

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* yang berarti pemimpin, sedangkan *leadership* berarti kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan. Sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan atau tugasnya sebagai seorang pemimpin.¹ Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pemimpin yaitu orang yang memimpin sedangkan kepemimpinan artinya perihal pemimpin dan cara memimpin. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan seni, teknik, dan metode memimpin untuk mencapai suatu tujuan. Pada konteks kepemimpinan, Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى

اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “ Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnah-Nya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian.

¹ Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, (Yogyakarta: CV.Budi Utama, 2017), hal. 1

Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS. An-Nisa’: 59)²

Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli diantaranya yaitu:

- a) Menurut Maman Ukas sebagaimana yang dikutip oleh Suparman, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar ia mampu berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.
- b) Menurut Miftah Thoha sebagaimana yang dikutip oleh Prayitno, kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.³
- c) Menurut Wahyu Sumidjo sebagaimana yang dikutip oleh Suparman, kepemimpinan merupakan kemampuan yang ada pada diri seorang leader yang berupa sifat-sifat tertentu, seperti kepribadian (personality), kemampuan (ability), kesanggupan (capability).
- d) Menurut Sutarto sebagaimana yang dikutip oleh Suparman, kepemimpinan merupakan suatu rangkaian aktivitas penataan atau pengaturan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

² Departemen Agama Islam Republik Indonesia, Al-Qur’an dan Terjemahnya, (Semarang: PT.Thoha Putra, 1998), hal. 88

³Prayitno Nur, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Relasi Inti Media, 2017), hal. 28

e) Menurut George Terry sebagaimana yang dikutip oleh Suparman, kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk diarahkan dalam mewujudkan tujuan organisasi.⁴

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan mengandung beberapa elemen diantaranya yaitu kepemimpinan melibatkan kelompok orang yang saling mempengaruhi, melibatkan adanya suatu interaksi dan komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin dan kepemimpinan menuntut pemimpin memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mempengaruhi serta menggerakkan orang yang dipimpin⁵

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan para bawahannya.⁶ Menurut Haidar Nawawi, gaya kepemimpinan dibagi menjadi 3, diantaranya yaitu:⁷

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dianggap benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimanya pada khalayak bersifat

⁴ Suparman, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Guru (Sebuah Pengantar Teoritik)*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hal. 10

⁵ Hilal Mahmud, *Administrasi Pendidikan (Menuju Sekolah Efektif)*, (Makassar: Aksara Timur, 2015), hal. 52

⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 8

⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Pontianak, NV. Sapdodadi, 1983), hal. 110

dipaksakan. Jadi kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme yang tinggi.⁸

Menurut Danim Sudarwan, pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri antara lain yaitu sebagai berikut:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide yang baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah
- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan didalam dirinya penuh ketidakpercayaan
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah
- 7) Korektif dan minta penyelesain tugas pada waktu sekarang.⁹

b. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez faire terdiri dari dua kata yaitu *laissez* yang artinya mengizinkan dan *faire* artinya bebas. Jadi pengertian dari

⁸ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal. 32

⁹ Danim Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 75

laissezfaire yaitu memberikan kepada orang lain kebebasan termasuk bawahan dalam melaksanakan tugas dan kepemimpinan *laissez faire* ini dapat dilaksanakan dan diterapkan di sekolah yang sudah benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya baik dan mampu merancang semua kebutuhan sekolah dengan mandiri. Kepemimpinan *laissez faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Hal tersebut dikarenakan dalam kepemimpinan *laissez faire* ini pemimpin banyak memberikan kebebasan kepada para bawahan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu. Jika pemimpin otoriter mendominasi, maka kepemimpinan *laissez faire* ini pemimpin tidak memimpin sebab pemimpin membiarkan kelompoknya untuk berbuat semaunya sendiri.¹⁰

Menurut Purwanto yang dikutip oleh Sowiyah , ciri-ciri kepemimpinan *laissez faire* antara lain yaitu sebagai berikut:

- 1) Pemimpin kurang bahkan sama sekali tidak memberikan sumbangan ide, konsep, pikiran, dan kecakapan yang dimilikinya.
- 2) Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada stafnya dalam menentukan segala sesuatu yang berguna bagi kemajuan organisasinya tanpa bimbingan darinya.¹¹

¹⁰ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal.

¹¹ *Ibid*, hal. 38

c. Gaya kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang berdasarkan demokrasi dalam pelaksanaannya. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan penilaian, kritik dan pujian atas dasar kenyataan yang seobyektif mungkin. Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang mana dalam hal ini pemimpin selalu berdiskusi dengan bawahan dan selalu mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin membagi tugas para bawahan dan selalu melibatkan para bawahan dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas. Dalam hal ini anggota kelompok merasa terlibat dalam setiap proses yang ada dan lebih termotivasi serta kreatif.¹²

Menurut Sudarman Danim yang dikutip oleh Sowiyah, pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri diantaranya yaitu sebagai berikut:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi tersebut.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral yang harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.

¹²Hasan Har Ridwan Iri, Dedy H. Karwan, *Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif*, (Yogyakarta:Expert, 2017), hal.35

- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.¹³

Sedangkan Sondang P. Siagian dalam buku Ngalim Purwanto yang berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* membagi lima gaya kepemimpinan beserta ciri-ciri dan sifatnya sebagai berikut:

a) Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritikan dari anggotanya, dan caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.

b) Militaristik

Seorang pemimpin yang militaristik dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah dan dalam menggerakkan bawahannya senang dengan pangkat/jabatannya, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan, sulit menerima kritikan atau saran dari bawahannya.

¹³ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*,,,, hal. 42

c) Paternalistik

Seorang pemimpin yang paternalistik menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa, bersifat terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri, dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fungsinya.

d) Karismatis

Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.¹⁴ Gaya kepemimpinan kharismatik merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri mampu menarik perhatian setiap anggota organisasi untuk mengikuti keinginannya. Gaya kepemimpinan ini mampu membuat bawahan untuk menghormati pimpinan dengan sangat hormat. Pemimpin juga sangat pandai dalam memberikan semangat kepada bawahannya. Pemimpin juga sangat visioner dalam memimpin suatu lembaga. Gaya kepemimpinan ini sangat menyukai tantangan dan perubahan.¹⁵

¹⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 52

¹⁵ Apriyanto dan Iswandi, *Pengantar Manajemen*, (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2019), hal. 30-31

e) Demokratis

Pemimpin yang demokratis dalam menggerakkan bawahannya selalu mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan, pemimpin senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan, dan selalu memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para bawahan. Tipe demokratik merupakan tipe kepemimpinan yang paling ideal dan dianggap paling baik terutama untuk kepemimpinan dalam pendidikan.¹⁶

Kepala madrasah dalam gaya demokratis ini melaksanakan tugasnya atas dasar musyawarah, unsur-unsur demokrasi harus nampak dalam seluruh kegiatan di madrasah, misalnya 1) kepala madrasah harus menghargai martabat setiap guru yang mempunyai perbedaan individu, 2) kepala madrasah harus menciptakan suasana belajar yang sedemikian rupa sehingga nampak dalam kelompok yang saling menghargai dan saling menghormati, 3) kepala madrasah hendaknya menghargai cara berfikir meskipun dasar pikirannya bertentangan dengan pendapatnya sendiri, 4) kepala madrasah hendaknya menghargai kebebasan setiap individu.¹⁷

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai seorang

¹⁶Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hal.53

¹⁷ Abdul Rahmat, *Manajemen Humas Sekolah*, (Yogyakarta: Media Akademi, 2016), hal.

pemimpin. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan itu terkait dengan kemampuan pemimpin dalam memimpin bawahan atau yang sedang dipimpinnya. Menurut Machali yang dikutip oleh Hidayat, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok diantaranya yaitu:

a. Fungsi Intruksi

Fungsi intruksi bersifat komunikasi satu arah. Dalam hal ini pemimpin sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah tersebut dikerjakan agar keputusan dapat dilakukan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi konsultasi merupakan fungsi yang bersifat dua arah. Dalam hal ini pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya untuk berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai wawasan dan informasi yang diperlukan dalam menetapkan suatu keputusan yang akan diambil.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya untuk ikut serta dalam mengambil suatu keputusan dan melaksanakan keputusan yang telah diambil.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi merupakan suatu fungsi yang dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat dan menetapkan

suatu keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Dalam fungsi delegasi ini pada dasarnya lebih menekankan kepercayaan. Orang-orang yang ditunjuk sebagai delegasi harus diyakini sebagai pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian merupakan suatu fungsi yang mana seorang pemimpin harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan menjalin koordinasi dengan para anggotanya. Hal tersebut bertujuan agar tujuan bersama dapat tercapai dengan hasil yang maksimal.¹⁸

4. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan**

Menurut Jodeph Reitz, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin diantaranya yaitu:

a. Kepribadian

Dalam hal ini mencakup mengenai pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin seperti nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya yang nantinya akan mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut.

¹⁸ Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM), 2019), hal. 7

b. Pengharapan dan perilaku atasan

Dalam hal ini pemimpin secara jelas menggunakan gaya yang berorientasi pada tugas.

c. Karakteristik

Dalam hal ini mencakup harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah.

d. Kebutuhan tugas

Dalam hal ini mencakup setiap tugas karyawan atau bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Iklim dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

e. Harapan perilaku rekan kerja.¹⁹

5. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi baik dalam bidang pendidikan atau non pendidikan. Sedangkan kata madrasah itu sendiri dapat diartikan sebagai sebuah lembaga formal yang dijadikan sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar peserta didik. Jadi dari masing-masing pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan seseorang yang

¹⁹Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 11

mempunyai tugas dan bertanggung jawab dalam memajukan suatu lembaga yang dipimpinnya.²⁰

Sesuai dengan Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 menyatakan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah. Kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Maka dari itu kepala sekolah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai.²¹

Menurut Pemdiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menyebutkan bahwa seorang guru bisa diangkat menjadi kepala sekolah jika yang bersangkutan memenuhi berbagai persyaratan. Persyaratan tersebut mulai dari persyaratan kualifikasi dan persyaratan kompetensi. Persyaratan kualifikasi dikelompokkan menjadi 2 diantaranya yaitu

a. Kualifikasi umum

Kualifikasi umum kepala sekolah diantaranya meliputi:

²⁰Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 61

²¹ *Ibid*, hal. 12

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (SI) atau Diploma IV kependidikan atau non kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi.
- 2) Pada waktu diangkat menjadi kepala sekolah setinggi-tingginya berumur 56 tahun
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali Taman Kanaka-Kanak/ Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3(tiga) tahun di TK/ RA; DAN
- 4) Memiliki pangkat sekurang-kurangnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

b. Kualifikasi khusus

Kualifikasi khusus kepala sekolah diantaranya meliputi:

- 1) Berstatus sebagai guru TK/RA, atau guru SD/MI atau guru SMP/MTS, atau guru SMA/MA, atau guru SMK /MAK
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA atau sertifikat atau guru SD/MI atau sertifikat guru SMP/MTS, atau sertifikat guru SMA/MA, atau sertifikat guru SMK /MAK
- 3) Memiliki sertifikat kepala TK/RA atau sertifikat kepala SMP/MTS, atau sertifikat kepala SMA/MA, atau sertifikat kepala SMK /MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah

- 4) Untuk kepala sekolah Luar Biasa untuk semua jenjang juga harus memnuhi kualifikasi yang sama dengan kepala sekolah sebagaimana yang diungkapkan diatas.

Untuk kepala sekolah Indonesia di luar negeri harus memiliki kualifikasi khusus diantaranya yaitu sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 3 tahun sebagai kepala sekolah
- 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru pada salah satu satuan pendidikan
- 3) Memiliki sertifikat kepala sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.²²

6. Keterampilan Kepala Madrasah

Berdasarkan standar kompetensi kepala sekolah, ada beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah. Agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif, kepala sekolah perlu mengembangkan keterampilan, diantaranya yaitu:

a. Keterampilan komunikasi

Keterampilan komunikasi merupakan keterampilan mutlak yang harus dimiliki kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah harus

²² Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2015), hal. 9-10

mampu menjalin komunikasi yang baik dengan sesama guru, pegawai, siswa, dan masyarakat.

b. Keterampilan motivasi

Dalam hal ini tugas kepala sekolah yaitu memberikan kekuatan mental bagi guru, pegawai, dan siswa. Kekuatan mental tersebut mendorong minat dan semangat kerja serta dapat meningkatkan semangat belajar guru maupun siswa.

c. Membangun tim

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu membagi tugas kepada banyak orang secara efektif. Pembagian tugas tersebut bertujuan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat. Kepala sekolah dalam membagi tugas harus disesuaikan dengan bidang dan kemampuan dari masing-masing individu. Kompetensi dan kemampuan setiap individu tidaklah sama. Maka dari itu perlu adanya kerja sama yang baik antara pemimpin dengan stakeholder sekolah.

d. Pendelegasian Tugas

Kepala sekolah dituntut mampu dalam membagi dan mendelegasikan setiap jenis tugas secara efektif kepada orang yang tepat. Maka dari itu kepala sekolah harus memahami secara benar setiap detail pekerjaan yang diberikan kepada orang lain, sehingga walaupun pekerjaan dikerjakan oleh orang lain hasilnya akan sama dengan yang diharapkan oleh kepala sekolah.

e. Mengelola Staf

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu mengelola para staffnya. Beragamnya mental, kepribadian, dan keahlian setiap guru dan pegawai harus di sikapi dengan bijaksana. Sehingga hubungan antara pemimpin dan staff akan berjalan dengan baik.²³

7. Peran Kepala Madrasah

Menurut Mulyasa ada tujuh peran utama kepala sekolah diantaranya yaitu sebagai berikut:²⁴

a. Sebagai Evaluator

Dalam hal ini peran kepala sekolah yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan, kepribadian para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Kemudian data-data hasil pengukuran tersebut ditimbang dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi.

b. Sebagai manajer

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu melaksanakan proses manajerial yang mana hal tersebut dilakukan mulai perencanaan, pengoorganisasian, menggerakkan dan mengontrol atau biasa disebut dengan istilah POAC. Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan membuat struktur organisasi. Menggerakkan berarti

²³ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hal. 92

²⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Cet-5,(Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 37

mempengaruhi orang lain agar dapat menjalankan tugasnya secara baik dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan yang terakhir yaitu mengontrol yang berarti membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

c. Sebagai administrator

Dalam hal ini kepala sekolah memiliki dua tugas utama. *Pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan dan dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan. Kedua, melaksanakan administrasi substansif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana dan hubungan masyarakat.

d. Sebagai supervisor

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru, tenaga kependidikan, dan administrator lainnya. Supervisi dapat dilakukan didalam kelas atau didalam kantor tempat stakeholder bekerja.²⁵

e. Sebagai leader

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka sadar akan kewajiban dan tanggung jawab masing-masing individu. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang memiliki peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di

²⁵Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hal 120

sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Maka dari itu kepala sekolah adalah salah satu kunci keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.²⁶

f. Sebagai inovator

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan pembaharuan-pembaharuan guna meningkatkan mutu dan memajukan suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

g. Sebagai motivator

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi-motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan.²⁷ Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi juga dapat diartikan sebagai pemberian atau penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pemberian motivasi bisa dilakukan dengan memberi pujian, penghargaan, dan hadiah. Pemberian motivasi bertujuan agar guru dan

²⁶ Hendarman dan Rohanim, *Kepala Sekolah sebagai Manajer*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018, hal. 48

²⁷ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hal 121

tenaga kependidikan lebih bersemangat dan giat dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga tujuan lembaga pendidikan akan tercapai secara efektif dan efisien.²⁸

B. Tinjauan Teori Tentang Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.²⁹

Berikut ini beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Menurut Mathis dan Jackson, kinerja merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan dalam memberikan kontribusi kepada suatu organisasi yang antara lain termasuk kualitas keluaran, kuantitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

²⁸ Sri Azyanti, *Motivasi Kepala Sekolah*, (Pontianak: Yudha English Gallery, 2018), hal. 2

²⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 11

- b. Menurut Samsudin, kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.
- c. Menurut Nawawi, kinerja merupakan suatu hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
- d. Menurut Mulyasa, kinerja merupakan suatu prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.
- e. Menurut Mathis, kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.
- f. Menurut Darma, kinerja merupakan suatu kriteria kinerja yang diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup baik atribut maupun kompetensi.

Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwasanya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.³⁰

³⁰ Didi Pianda, *Kinerja Guru (Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah)*, (Jawa Barat: CV. Jejak, 2018), hal. 12

2. Pengertian Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi kedua 1991, guru diartikan sebagai orang yang pekerjaannya mengajar. Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005 Pasal 2, guru dikatakan sebagai tenaga profesional yang mengandung arti bahwa pekerjaan guru hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikasi pendidik yang sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.³¹ Dalam melaksanakan tugas, status guru yaitu sebagai berikut:

- a. Guru sebagai PNS atau pegawai swasta yang memiliki Surat Keputusan mengajar
- b. Guru sebagai profesi karena melahirkan banyak profesi
- c. Guru sebagai social leadership guru dianggap serbatahu, teladan, dan sumber pengetahuan.

Tugas guru sebagai profesi yaitu meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu

³¹ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional (Pedoman Kinerja, Kualifikasi, dan Kompetensi Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hal. 24

pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Dengan kata lain seorang guru dituntut mampu menyelaraskan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam proses pembelajaran.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat 1, yang mana seorang guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mnevaluasi siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.³² Setiap guru memiliki kewajiban dan hak. Kewajiban merupakan segala sesuatu yang harus dilaksanakan sedangkan hak merupakan dampak dari sesuatu yang telah dilaksanakan.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru, kewajiban dan hak guru antara lain:

1. Kewajiban guru

Kewajiban guru adalah melayani pendidikan khususnya disekolah melalui kegiatan mengajar, mendidik, dan melatih untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan menyiapkan generasi bangsa.

Menurut UUGD No. 14 Tahun 2005 kewajiban yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki kualifikasi akademik yang berlaku (S-1 atau D-IV)

³² *Ibid*, hal. 30

b. Memiliki kompetensi pedagogik

- 1) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- 2) Pemahaman terhadap siswa
- 3) Pengembangan kurikulum atau silabus
- 4) Perancangan pembelajaran
- 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- 6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- 7) Evaluasi hasil belajar
- 8) Pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

c. Memiliki kompetensi kepribadian, yang meliputi

- 1) Beriman dan bertakwa
- 2) Berakhlak mulia
- 3) Arif dan bijaksana
- 4) Demokratis, mantap, berwibawa, stabil, dewasa, jujur dan sportif
- 5) Menjadi teladan bagi siswa dan masyarakat
- 6) Secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri
- 7) Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan

d. Memiliki kompetensi sosial, yang meliputi

- 1) Bekomunikasi lisan, tulis, dan / isyarat secara santun
- 2) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional

- 3) Bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pemimpin satuan pendidikan, orang tua atau wali siswa
 - 4) Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku
 - 5) Menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.³³
- e. Memiliki kompetensi profesional, yang meliputi:
- 1) Mampu menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan kelompok mata pelajaran yang akan diampu
 - 2) Mampu menguasai konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu
 - 3) Memiliki sertifikat pendidik
 - 4) Sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional

³³*Ibid*, hal. 33

- 5) Melaporkan pelanggaran terhadap peraturan satuan pendidikan yang dilakukan oleh siswa kepada pemimpin satuan pendidikan .
- 6) Menaati peraturan yang ditetapkan oleh satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan, pemerintah daerah, dan pemerintah.
- 7) Melaksanakan pembelajaran yang mencakup kegiatan pokok diantaranya yaitu:
 - a) Merencanakan pembelajaran
 - b) Melaksanakan pembelajaran
 - c) Menilai hasil pembelajaran
 - d) Membimbing dan melatih siswa
 - e) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok.³⁴

2. Hak Guru

Hak guru adalah hak untuk memperoleh gaji, hak untuk perkembangan karier, hak untuk memperoleh kesejahteraan, dan hak untuk memperoleh perlindungan hukum, baik melaksanakan tugas maupun memperoleh hak-hak mereka.

Menurut UUGD No. 14 Tahun 2005, hak-hak guru diantaranya yaitu sebagai berikut:

³⁴ *Ibid*, hal. 34

- a. Mengikuti uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidikan bagi guru yang telah memiliki kualifikasi akademik S-1 atau D-IV
- b. Memperoleh penghasilan diatas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.
- c. Mendapat tunjangan profesi, tunjangan fungsional, dan subsidi tunjangan fungsional bagi guru yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - 1) Memiliki satu atau lebih sertifikat pendidik yang telah diberi satu nomor registrasi guru oleh Departemen
 - 2) Memnuhi beban kerja sebagai guru
 - 3) Mengajar sebagai guru mata pelajaran atau guru kelas pada satuan pendidikan yang sesuai dengan peruntukan sertifikat pendidik yang dimilikinya
 - 4) Terdaftar pada Departemen sebagai guru tetap
 - 5) Berusia paling tinggi 60 tahun
 - 6) Tidak terikat sebagai tenaga tetap pada instansi selain satuan pendidikan tempat bertugas
- d. Mendapat maslahat tambahan dalam bentuk:
 - 1) Tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, atau penghargaan bagi guru
 - 2) Kemudahan memperoleh pendidikan bagi putra atau putri, pelayanan kesehatanm atau bentuk kesejahteraan yang lain

- e. Mendapat penghargaan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat, prestasi kerja luar biasa baiknya, kenaikan jabatan, uang atau barang, piagam atau bentuk penghargaan yang lainnya
- f. Mendapatkan tambahan angka kredit setara untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi 1 (satu) kali bagi guru yang bertugas di daerah khusus
- g. Mendapatkan penghargaan bagi guru yang gugur dalam melaksanakan tugas pendidikan
- h. Mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi kerja dalam bentuk kenaikan pangkat atau kenaikan jenjang jabatan fungsional.
- i. Memberikan penilaian hasil belajar dan menentukan kelulusan kepada siswa
- j. Memberikan penghargaan kepada siswa terkait dengan prestasi akademik dan prestasi non akademik
- k. Memberikan sanksi kepada siswa yang melanggar aturan
- l. Mendapat perlindungan dalam melaksanakan tugas dalam bentuk rasa aman dan jaminan keselamatan
- m. Mendapatkan perlindungan hukum dari tindak kekerasan, ancaman, perlakuan diskriminatif, intimidasi atau perlakuan tidak adil
- n. Mendapatkan perlindungan profesi terhadap:

- 1) Pemutusan hubungan kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
 - 2) Pemberian imbalan yang tidak wajar
 - 3) Pembatasan dalam menyampaikan pandangan, pelecehan terhadap profesi
 - 4) Pembatasan atau pelanggaran lain yang dapat menghambat guru dalam melaksanakan tugas
- o. Mendapatkan perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja dari satuan pendidikan terhadap:
- 1) Resiko gangguan keamanan kerja\
 - 2) Kecelakaan kerja
 - 3) Kebakaran pada waktu kerja
 - 4) Bencana alam
 - 5) Kesehatan lingkungan kerja dan
 - 6) Resiko lainnya
- p. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan hak atas kekayaan intelektual sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- q. Memperoleh akses memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran
- r. Berserikat dalam organisasi profesi guru
- s. Kesempatan untuk berperan dalam menentukan kebijakan pendidikan

- t. Kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensinya serta untuk memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.
- u. Berhak memperoleh cuti studi.

Adapun dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 40, kewajiban dan hak guru diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:
 - 1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan logis
 - 2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan
 - 3) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- b. Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
 - 1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
 - 2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
 - 3) Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.

- 4) Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
- 5) Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.³⁵

3. Pengertian Kinerja Guru

Jadi dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan perilaku yang dihasilkan `seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Atau dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan tertentu.³⁶ Kinerja guru yang profesional di dasari oleh pengetahuan di bidangnya.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Isra: 36 sebagai berikut:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya

³⁵Ibid, hal. 38

³⁶ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian)*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal.

pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu diminta pertanggungjawabannya.” (QS. Al-Isra’: 36).³⁷

Kinerja guru akan terlihat pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan tugas tersebut.³⁸

4. Kriteria-kriteria Kinerja Guru

Menurut Ivancevich dan Faustino Gomes, ada delapan dimensi atau kriteria yang perlu dilakukan dalam penilaian terhadap kinerja karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut:

a. *Quantity Of Work*

Quantity Of Work merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

b. *Quality Of Work*

Quality Of Work merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

c. *Job Knowladge*

Job Knowladge merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

³⁷ Departemen Agama RI, (Jakarta: Al-Qur’an dan Terjemahnya, 2006), hal.389

³⁸ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)*, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 69

d. *Creativeness*

Creativeness merupakan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

e. *Cooperation*

Cooperation merupakan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

f. *Dependability*

Dependability merupakan kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

g. *Initiative*

Initiative merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

h. *Personal Qualities*

Personal Qualities merupakan suatu kriteria yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, dan integritas pribadi.³⁹

5. Penilaian Kinerja Guru

Menurut Peraturan Menteri PAN No. 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru diartikan sebagai penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam kerangka pembinaan karier dan jabatannya.⁴⁰ Menilai

³⁹ *Ibid*, hal. 14

⁴⁰ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional (Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014), hal. 24

kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Secara garis besar standar kinerja guru mengacu pada rumusan 12 kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh guru diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana pembelajaran
- b. Melaksanakan pembelajaran
- c. Menilai prestasi belajar
- d. Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik
- e. Memahami landasan kependidikan
- f. Memahami kebijakan pendidikan
- g. Memahami tingkat perkembangan siswa
- h. Memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran
- i. Menerapkan kerja sama dalam pekerjaan
- j. Memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan
- k. Menguasai keilmuan dan keterampilan sesuai materi pembelajaran
- l. Mengembangkan profesi

Jadi kedua belas kompetensi inilah yang dapat dilihat melalui Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Aspek-aspek APKG secara

umum dapat dikelompokkan ke dalam tiga kemampuan diantaranya *Pertama*, kemampuan guru dalam membuat perencanaan pengajaran, yang meliputi perencanaan pengorganisasian bahan pengajaran, perencanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, perencanaan pengelolaan kelas, perencanaan pengelolaan media dan sumber, perencanaan penilaian hasil belajar siswa. *Kedua*, kemampuan guru dalam mengajar dikelas yang meliputi menggunakan metode, media dan bahan latihan, berkomunikasi dengan siswa, mendemonstrasikan khazanah metode mengajar, mendorong siswa untuk terlibat langsung dalam proses pembelajaran, mengorganisasikan waktu, ruang, bahan dan perlengkapan, evaluasi belajar siswa. *Ketiga*, kemampuan guru dalam mengadakan hubungan antar pribadi, yang meliputi membantu mengembangkan sikap positif pada diri siswa, bersikap terbuka dan luwes terhadap siswa dan orang lain.⁴¹

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya yaitu:

a. Tingkat pendidikan guru

Tingkat pendidikan guru akan sangat mempengaruhi baik tidaknya kinerja guru. Kemampuan seseorang akan dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu dan dari tidak

⁴¹*Ibid*, hal. 16

bisa menjadi bisa. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin banyak pula pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki, sehingga kinerjanya pun akan baik pula.

b. Supervisi pengajaran

Supervisi pengajaran merupakan serangkaian kegiatan yang membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penelitian terhadap permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar.

c. Program penataran

Agar memiliki kinerja yang baik, maka guru dituntut untuk memiliki kemampuan akademik yang memadai yaitu dengan mengikuti penataran. Dengan adanya program penataran tersebut maka guru akan mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru sehingga dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar siswa.

d. Iklim yang kondusif

Dalam hal ini iklim yang kondusif berpengaruh terhadap kinerja guru, misalnya seperti pengelolaan kelas yang baik, pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan yang baik antara kepala sekolah,

guru, siswa, dan karyawan sekolah yang menyenangkan akan menambah semangat bagi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

e. Kondisi fisik dan mental yang baik

Guru yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Maka dari itu kesehatan sangatlah penting. Jika guru sakit maka proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik pula. Begitupun dengan kondisi mental, jika kondisi mental guru baik maka guru tersebut juga akan mengajar dengan baik pula.

f. Pendapatan guru

Agar guru dapat berkonsentrasi dalam mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian insentif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

g. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif. Selain itu kepala sekolah harus bersikap demokratis kepada para bawahannya, seperti menerima pendapat maupun saran dari guru dan selalu menjaga komunikasi yang baik dengan guru. Dengan adanya hal-hal tersebut maka guru akan bersikap terbuka, kreatif, inovatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

h. Kemampuan manajerial kepala sekolah

Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak lepas dari kegiatan administrasi. Kegiatan administrasi mencakup pengaturan proses

belajar mengajar, kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan, serta hubungan masyarakat. Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. Apabila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan disekolah akan berjalan baik pula, sehingga hal tersebut akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya.⁴²

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru, menurut Kartono Kartini dapat dibedakan menjadi dua macam, diantaranya yaitu:

a. Faktor dari dalam (intern)

Faktor-faktor dari dalam diri sendiri diantaranya yaitu sebagai berikut:

1) Kecerdasan

Dalam hal ini kecerdasan memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan tugas-tugas. Semakin sulit tugas-tugas yang dikerjakan, maka semakin tinggi pula tingkat kecerdasan yang diperlukan.

2) Keterampilan dan kecakapan

Dalam hal ini tingkat keterampilan dan kecakapan setiap orang berbeda-beda. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan dari

⁴²*Ibid*, hal. 17

berbagai pengalaman-pengalaman dan latihan yang diperoleh seseorang.

3) Bakat

Dalam hal ini seseorang harus bekerja sesuai dengan pilihan dan keahliannya.

4) Kemampuan dan Minat

Dalam hal ini tugas dan jabatan seseorang harus sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi hal tersebut dapat menunjang pekerjaan yang sedang dilakukan, sehingga tugas-tugas akan cepat selesai dikerjakan.

5) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatnya kerja seseorang.

6) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai tugas-tugasnya selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan akan terganggu pula.

7) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang dilakukan seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksana karena seseorang tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh, rajin, dan dengan sepenuh hati.

b. Faktor dari luar diri sendiri (ekstern)

Faktor-faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya yaitu:

1) Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Permasalahan yang ada dalam kehidupan keluarga akan menurunkan dan mengganggu semangat kerja.

2) Lingkungan kerja

Kondisi kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Lingkungan kerja yang dimaksud dalam hal ini yaitu situasi kerja, rasa aman, gaji pilihan dan keahliannya yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan teman kerja yang baik serta bisa diajak kerja sama.

3) Komunikasi dengan kepala sekolah

Hubungan komunikasi yang terjalin baik dan harmonis akan membuat pekerjaan cepat selesai.

4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai akan membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya, terutama kinerja dalam proses mengajar.

5) Kegiatan guru dikelas

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dalam hal ini guru harus mampu menjalin interaksi dan komunikasi yang baik dengan siswa.⁴³

C. Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor bawaan, seperti bakat, minat, intelegensi, dan faktor lingkungan seperti pendidikan dan latihan. Untuk itu upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ada dua klasifikasi, diantaranya yaitu:⁴⁴

1. Upaya pemberdayaan yang dilakukan kepala madrasah

Pemberdayaan guru merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengoptimalkan guru sehingga mampu memberikan kinerjanya dengan baik sampai akhirnya dapat mempersembahkan pelayanan yang lebih efektif dan efisien. Kegiatan pemberdayaan tersebut dapat dilakukan kepala sekolah melalui proses pemberdayaan, diantaranya yaitu melalui perencanaan pemberdayaan guru, pelaksanaan pemberdayaan guru dan evaluasi pemberdayaan guru.

⁴³ Sobirin, *Kepala Sekolah, Guru, dan Pembelajaran*, (Bandung: Nuansa Cendekia, 2018), hal. 105

⁴⁴ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2017), hal. 46-48

a. Perencanaan pemberdayaan guru

Perencanaan pemberdayaan guru merupakan langkah awal yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mempersiapkan terselenggaranya kegiatan pemberdayaan guru dalam mengoptimalkan peran guru di sekolah. Secara garis besar terdapat beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh kepala sekolah dalam perencanaan pemberdayaan guru tersebut, antara lain:

1) Merencanakan aspek yang berkaitan dengan kemampuan guru

Kepala sekolah dalam hal ini dapat mempersiapkan rencana yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan guru seperti melalui pemberian kesempatan kepada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan melibatkan guru untuk aktif dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), memberikan kesempatan pada guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, memberikan kesempatan pada guru untuk mengembangkan pengetahuannya melalui seminar atau penataran maupun keleluasaan kepada guru untuk mengikuti kegiatan produktif di luar tugas mengajar.

2) Merencanakan aspek yang berkaitan dengan kondisi organisasi

Dalam hal ini kepala sekolah harus mempersiapkan kelengkapan sarana penunjang pelaksanaan tugas guru, karena kemampuan yang sudah dipersiapkan guru untuk menghasilkan optimalisasi kinerja tidak akan efektif jika tidak diimbangi dengan kondisi

sarana yang lengkap untuk menjalankan program sekolah. Selain itu yang terpenting dari itu semua yaitu terciptanya iklim atau suasana kerja yang kondusif sehingga guru dapat melaksanakan tugasnya dengan nyaman dan tenang.

3) Merencanakan aspek yang berkaitan dengan kebijakan organisasi

Dalam hal ini, kepala sekolah harus dapat membuat kebijakan yang sifatnya fleksibel atau kebijakan yang dapat memberikan keleluasaan kepada guru dalam mengekspresikan seluruh kemampuan-kemampuan yang dimilikinya.

b. Pelaksanaan pemberdayaan guru

Pelaksanaan pemberdayaan guru merupakan suatu kegiatan pengimplementasian dari rencana-rencana yang telah ditetapkan sehingga mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun pelaksanaan pemberdayaan guru tersebut, antara lain meliputi:

1) Pemberdayaan guru sebagai demonstrator

Dalam upaya pemberdayaan guru sebagai demonstrator, kepala sekolah harus dapat memberikan tanggung jawab penuh kepada guru untuk membuat program perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran secara optimal dan memberikan tanggung jawab yang penuh untuk melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif. Selain itu, kepala sekolah harus mendukung kemudahan

guru dalam pengadaan media, sumber ataupun materi pengajaran yang dibutuhkan.

2) Pemberdayaan guru sebagai pengelola kelas

Dalam upaya pemberdayaan guru sebagai pengelola kelas, kepala sekolah harus dapat memberikan kepercayaan kepada guru untuk menjadi wali kelas dalam mengoptimalkan guru agar dapat memanfaatkan waktu dikelas secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

3) Pemberdayaan guru sebagai fasilitator

Dalam upaya pemberdayaan guru sebagai fasilitator, kepala sekolah harus dapat memberikan keleluasaan kepada guru untuk membina peserta didik yang berkaitan dengan pengembangan potensi yang dimiliki oleh peserta didik seperti membina dalam kegiatan ekstrakurikuler, olahraga, perlombaan dan lain sebagainya. Selain itu kepala sekolah harus memberikan keleluasaan kepada guru untuk memanfaatkan fasilitas yang tersedia disekolah guna menunjang proses belajar mengajar.

4) Pemberdayaan guru sebagai konselor

Dalam upaya pemberdayaan guru sebagai konselor, kepala sekolah harus dapat mengoptimalkan guru untuk memfungsikan dirinya sebagai guru pembimbing atau konselor bagi siswa agar dapat berhasil dalam belajar serta mengoptimalkan guru untuk

mengumpulkan informasi mengenai kemampuan peserta didik yang tidak terlibat langsung dari hasil belajar yang tidak tertulis.

5) Pemberdayaan guru sebagai administrator

Dalam upaya pemberdayaan guru sebagai administrator, kepala sekolah harus menyediakan format-format isian mengenai kelengkapan administrasi kelas seperti buku absen siswa, agenda kelas serta mengoptimalkan guru untuk menyusun kelengkapan data administrasi peserta didik dalam format yang telah disediakan.

6) Pemberdayaan guru sebagai evaluator

Dalam upaya pemberdayaan guru sebagai evaluator, kepala sekolah harus dapat mengoptimalkan guru dalam hal memantau kemajuan belajar setiap peserta didik serta mengoptimalkan guru dalam hal pengembangan sistem evaluasi belajar dan pembelajaran guna kemajuan prestasi peserta didik. Evaluasi pemberdayaan guru

c. Evaluasi pemberdayaan guru

Evaluasi pemberdayaan guru diarahkan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan pemberdayaan yang telah dilakukan oleh guru sehingga setiap guru mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik.⁴⁵

⁴⁵Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Konsep, Strategi, dan Implementasinya)* Edisi Pertama, (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 43-47

Dalam hal ini kepala sekolah harus memberikan peluang dan kesempatan kepada guru untuk memperbaiki pembelajaran peserta didik dengan cara memberdayakannya dengan otonomi, pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru. Dalam upaya peningkatan kinerja guru, potensi guru harus diperhatikan dengan baik dan guru harus diberikan kesempatan dalam mengembangkan diri secara kreatif serta kepala sekolah harus memberikan penghargaan terhadap setiap prestasi-prestasi yang telah dicapai oleh guru. Selain itu upaya lainnya yang dapat dilakukan kepala sekolah diantaranya yaitu melibatkan para guru dan staf dalam menyelesaikan permasalahan, meminta saran dan pendapat guru, selalu menjalin komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan para guru, dan membangun tim kerja. Merealisasikan upaya-upaya tersebut merupakan tugas tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai pimpinan disekolah. Apabila kepala sekolah dapat melakukan hal-hal tersebut dengan baik, maka kepala sekolah berarti sudah melakukan upaya pemberdayaan guru dalam upaya meningkatkan kinerja para guru yang nantinya hal tersebut dapat mempengaruhi upaya perbaikan mutu pendidikan.

2. Upaya peningkatan kompetensi guru

Upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan meningkatkan kompetensi diri baik personal maupun profesional. Selain itu cara lainnya dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya yaitu

- a. Mengadakan supervisi kunjungan kelas, sehingga kepala sekolah dapat mengetahui kekurangan guru-gurunya dan dapat mengadakan perbaikan mutu berdasarkan hasil supervisi tersebut.⁴⁶ Kunjungan dan observasi kelas merupakan metode atau teknik pembinaan guru oleh kepala madrasah, supervisor (pengawas), dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar di dalam kelas sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam pembinaan guru. Kunjungan dan observasi kelas merupakan metode/teknik supervisi yang *to the point* ke sasaran. Tujuan kunjungan dan observasi kelas ini adalah untuk membantu guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah guru di dalam kelas. Melalui kunjungan dan observasi kelas, maka kepala madrasah akan membantu memecahkan permasalahan yang di alaminya. Kunjungan dan observasi kelas sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang proses belajar mengajar secara langsung, baik yang menyangkut kelebihan maupun kekurangan dan kelemahannya. Melalui teknik ini, kepala madrasah dapat mengamati secara langsung kegiatan guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar, menggunakan alat, metode, dan teknik mengajar secara keseluruhan dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Hasil observasi atau kunjungan kelas ini, dapat digunakan oleh kepala

⁴⁶Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru*,...hal. 47

madrasah untuk menemukan cara-cara yang paling tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi pembelajaran.⁴⁷

- b. Pembentukan kelompok kerja guru yang terencana dan dinamik untuk meningkatkan profesionalisme guru.
- c. Mengadakan rapat guru sebagai media pembinaan karir guru.
- d. Membentuk organisasi profesi keguruan untuk meningkatkan mutu guru yang telah berdinamis.

Dalam upaya perbaikan mutu pendidikan, maka kemampuan guru harus ditingkatkan. Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru harus memberi kesempatan pada guru untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan yang telah dimiliki guru tersebut. misalnya dengan mendorong mereka untuk menempuh pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, mengirim para guru untuk mengikuti penataran ataupun seminar yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁴⁸

Kemudian menurut Mulyasa, upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru ada 3 macam, diantaranya yaitu:

1. Pembinaan Kedisiplinan

Seorang pemimpin harus mampu dalam menumbuhkan disiplin, terutama dalam disiplin diri. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu membantu bawahan dalam mengembangkan pola dan meningkatkan

⁴⁷Jasmani dan Syaiful Mustofa, *SUPERVISI PENDIDIKAN (Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru,*(Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2013), hal. 72-73

⁴⁸ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru,*...hal. 46-

standar perilakunya serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat dalam menegakkan kedisiplinan. Disiplin merupakan suatu hal yang penting dalam menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama dan untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

2. Pemberian Motivasi

Keberhasilan dalam suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun faktor yang datang dari lingkungan. Dari beberapa faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah. Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus yang berbeda satu dengan lainnya. Hal tersebut pastinya juga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari kepemimpinan agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Penghargaan

Penghargaan sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan menurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan adanya penghargaan, maka bawahan akan terangsang dalam meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Sebagai pemimpin pendidikan di madrasah, seorang kepala madrasah setidaknya harus

memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi dalam melaksanakan tugas mengajarnya baik berupa kata-kata bijak, pujian ataupun memberikan pelayanan dan fasilitas yang sesuai dengan apa yang mereka butuhkan demi meningkatkan semangat dalam melaksanakan tugas mereka.⁴⁹

Kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan diantaranya yaitu pendekatan internal sekolah dan kegiatan eksternal sekolah. Kegiatan internal sekolah mencakup a) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor Dinas Pendidikan setempat untuk meningkatkan kinerja guru, b) program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilaksanakan secara teratur, terus menerus dan berkelanjutan, c) sekolah melakukan kegiatan pengawasan berencana, efektif dan berkesinambungan, d) kepala sekolah dapat memotivasi dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokakarya dan penataran dalam bidang yang terkait dengan keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan ahli yang relevan. Sedangkan kegiatan eksternal sekolah dapat dilakukan diluar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik yang

⁴⁹ Eni Erisa, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Tarbiyah Islamiyah Kota Jambi*, Skripsi UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2019, hal. 27 dalam <http://repository.uinjambi.ac.id>

dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota, provinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mengajar guru.⁵⁰

D. Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya penelitian terdahulu adalah sebagai bahan referensi terhadap penelitian yang ada, mengenai kelebihan maupun kekurangannya, sekaligus sebagai bahan perbandingan terhadap kajian yang terdahulu. Ada beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa orang yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Namun fokus penelitian yang digunakan berbeda dan latar penelitian juga berbeda. Maka di bawah ini peneliti tampilkan beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang peneliti lakukan, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Denta Putri Wantina dengan judul skripsi “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 4 Tulungagung” tahun 2019. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Tulungagung. Hasil dari penelitian ini adalah (1) visi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu ingin mengembangkan madrasah sampai tingkat nasional. Sedangkan visi madrasah itu sendiri unggul, imtaq, iptek, akhlakul karimah, dan wawasan lingkungan, (2) gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam

⁵⁰Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan SDM*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 214

meningkatkan mutu pendidikan yaitu menggunakan gaya demokratis dan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan transformasional, (3) Kebijakan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan ada dua yaitu kebijakan formal dan kebijakan non formal.⁵¹

2. Penelitian ini dilakukan oleh Elsa Indriyani dengan judul skripsi "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menerapkan Disiplin Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan di MA AL-Istiqomah Pekapuran Raya" tahun 2018. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. UIN Antasari Banjarmasin. Hasil penelitian ini yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah dalam menerapkan disiplin kerja guru dan tenaga kependidikan di MA AL-Istiqomah Pekapuran Raya diantaranya yaitu fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya diantaranya faktor kepribadian, latarbelakang pendidikan, dan faktorn lingkungan.⁵²

3. Penelitian ini dilakukan oleh Siti Rohmah dengan judul skripsi " Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Al-Mustaqim Timpik Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang" tahun

⁵¹ Denta Putri Wantina, Skripsi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 4 Tulungagung, Manajemen Pendidikan Islam, FTIK, IAIN Tulungagung, 2019

⁵² Elsa Indriyani, Skripsi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menerapkan Disiplin Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan di MA AL-Istiqomah Pekapuran Raya, Manajemen Pendidikan Islam, FTIK, UIN Antasari Banjarmasin, 2017

2018. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Salatiga. Penelitian ini berfokus tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Al-Mustaqim. Hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah MTs Terpadu Al-Mustaqim dalam meningkatkan kinerja guru yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Selain itu guru di MTs Terpadu Al-Mustaqim sudah mampu melaksanakan tugas dalam kegiatan pembelajaran. Kegiatan tersebut dimulai dari guru membuat RPP sebelum mengajar, melaksanakan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, dan melaksanakan evaluasi pembelajaran secara obyektif.⁵³

4. Penelitian ini dilakukan oleh Dini Pradila Sandi dengan judul skripsi “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Guppi Trirahyu” tahun 2019. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung. Hasil dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru meliputi pemberian motivasi, pemberian penghargaan, pembinaan disiplin, kegiatan kunjungan kelas, pemberian konsultasi, menciptakan kerja kreatif dan aktif, sikap dan perilaku teladan, serta meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik. Sedangkan indikator kinerja guru diantaranya yaitu pembuatan RPP, pengelolaan dan penilaian hasil belajar peserta didik,

⁵³Siti Rohmah, Skripsi, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Al-Mustaqim Timpik Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang, Pendidikan Agama Islam, FTIK, IAIN Salatiga, 2018

mengelola pelaksanaan pembelajaran, menciptakan hubungan kekeluargaan, pelaksanaan evaluasi penilaian peserta didik, dan penguasaan materi pembelajaran.⁵⁴

5. Penelitian yang dilakukan oleh Deviyani dengan judul skripsi “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru di SMA Negeri 1 Darul Imarah Kabupaten Aceh Besar” tahun 2017. Fakultas Tarbiyah Ilmu Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Penelitian ini berfokus tentang bagaimana pembinaan-pembinaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Hasil dari penelitian ini yaitu (1) gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam membina kompetensi pedagogik guru yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan kharismatik, (2) empat model yang dilakukan kepala madrasah dalam pembinaan kompetensi pedagogik guru di SMA Negeri 1 Darul Imarah diantaranya yaitu supervisi, workshop, pengadaan rapat sekolah, dan seminar. Supervisi yaitu berupa kunjungan kelas persemester satu kali, yang dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah atau guru senior. Workshop yaitu kepala sekolah mengadakan musyawarah bersama guru untuk menyelesaikan problema guru mengenai kompetensinya dalam mengajar dan membimbing guru secara umum dalam membuat perangkat pembelajaran. Pengadaan rapat sekolah yaitu kepala sekolah mengadakan rapat rutin awal bulan bersama

⁵⁴ Dini Pradila Sandi, Skripsi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs GUPPI Trirahayu Pesawaran, Manajemen Pendidikan Islam, FTIK, UIN Raden Intan Lampung, 2019

guru dan staf pegawai yang salah satunya untuk melakukan pembinaan terhadap guru serta dapat menyelesaikan persoalan sekolah melalui rapat ini. Seminar yaitu kepala sekolah mengarahkan guru untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan dan seminar pendidikan, (3) kendala kepala sekolah dalam melakukan pembinaan kompetensi pedagogik guru yaitu kurangnya persiapan guru dalam pembuatan perangkat pembelajaran seperti RPP dan silabus, jadwal kegiatan kepala sekolah secara dadakan sehingga tertunda pelaksanaan supervisi, rapat, atau workshop dan kendala yang ketiga yaitu ada beberapa guru yang tidak bisa hadir dalam kegiatan rapat dan workshop⁵⁵

Agar lebih mudah dalam memahami dan membandingkan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu diatas, maka penulis menyusun tabel analisis komparasi sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Dentra Putri Wantina, tahun 2019, penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTsN 4 Tulungagung”.	Adapun kesamaan penelitian yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan Teknik yang digunakan yaitu	Adapun perbedaan penelitian yaitu penelitian ini dilakukan di MTsN 4 Tulungagung, sedangkan peneliti melakukan penelitian di MTsN 5 Trenggalek. dan Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan dan mutu pendidikan sedangkan peneliti membahas tentang kepemimpinan dan kinerja guru

⁵⁵Deviyani, Skripsi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru di SMA Negeri 1 Unggul Darul Imarah Kabupaten Aceh Besar, Manajemen Pendidikan Islam, FTIK, UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2017

		observasi, wawancara, dokumentasi.	
2	Elsa Indriyani, tahun 2018, penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menerapkan Displin Kerja Guru dan Tenaga Kependidikan di MA AL-Istiqomah Pekapuran Raya”.	Adapun kesamaan penelitian yaitu sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan Teknik yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dokumentasi.	Adapun perbedaan penelitian yaitu penelitian ini membahas tentang disiplin kerja guru sedangkan peneliti membahas tentang kinerja guru. Fokus penelitian ini yaitu tentang fungsi-fungsi kepemimpinan sedangkan peneliti tentang gaya, upaya, kendala dan solusi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
3	Siti Rohmah, tahun 2018, penelitian dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Al-Mustaqim Timpik Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang”.	Adapun kesamaan penelitian yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan Teknik yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dokumentasi	Adapun perbedaannya yaitu penelitian ini berfokus tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Terpadu Al-Mustaqim dan tidak membahas mengenai upaya kepala madrasah, kendala dan solusi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
4	Dini Pradila Sandi, tahun 2019, “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs GUPPI Trirahayu Pesawaran”	Adapun kesamaan penelitian yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan memiliki kesamaan meneliti kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru	Adapun perbedaannya yaitu Penelitian ini hanya berfokus tentang bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs GUPPI Trirahayu Pesawaran. Sedangkan peneliti berfokus terhadap gaya, upaya, kendala dan solusi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
5	Deviyani, tahun 2017, penelitian dengan judul	Adapun kesamaan	Adapun perbedaannya penelitian ini berfokus

	“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru di SMA Negeri 1 Unggul Darul Imarah Kabupaten Aceh Besari”.	penelitian yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan memiliki kesamaan meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah.	tentang bagaimana pembinaan-pembinaan yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan sedangkan peneliti membahas terkait dengan peningkatan kinerja guru.
--	--	---	---

Jadi berdasarkan penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa dari kelima penelitian diatas semuanya membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah yang semua objeknya tentunya kepala madrasah. Sedangkan peneliti di sini permasalahannya terkait mengenai gaya kepemimpinan dan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sehingga walaupun terdapat kemiripan dalam penggunaan judul skripsi antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu, akan tetapi tetap terdapat perbedaan pada fokus penelitian dan tempat penelitiannya.

E. Paradigma Penelitian

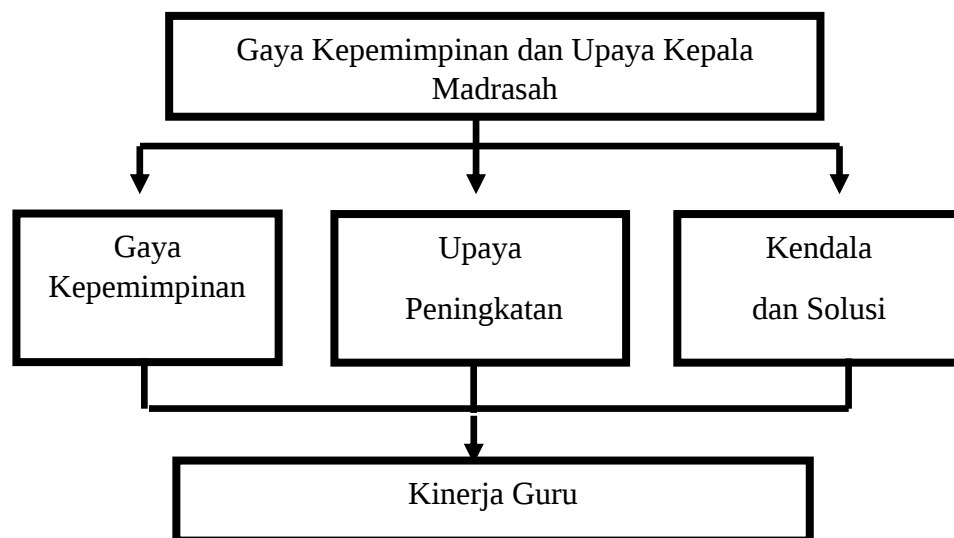
Paradigma penelitian merupakan pola pikir atau kerangka berfikir yang digunakan seseorang sebagai dasar untuk menjawab suatu pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diangkat. Sedangkan menurut Sugiyono, paradigma penelitian merupakan suatu pola pikir yang menunjukkan suatu hubungan antar variabel yang akan diteliti yang hal tersebut sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui

penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.⁵⁶

Paradigma tentang Gaya kepemimpinan kepala madrasah dan upaya dalam meningkatkan kinerja guru dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2.1

Paradigma Penelitian



Setelah melihat apa yang sudah peneliti sampaikan diatas maka dapat digambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 5 Trenggalek tidak lepas dari fokus penelitian diatas yaitu yang berupa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, upaya kepala madrasah dalam

⁵⁶ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hal.36

meningkatkan kinerja guru, dan kendala dan solusi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MTsN 5 Trenggalek.