, *Manajemen Ketenagaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), Hal. 6.

²⁴ Nawawi Hadari, *Administrasi* (Jakarta: CV. HajiMasagung, 2000), Hal. 97

2. Fungsi Kinerja Guru

Kinerja mempunyai peran penting dan cakupan yang luas, mulai dari tingkatan madrasah sampai dengan tingkatan individu para guru yang ada di madrasah. Hal ini sejalan dengan pendapat Murray Ainsworth dan Smith Millership yang menyatakan bahwa “kinerja dapat dilihat dari sudut organisasi, dari sudut tim dan individu”.²³ Dari sudut organisasi, kinerja menunjukkan kinerja organisasi yang mencakup konsep visi, spesifikasi misi, pengembangan strategi, dan spesifikasi tujuan yang hendak dituju atau dicapai. Sementara dari sudut tim dan individu, kinerja menunjukkan kinerja individu atau tim yang mencakup perencanaan untuk individu atau tim, pengukuran kinerja, penilaian kinerja, dan diagnosis serta bantuan bagi individu atau kelompok untuk mengembangkan kinerjanya secara baik untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja menduduki peran penting bagi madrasah, baik dilihat dari segi individu maupun madrasah dalam kegiatan suatu madrasah. Hal ini disebabkan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja dapat membantu upaya madrasah dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kinerja agar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh madrasah.

Menurut Richrad Bacal, kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang:

- a. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
- b. Apa arti konkritnya melakukan pekerjaan dengan baik
- c. Bagaimana karyawan dan penyedia bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, atau mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
- d. Bagaimana prestasi kerja diukur.
- e. Mengenali bagaimana hambatan kinerja dan bagaimana menyingkirkannya.²⁴

²³ Dary D. Enos, *Personnel Management* (London: Combridge University, 2000), Hal. 4-6.

²⁴ Bacal, *Manajemen Personalia*. (Yogyakarta: BPFE, 2001), Hal. 4.

Kinerja akan dapat membantu lembaga atau madrasah dalam mengintegrasikan tujuan lembaga atau madrasah, tim dan individu serta guna mencapai suatu perubahan budaya dan perilaku dalam kinerja melalui upaya pemberdayaan dan pengembangan personal para guru sebagai karyawan, sehingga dapat dicapai suatu tingkat kinerja lembaga atau madrasah yang tinggi secara keseluruhan. Proses kerja sama yang terus - menerus antara kepala madrasah dan para guru menjadi hal penting atau utama dalam kinerja untuk menentukan pencapaian harapan kinerja yang terkait dengan tujuan lembaga atau madrasah, menentukan kriteria dan pengukuran kinerja para guru, menentukan upaya perbaikan yang akan ditempuh, menyediakan umpan balik (*feedback*) serta peningkatan atau pengembangan kinerja yang berkesinambungan.

Kinerja menduduki posisi strategis dalam suatu lembaga atau madrasah. Upaya untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerja lembaga atau madrasah dalam menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan yang datang atau muncul, baik dari dalam maupun dari luar akan sangat ditentukan oleh bagaimana cara lembaga atau madrasah tersebut mengelola kinerjanya dalam melaksanakan perannya secara baik. Kedudukan penting dari kinerja tersebut disebabkan tujuannya yang secara spesifik untuk meningkatkan atau memperbaiki pencapaian tujuan, pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi secara menyeluruh serta untuk meningkatkan keefektifan kinerja yang dilaksanakan sehari-hari. Dengan demikian, tujuan utama dari kinerja pada suatu lembaga atau madrasah adalah "*to increase the organization jobs, team and individual in one related* (untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan)".

Tujuan kinerja seperti pendapat di atas menunjukkan adanya suatu keterkaitan antara tujuan yang bersifat lembaga atau madrasah dan tujuan para guru dalam konteks lembaga atau madrasah. Hal penting yang berkaitan dengan para guru sebagai pelaksana tugas di madrasah adalah tujuan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja para guru dalam memberikan kontribusi bagi lembaga atau madrasah. Hal ini berimplikasi pada perlunya lembaga atau madrasah untuk mendorong terciptanya kondisi yang

memungkinkan setiap guru mengembangkan kompetensinya dalam rangka mengembangkan kinerja mereka terhadap pelaksanaan tugas yang telah dipercayakan oleh lembaga atau madrasah.

Upaya tersebut jelas merupakan suatu proses yang berkelanjutan dalam kerangka membangun dan mengembangkan lembaga atau madrasah, yang ditopang dengan kinerja yang baik dari para guru, sehingga lembaga atau madrasah lebih mampu menghadapi berbagai tantangan perubahan yang terjadi di masyarakat.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Tingkat kinerja guru dapat dipengaruhi beberapa faktor, baik itu faktor yang berhubungan langsung dengan guru (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar (faktor eksternal). Faktor kinerja guru ini harus mendapatkan perhatian secara baik oleh kepala madrasah selaku pemimpin tertinggi dan penanggung jawab utama di suatu madrasah, karena hal itu sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja guru. Faktor-faktor kinerja guru tersebut akan berdampak positif, seperti guru melaksanakan segala tugas yang telah dibebankan kepada guru apabila mendapat perhatian dan penanganan secara baik dari kepala madrasah. Apabila faktor-faktor tersebut kurang mendapatkan perhatian dari kepala madrasah, hal itu bisa menyebabkan rendahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugas di madrasah.

Secara umum, faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Maulid Mulyono adalah “tenaga kerja, perubahan kompetensi angkatan kerja, perubahan mutu kerja, dan motivasi”.^{25,26} Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Enco Mulyasa adalah “pembinaan disiplin, pembangkitan motivasi, dan penghargaan”.²⁷

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sebagaimana dikemukakan oleh Enco Mulyasa tersebut, penjelasannya dapat diuraikan sebagai berikut:

²⁵ Maulid Mulyono, *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara,

²⁶ 3), Hal. 27

²⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.), Hal. 118-

a. Pembinaan disiplin

Pada hakikatnya kedisiplinan merupakan seperangkat aturan yang harus ditaati dalam setiap bentuk organisasi atau lembaga. Pengaturan kedisiplinan adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh para guru. Seorang pemimpin atau kepala madrasah sebagai pemimpin bagi para guru di madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin, baik disiplin diri maupun disiplin para guru yang dipimpinnya. Dalam kaitan ini, seorang pemimpin atau kepala madrasah harus mampu membantu para guru dalam mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilaku atau kinerjanya dalam melaksanakan tugas, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain, yaitu guru-guru yang dipimpinnya.²⁸

b. Penghargaan

Penghargaan (*reward*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif dari para guru. Dengan penghargaan, guru-guru akan terangsang untuk meningkatkan kinerjanya yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi guru secara terbuka, sehingga setiap guru memiliki peluang untuk meraihnya. Penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

Mengenai bentuk penghargaan yang akan diberikan oleh seorang pemimpin atau kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja para guru, hal itu sangat tergantung pada kebijakan yang akan ditempuh oleh seorang pemimpin atau kepala madrasah. Dalam hal ini, bentuk penghargaan itu dapat berupa honor di luar gaji yang mereka terima setiap

²⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.) Hal. 30.

bulan, atau bentuk-bentuk lain yang bisa merangsang para guru meningkatkan kinerjanya.

C. Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Religius dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala madrasah memiliki peran penting dan menentukan pada suatu lembaga pendidikan. Artinya, berhasil atau tidaknya penyelenggaraan tugas di madrasah, hal itu banyak bergantung pada kepala madrasah sebagai pemimpin dan penentu kebijakan di madrasah. Abd. Wahab H.S. dan Umiarso menyatakan bahwa “pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya”.²⁹

Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai *the top leader* perlu mempertunjukkan kepemimpinan yang baik kepada para guru yang dipimpinnya. Kepala madrasah sebagai pengelola dan *the top leader* di suatu madrasah menunjukkan bahwa dirinya sebagai seorang pelaksana teknis manajerial yang memiliki sejumlah keterampilan untuk menjalankan madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer bertugas “sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personel, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah, pemeliharaan tata tertib serta hubungan sekolah dan masyarakat”.³⁰ Selain itu, kepala madrasah sebagai manajer melaksanakan proses administratif, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi madrasah, mengontrol dan menilai hasil kerja yang telah dilakukan oleh guru, menyampaikan dan menjelaskan perintah, memecahkan konflik yang muncul, dan memupuk semangat kerja yang baik kepada guru.

Agar pelaksanaan tugas di madrasah berjalan lancar, tertib, efektif, dan memperoleh hasil optimal sesuai yang diharapkan, kepala madrasah perlu

²⁹ Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.), 79.

³⁰ Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Refika Aditama, 2008)

menunjukkan kepemimpinan yang baik kepada para guru yang dipimpinnya. Salah satu kepemimpinan yang perlu dipertunjukkan secara baik oleh kepala madrasah dalam memimpin para guru di madrasah agar selanjutnya dijadikan teladan adalah kepemimpinan berbasis religius. Agar kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius menjadi efektif, yaitu para guru dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik, terutama kegiatan pembelajaran sebagai tugas utama di madrasah, maka kepala madrasah:

Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif serta dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.³¹

Oleh karena itu, kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius ini perlu dipertunjukkan secara baik kepada para guru yang dipimpinnya. Hal itu penting dilakukan oleh kepala madrasah, karena hal itu berdampak positif terhadap kinerja para guru. Menurut Sudarwan Danim, melalui kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius, maka akan “mewujudkan kedisiplinan kerja, motivasi kerja, dan hasil kerja yang optimal”.

D. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran yang telah dilakukan pada penelitian di beberapa perpustakaan, ditemukan hasil penelitian dalam bentuk tesis sebagai berikut:

1. Kasdu Abdus Syukur dengan judul tesis: “Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Pengembangan Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Al-

³¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010.), Hal. 69-70.

Haramain Desa Batu Kerbuy Kecamatan Pasean Pamekasan”³², pada tahun 2015.

Permasalahan-permasalahan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian tersebut difokuskan pada (1) apa yang digunakan kepala sekolah dalam pengembangan SMA Islam Terpadu Al-Haramain Desa Batu Kerbuy Kecamatan Pasean Pamekasan, (2) apa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan SMA Islam Terpadu AlHaramaian Desa Batu Kerbuy Kecamatan Pasean Pamekasan, dan (3) bagaimana hasil upaya yang dilakukan kepala seolah dalam pengembangan SMA Islam Terpadu Desa Batu Kerbuy Kecamatan Pasean Pamekasan.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan observasi, interview, dan dokumentasi dalam mengumpulkan data penelitian. Hasil penelitian yang dilakukan peneliti tersebut menunjukkan bahwa (1) yang digunakan kepala sekolah dalam pengembangan SMA Islam Terpadu Al-Haramain terdiri dari beberapa kegiatan, seperti mengarahkan, mendukung, mengkkordinir, bekerja sama, berpartisipasi aktif, dan berorientasi kepada tugas-tugas yang dilaksanakan oleh guru di sekolah, (2) strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan SMA Islam Terpadu Al-Haramain, terdiri dari kegiatan- kegiatan, seperti mengembangkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah; mengidentifikasi tantangan-tantangan yang dihadapi sekolah dan berusaha mencarikan solusinya; mengelola fungsi-fungsi sekolah yang diperlukan; melakukan analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Treatmen)*; mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah; menyusun rencana dan program sekolah yang akan dikerjakan, baik jangka pendek maupun jangka panjang; melaksanakan rencana dan program sekolah; mengevaluasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan; dan menyusun sasaran baru yang hendak dicapai, serta (3) hasil upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan SMA Islam Terpadu

2. Ahmad Subairi dengan judul tesis: “Kepemimpinan Kyai Berbasis Agama dalam Memelihara Budaya Organisasi Pesantren (Studi Kasus di

³² Kasdu Abdus Syukur, *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Madrasah Menengah Atas Islam Terpadu Al-Haramain Desa Batu Kerbuy Kecamatan Pasean Pamekasan* (Surabaya: Universitas Sunan Giri Surabaya, 2015), Tidak Dipublikasikan.

Pondok Pesantren Annuqayah Daerah Latee Guluk-Guluk Sumenep)”³³, pada tahun 2014.

Permasalahan-permasalahan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian tersebut terdiri dari (1) bagaimana bentuk-bentuk budaya organisasi pesantren di Pondok Pesantren Annuqayah Daerah Latee Guluk-Guluk Sumenep, dan (2) bagaimana sifat-sifat kepemimpinan kyai berbasis agama di Pondok Pesantren Annuqayah Daerah Latee dalam memelihara budaya organisasi pesantren. Dari penelitian terdahulu tersebut menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi dalam mengumpulkan data. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: (1) bentuk-bentuk budaya organisasi pesantren dijalankan terdiri dari kebersamaan, kemandirian, dan kesederhanaan. Bentuk-bentuk budaya organisasi tersebut dijalankan dengan kuat oleh semua warga pesantren dan dicontohkan oleh pengasuh dan pengurus, yang pada akhirnya berimbas kepada santri secara keseluruhan, sehingga muncul sikap hormat, patuh dari santri kepada kyai dan pengurus pesantren, dan (2) sifat-sifat kepemimpinan kyai berbasis agama dalam memelihara budaya organisasi pesantren didasarkan pada kepemimpinan otokratik, demokratik, dan kharismatik.

Kepemimpinan otokratik diterapkan oleh kyai apabila ada pelanggaran yang dilakukan oleh para santri atau pengurus. Pada kepemimpinan otokratik ini dilakukan dengan cara memberikan teguran dan sanksi kepada para santri atau pengurus yang melakukan pelanggaran. Kepemimpinan demokratik dilakukan dengan cara melibatkan para pengurus dalam pengambilan kebijakan, pembagian tugas, dan penghargaan terhadap pendapat yang dikemukakan para pengurus. Kepemimpinan kharismatik dilakukan dengan cara kyai membiarkan para santri atau pengurus melakukan aktivitas dan tugas-tugasnya, tetapi figur kyai senantiasa dijunjung, dihormati, dan disegani meskipun tanpa ada pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan tugas di pondok pesantren.

³³ Ahmad Subairi, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Annuqayah Daerah Latee Guluk-Guluk Sumenep)* (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2014), Tidak Dipublikasikan.

Dari penelitian terdahulu tersebut terdapat perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, terutama permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Dalam membina budaya organisasi pesantren, penelitian terdahulu menitikberatkan pada bentuk-bentuk budaya organisasi pesantren dan kepemimpinan kyai berbasis agama. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menitikberatkan pada kepemimpinan kepala madrasah, kinerja guru, dan kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru.

3. Fikroh, Nala Titimatul. 2016. *Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung Tahun 2015/2016: Supervisi Akademik, Kinerja Guru*

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fakta di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung yang menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pengelola sekolah mampu membimbing para guru untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Salah satunya melalui kegiatan supervisi akademik yang dilakukan di sekolah. Sudah diketahui bahwa output dari sekolah ini bisa dikategorikan baik. Sedangkan output yang baik berasal dari pendidik yang baik. Berbagai macam cara dilakukan untuk mendapatkan pendidik yang berkualitas. Sehingga tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah menerapkan supervisi akademik.

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah: (1) Prinsip apa saja yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam kegiatan supervisi akademik guna peningkatan kinerja guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung, (2) Bagaimana langkah-langkah supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung, (3) Bagaimana tindak lanjut pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung.³⁴

Dari penelitian terdahulu tersebut terdapat perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang dilakukan peneliti, khususnya tentang rumusan

³⁴ Fikroh, Nala Titimatul. NIM. 2811123173. 2016. *Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung Tahun 2015/2016. (IAIN TULUNGAGUNG 2016)* Di publikasikan.

masalah yang menjadi fokus penelitian. Peneliti sebelumnya menitikberatkan pada pola kepemimpinan kyai, kepemimpinan kyai dalam melaksanakan pengembangan manajemen kinerja guru, dan dampak kepemimpinan kyai terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menitikberatkan pada kepemimpinan kepala madrasah, kinerja guru, dan kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru.

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan peneliti sebelumnya tersebut terdapat perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang dilakukan peneliti, khususnya tentang rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian. Peneliti sebelumnya menitikberatkan pada apa yang digunakan kepala sekolah dalam pengembangan SMA, strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan SMA, dan dalam meningkatkan kinerja Guru.

Tabel 1.1 persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

No	Penelitian Terdahulu	Persamaan	Perbedaan	
			Penelitian terdahulu	Penelitian ini
1.	Kasdu Abdus Syukur dengan judul tesis: “Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Pengembangan Sekolah Menengah Atas Islam Terpadu Al- Haramain Desa Batu Kerbuy Kecamatan Pasean	a. Jenis penelitian kualitatif b. Metode pengumpulan data yakni observasi wawancara c. Tehnik analistis data	Terdapat pada gaya kepemimpinan.	Fokus penelitian pada: 1. Fungsi kepemimpinan berbasis religius 2. Fungsi kinerja guru 3. Peningkatan kinerja guru

		yang digunakan meliputi reduksi data penyajian data dan penarikan kesimpulan.		
2.	Pamekasan tahun 2015 Ahmad Subairi dengan judul tesis: Kepemimpinan Kyai Berbasis Agama dalam Memelihara Budaya Organisasi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Annuqayah Daerah Latee Guluk-Guluk Sumenep tahun 2014	a. Jenis penelitian kualitatif b. Metode pengumpulan data yakni observasi wawancara c. Teknik analistis data yang digunakan meliputi reduksi data penyajian data dan penarikan kesimpulan	Yang diteliti adalah kepala pesantren	Fokus penelitian pada: 1. Fungsi kepemimpinan berbasis religius 2. Fungsi kinerja guru 3. Peningkatan kinerja guru
3.	Fikroh, Nala Titimatul . . Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung	a. Jenis penelitian kualitatif b. Metode pengumpulan data yakni observasi wawancara	Perbedaanya tidak meneliti supervisi kepala sekolah	Fokus penelitian pada: 1. Fungsi kepemimpinan berbasis religius 2. Fungsi kinerja guru 3. Peningkatan

	Tahun 2016.	c. Tehnik analistis data yang digunakan meliputi reduksi		kinerja guru
--	-------------	--	--	--------------

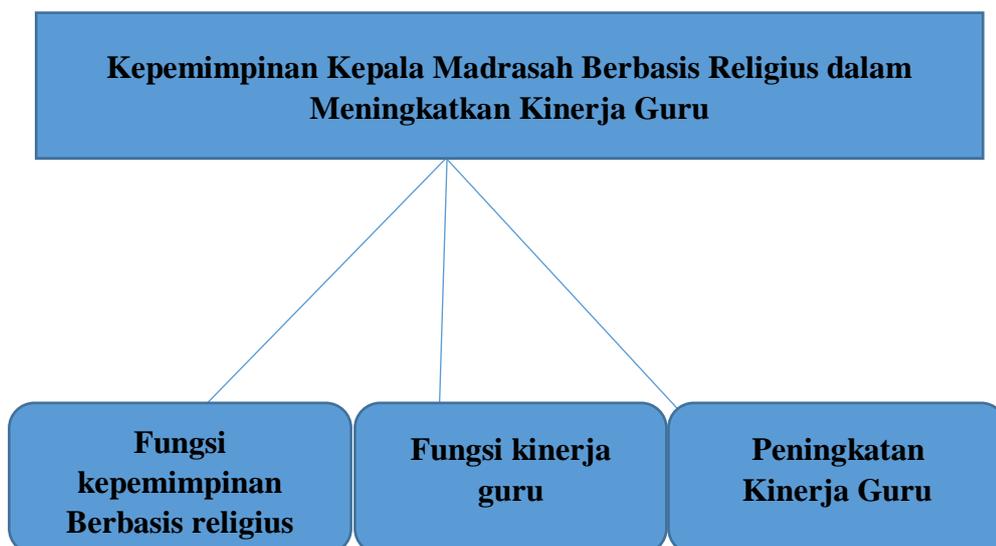
F. Paradigma Penelitian

Setelah melihat apa yang sudah peneliti sampaikan di atas baik secara teoritis maupun empiris, dapat digambarkan bahwa Fungsi kepala madrasah berbasis religius mampu meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu pentingnya kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru di MTs. Sultan Agung Sumbergempol Tulungagung. Peneliti ingin melakukan penelitian di Madrasah tersebut.

Setelah peneliti memaparkan aspek-aspek yang mengenai kepemimpinan berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru di MTs. Sultan Agung Sumbergempol Tulungagung, kemudian peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dari informan. Setelah data terkumpul, peneliti menganalisa data dari uraian yang telah peneliti jelaskan.

Gambar: 1.1

Kerangka Paradigma Penelitian



Teori yang di hasilkan adalah bahwa kepemimpinan kepala madrasah mampu meningkatkan kinerja guru di madrasah agar terciptanya kualitas belajar mengajar di madrasah. Sehingga mampu menjadi contoh atau keteladanan kepala madrasah di antara semua guru-guru di madrasah tersebut.