

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan adalah jabatannya. Sedangkan secara etimologi istilah dari kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya membimbing atau menuntun.¹

Menurut Sondang P. Siagian, kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu, dan dapat mengikuti keinginannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efisien, efektif dan ekonomis.²

Menurut Oteng Sutisna, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk melahirkan perubahan yang paling efektif dalam suatu perilaku kelompok, yang memiliki peran sebagai proses

¹ Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, Dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah Dan Madrasah*, (Yogyakarta: Penerbit Kaukaba, 2012), hal. 75.

² Siagian, *Peranan Staf dan Manajemen*, (Jakarta: Gunung Agung, 1983), hal. 97.

mempengaruhi kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.³

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan sekumpulan kemampuan dan kepribadian seorang pemimpin yang dijadikan sebagai alat untuk dapat mempengaruhi para bawahannya agar mampu bekerja sama dan melaksanakan segala tugasnya dengan sukarela, penuh semangat, dan tanpa paksaan.

Sedangkan kepala madrasah merupakan seseorang pimpinan pengajaran yang mempunyai tugas dalam melaksanakan dan mengawasi aktivitas madrasah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mnevaluasi hasil pembelajaran dan pengajaran yang dicapai. Sekarang ini kepala madrasah didesak untuk menjadi pemimpin yang memudahkan personel madrasah dalam membangun kerjasama yang baik, menciptakan jaringan kerja dan mengatur semua komponen madrasah melalui komunikasi yang baik.⁴

b. Sifat Kepemimpinan

Menurut George R Terry, sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

³ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 2012), hal. 253.

⁴ Syafaruddin, Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Citapustaka Media, 2015), hal. 145.

1. Energi

Energi ini sangat dibutuhkan guna terlaksananya kepemimpinan yang baik, yaitu berupa energi jasmani maupun rohani. Sebagai seorang pemimpin kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan, karena pemimpin harus sanggup bekerja jangka panjang dan waktu yang tidak tertentu. Sehingga jika sewaktu-waktu tenaganya dibutuhkan ia harus bersedia melaksanakannya mengingat kedudukan dan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

2. Memiliki stabilitas emosi

Sebagai seorang pemimpin yang efektif harus mampu terlepas dari purbasangka dan kecurigaan kepada para bawahannya, namun sebaliknya pemimpin harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam setiap tindakan-tindakannya, percaya diri dan memiliki jiwa sosial yang tinggi terhadap bawahannya.

3. Motivasi pribadi

Dalam memimpin kepala madrasah harus sesuai keinginannya sendiri yang datang dari dorongan batin pribadinya sendiri bukan paksaan dari luar dirinya, karena kekuatan dari luar dirinya itu hanya bersifat hasutan. Hal ini tercermin dari keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam bekerja.

4. Kemahiran mengadakan komunikasi

Kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun secara tulisan merupakan hal yang penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahannya, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

5. Kecakapan mengajar

Kecakapan merupakan sebuah kemampuan dalam mengoprasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat sehingga mampu mengembangkan pengetahuan yang didapatkan melalui training dan pengalaman dengan cara melaksanakan beberapa tugas.

6. Kecakapan sosial

Sebagai seorang pemimpin harus mamahami semua tentang bawahanya. Karena pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan sehingga mereka mempunyai kesetiaan dalam bekerja dibawah kepemimpinannya.

7. Kemampuan teknis

Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang maka semakin kurang diperlukan kemampuan teknisnya, karena lebih mengedepankan manajerial skilnya, namun sebenarnya kemamuan teknis ini masih dibutuhkan guna mempermudah seorang

pemimpin dalam mengoreksi apabila terjadi suatu kesalahan dalam pelaksanaan tugas.⁵

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku yang digunakan sebagai cara untuk mempengaruhi orang lain dalam bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan.⁶

Menurut Tambunan, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang memfokuskan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Jadi, pemimpin ini yang berperan penuh dan bertanggung jawab sepenuhnya, tidak menerima kritik, saran, pendapat dan pengambilan keputusan dari orang-orang yang ada didalam maupun diluar organisasi.

2. Gaya kepemimpinan militeristis

Gaya kepemimpinan militeristis ini dalam menggerakkan para bawahannya dengan memberikan perintah. Pemimpin tipe ini sangat menjaga wibawa dan jabatannya, selalu ingin dihormati dan disegani oleh para bawahannya, sehingga mengakibatkan

⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2000), hal. 184-186.

⁶ Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekertari*, (Yogyakarta: Andi, 2006), hal. 28.

ketakutan dan kekurangannya komunikasi antara pemimpin dengan bawahan.

3. Gaya kepemimpinan paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik ini mempengaruhi bawahannya melalui peran kepemimpinannya. Jadi, ia mampu manjadi bapak bagi para pengikutnya. Pemimpin ini biasanya merupakan orang yang dituakan dan dihormati sehingga diangkat karena golongan/kasta, dan berdasarkan keturunan dari seorang pemimpin suku.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif ini dalam melaksanakan seluruh kegiatan pemimpin yang terus melibatkan para anggota bawahannya untuk bekerjasama.

5. Gaya kepemimpinan laissez faire

Gaya kepemimpinan laissez faire ini kepemimpinan yang memberi kebebasan penuh kepada bawahan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

6. Gaya kepemimpinan bebas kendali

Gaya kepemimpinan bebas kendali merupakan kepemimpinan yang menghindari kuasa dan tanggung jawab. Jadi, pemimpin ini sangat bergantung pada kelompok dalam menetapkan tujuan dan menyelesaikan masalahnya sendiri. Pemimpin ini hanya memaikan

peran kecil serta hanya memikirkan terlebih dahulu akan kebutuhannya sendiri. Sehingga gaya kepemimpinan ini kurang efektif dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan.

7. Gaya kepemimpinan karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik ini merupakan karakteristik individual dari seorang pemimpin. Karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal untuk memperoleh dukungan dan penerimaan.

8. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik untuk mengajari dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitas dari para bawahannya.⁷

d. Kriteria Pemimpin

Menurut Vietzal Rizal dan Boy Raffi Amar, dalam suatu lembaga seorang pemimpin harus memenuhi kriteria tertentu, yaitu:

1. Pengaruh

Seorang pemimpin merupakan pemilik jabatan tertinggi yang banyak orang mendukung serta membesarkan namanya sehingga

⁷ Sri Utari, Moh. Mustofa Hadi, *Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus)*, Jurnal Pustaka Ilmiah, Vol. 06, No. 01, 2020, hal. 997.

dengan pengaruh ini menjadikan seorang pemimpin diikuti dan membuat bawahannya menuruti apa saja yang dikatakannya.

2. Kekuasaan / *Power*

Seorang pemimpin pada umumnya diikuti oleh banyak orang karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa adanya kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin tentunya tidak ada satu orang pun yang mau mengikutinya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang menjadikan orang lain bergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, karena tanpa itu semua pemimpin tidak akan mampu berbuat apa-apa. Sehingga hubungan antara pemimpin dengan bawahannya bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.

3. Wewenang

Wewenang merupakan hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menentukan sebuah keputusan dalam suatu kebijakan, namun wewenang juga dapat dialihkan kepada bawahannya dengan alasan pemimpin tersebut percaya bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bawahan diberikan kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari pemimpin.

4. Pengikut

Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin jika ia tidak mempunyai pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan untuk mengikuti apa yang dikatakan pemimpin tersebut.⁸

e. Peran Kepemimpinan

Menurut Burt Nanus yang dikutip dari lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen Jakarta, sebagai seorang pemimpin diharapkan mampu berperan sebagai berikut:

1. Pemberi arah

Sebagai seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan pengarahan, agar dapat diketahui sampai sejauh mana efektifitas maupun efesiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Agen perubahan

Sebagai seorang pemimpin yang menjadi pendorong perubahan pada lingkungan luar harus mampu mengantisipasi perkembangan dari dunia luar, serta harus mampu menganalisis dampaknya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat guna menjawab hal-hal yang utama dan prioritas atas perubahan yang

⁸ Vietzal Rivai, Bahtiar, Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 21.

ada, mampu mempromosikan penelitian, serta memberdayakan bawahannya untuk menciptakan perubahan-perubahan yang penting.

3. Pembicara

Sebagai seorang pemimpin harus mampu menjadi ahli pembicara dan juga menjadi pendengar yang baik, serta menjadi penentu visi organisasi yang merupakan penasehat dalam musyawarah organisasi dari pihak luar, sehingga akan mampu mendapatkan informasi dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan suatu organisasi.

4. Pembina

Pemimpin sebagai pembina tim harus mampu memberdayakan individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain pemimpin berperan sebagai mentor yang mampu merealisasikan visi yang telah ditetapkan.⁹

f. Teori Kepemimpinan

Menurut Vietzal Rivai, terdapat beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, sebagai berikut:

1. Teori sifat

⁹ Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, Agung Ayu Sriathi, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hal. 101-102.

Merupakan teori yang menelaah tentang sifat-sifat yang sudah ada dalam diri seorang pemimpin yang akan mengulas terkait tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sifat ini dijadikan pijakan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam kepemimpinannya. Jadi, pemimpin mampu mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat-sifat yang dimilikinya.

2. Teori perilaku

Pada akhir tahun 1940-an para peneliti mulai untuk mengeksplorasi pemikirannya terkait bagaimana perilaku seorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang, dan pada akhirnya mereka menemukan sifat-sifat. Kemudian meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

3. Teori kepemimpinan situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang mengemukakan bahwa pemimpin mampu memahami perilakunya, sifat-sifat dari bawahannya, dan dalam situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Jadi, dalam teori ini mengahruskan pemimpin untuk memiliki keterampilan untuk mengamati perilaku manusia.¹⁰

¹⁰ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Grafindo persada,2003) , hal.10-11.

g. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut E. Mulyasa, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berperan sebagai EMASLIM, adapun penjabarannya yaitu sebagai berikut:¹¹

1. Kepala madrasah sebagai educator

Seorang kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai educator, harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme para tenaga kependidikan di madrasa, mampu menciptakan iklim madrasah yang kondusif, mampu memberikan nasihat kepada seluruh warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidik serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik bagi peserta didik.

2. Kepala madrasah sebagai manajer

Seorang kepala madrasah pada dasarnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajer adalah orang yang melakukan sesuatu secara benar (*People who do things right*).¹² Maka dari itu, seorang kepala madrasah harus mampu merencanakan dan mengatur serta mengendalikan seluruh program yang telah disetujui bersama.

¹¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hal. 98.

¹² Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hal. 201.

Sebagai kepala madrasah harus mempunyai tiga keterampilan dalam menjadi manajer, yaitu:

- a. Keterampilan konsep, yaitu mampu menciptakan konsep konsep baru dalam mengatasi berbagai masalah yang ada.
- b. Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu berkomunikasi dengan baik, mudah bergaul akrab, mampu bekerja sama, serta mampu menciptakan iklim yang kondusif.
- c. Keterampilan teknik, yaitu memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas secara langsung dilapangan serta mampu memecahkan permasalahan yang ada.¹³

3. Kepala madrasah sebagai administrator

Menurut Mulyasa, kepala madrasah sebagai administrator ini berkaitan erat dengan seluruh aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah secara spesifik. Jadi, sebagai seorang kepala madrasah harus mempunyai kemampuan dalam mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi personalia, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan.¹⁴

4. Kepala madrasah sebagai supervisor

Kepala madrasah sebagai supervisor ini memiliki peran dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas para guru

¹³ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*,(Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 14.

¹⁴ Sulistyorini, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Dasar*, (Jember: CSS, 2008) hal. 90.

dan tenaga kependidikan lainnya. Supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik, termasuk terhadap proses belajar mengajar yang melibatkan guru dalam mengajar sehingga tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Dengan adanya pelaksanaan supervisi akan dapat mengetahui dan memperbaiki segala kelemahan-kelemahan yang dilakukan oleh guru selama proses kegiatan belajar mengajar (KBM).¹⁵

5. Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah berperan sebagai leader harus mampu memberikan arahan dan pengawasan, meningkatkan kemampuan para tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mempertanggungjawabkan tugas. Maka dari itu, sebagai kepala madrasah harus memiliki beberapa karakter yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

6. Kepala madrasah sebagai inovator

Kepala madrasah sebagai inovator harus sanggup untuk mencari dan menemukan gagasan-gagasan baru yang digunakan sebagai pembaruan madrasah serta kemampuan dalam melaksanakan pembaruan tersebut. Sehingga sebagai seorang inovator maka kepala madrasah harus mempunyai strategi yang

¹⁵ Jamilah H. Ali, S.Pd.Sd, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Guru Mata Pelajaran Ipa Pada Sdn Roja 1 Ende*, Jurnal Dinamika Sains, Vol. 03, No. 01, 2019, hal. 52.

tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, menyatukan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh warga sekolah, dan mengembangkan pembelajaran yang inovatif.

7. Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai kepala madrasah harus mempunyai motivasi yang tinggi karena diharapkan mampu menjadi orang terdepan dalam memberikan semangat bagi para seluruh warga sekolah terutama bagi para guru dalam meningkatkan profesionalisme kerjanya. Maka dari itu, jika kepala madrasah memiliki motivasi rendah dapat dipastikan akan berdampak buruk terhadap rendahnya motivasi kinerja guru, rendahnya motivasi kinerja guru ini akan berpengaruh pula pada rendahnya motivasi belajar peserta didik. Maka dari itu, apabila ada kepala madrasah yang seperti ini akan mustahil lembaga pendidikan tersebut berhasil dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan oleh kepala madrasah beserta para anggotanya.¹⁶

h. Kompetensi Kepala Madrasah

Ditetapkan dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 29 tahun 2014 tentang kepala madrasah bahwa setiap kepala madrasah harus mempunyai kompetensi. Adapun kompetensi

¹⁶ John W. Santrock, *Psikologi Pendidikan Edisi Kedua*, (Tri Wibowo B.S. Terjemahan. Jakarta: Kencana, 2007), hal. 510.

yang dimaksud yaitu mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.¹⁷

1. Kompetensi kepribadian, yang mencakup:

- a. Mampu membangun budaya dan tradisi akhlakul karimah, dan menjadikan teladan akhlakul karimah bagi warga madrasah.
- b. Mempunyai integritas kepribadian sebagai seorang pemimpin.
- c. Mempunyai keinginan yang kuat dalam pengembangan dirinya sebagai kepala madrasah.

2. Kompetensi manajerial, yang mencakup:

- a. Mampu menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mampu mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Mampu memimpin madrasah dalam rangka pemberdayaan sumber daya madrasah secara maksimal.
- d. Mampu mengelola para guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara maksimal.
- e. Mampu mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara maksimal.

3. Kompetensi kewirausahaan, yang mencakup:

- a. Mampu membuat inovasi yang berguna bagi madrasah.

¹⁷ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 87-88.

- b. Mampu bekerja keras guna mencapai kesuksesan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
 - c. Mempunyai motivasi yang kuat dalam mensukseskan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang pemimpin madrasah.
 - d. Mempunyai sikap pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi segala kendala yang ada di madrasah.
 - e. Mempunyai insting kewirausahaan yang kuat dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. Kompetensi supervisi, yang mencakup:
- a. Mampu membuat perencanaan program supervisi akademik yang berhubungan dengan guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b. Mampu mengelola supervisi akademik yang berhubungan dengan guru menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat.
 - c. Mampu memberikan tindak lanjut dari hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi sosial, yang mencakup:
- a. Mampu bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan bersama.

- b. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kesadaran sosial terhadap orang atau kelompok pihak lain.

Adapun menurut Wahjosumidjo, terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala madrasah, sebagai berikut:

1. Memiliki keahlian dalam menganalisis permasalahan.
2. Memiliki keahlian dalam memberikan pertimbangan dan keputusan.
3. Memiliki keahlian dalam mengatur sumber daya dan bergai macam kegiatan.
4. Memiliki keahlian dalam mengambil keputusan.
5. Memiliki simpati.
6. Memiliki sifat lapang dada dan sabar.
7. Memiliki keahlian berkomunikasi yang baik secara lisan.
8. Memiliki keahlian berkomunikasi yang baik secara tertulis.
9. Memiliki partisipasi yang tinggi dan mampu mendiskusikan berbagai macam topik.
10. Memiliki motivasi diri sangat tinggi.¹⁸

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Perasda, 2001), hal. 394.

2. Kajian Tentang Kinerja Guru

a. Pengertian kinerja guru

Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja adalah bentuk kerja seseorang yang ditampakan dalam bentuk penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya kemudian dijadikan sebagai kumpulan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang telah dimilikinya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan telah didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.¹⁹

Menurut Hasibuan, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat dari seorang pekerja, kemampuan serta penerimaan penjelasan terkait pemberian tugas dan peran seorang pekerja.²⁰ Sedangkan menurut Mangkunegara, kinerja diartikan sebagai hasil dari kerja secara kualitas dan kuantitas yang mampu dicapai oleh seorang pekerja dalam menjalankan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.²¹

Guru merupakan subjek paling penting pada proses keberlangsungan pendidikan, tanpa adanya seorang guru pendidikan

¹⁹ Hamzah B. Uno, Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 59.

²⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), hal. 82.

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 32.

tersebut tidak akan mampu berjalan.²² Sedangkan kinerja guru menurut Darmadi, merupakan suatu kemampuan yang ditampakan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja ini dapat dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan acuan yang telah ditetapkan.

Kinerja guru juga merupakan perilaku atau *respons* yang mampu memberikan hasil yang digunakan sebagai acuan terhadap apa yang mereka kerjakan ketika melaksanakan tugasnya. Kinerja guru ini melibatkan semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami oleh guru dan jawaban yang mereka buat untuk memberi hasil atau tujuan.²³

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Dikutip dari Mangkunegara dalam buku manajemen sumber daya kemanusiaan perusahaan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:²⁴

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Dalam pekerjaannya seorang guru harus diposisikan sesuai dengan bidangnya karena akan menjadikan guru lebih mudah dalam melaksanakan pekerjaannya dan mencapai kinerja yang diharapkan sehingga akan berpengaruh terhadap hasil kinerja guru tersebut.

²² Djafar Siddik, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Cita Pustaka Media, 2006), hal. 39.

²³ Martinis Yamin & Maisah, *standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta : Persada Press, 2010), hal.31.

²⁴ Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya kemanusiaan Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), hal. 67.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi ini berasal dari 2 arah yaitu dalam diri dan luar diri guru. Motivasi dari dalam diri yaitu bermula dari dirinya sendiri, guru harus memiliki motivasi atau semangat mengajar yang kuat yang muncul dari hati nuraninya sendiri dan bukan semata-mata hanya mengejar gaji yang dihasilkan dari profesinya. Sedangkan motivasi dari luar yaitu dari orang lain, biasanya diberikan oleh kepala madrasah yang memiliki peran sebagai pemimpin serta sebagai motivator, sehingga akan terus memberikan motivasi kepada para guru. Motivasi ini sangat berpengaruh dalam kinerja guru, karena apabila guru memiliki motivasi yang lemah baik dari dalam maupun luar, guru akan kurang semangat atau bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵

c. **Kriteria Kinerja Guru**

Telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah RI No.19 Tahun 2005 Pasal 28 Ayat 3b tentang kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru, yang berbunyi: kompetensi dijadikan sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini. Adapun 4 kompetensi yang dimaksud yaitu:²⁶

²⁵ Syarifudin Nurdin, *Guru Professional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta; Ciputat Press, 2002), hal. 43.

²⁶ *Peraturan pemerintah RI No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: CV Eko Jaya,2005),hal. 26.

1. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik ini bermula pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar dikelas. Dimulai dari membuat skema pembelajaran dengan memilih metode, media, dan juga alat yang digunakan untuk evaluasi peserta didiknya. Sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan seorang guru, maka dari itu guru harus benar-benar memperhatikan proses belajar mengajar.

Sebagai seorang guru harus cerdas supaya mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga belajar mengajar tidak berjalan sia-sia. Menurut Suryo Subroto dalam Rifa'i menjelaskan bahwa kinerja guru dalam proses belajar mengajar merupakan suatu kemampuan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang baik antara guru dan peserta didik yang melibatkan segi kognitif, efektif, dan psikomotorik untuk dijadikan sebagai upaya mempelajari sesuatu mulai dari perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mampu mencapai tujuan pengajaran.²⁷

2. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan seorang individu yang mencerminkan kepribadian yang mantap, arif,

²⁷ Andi Arif Rifa'i, *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru MTs Negeri di Kabupaten Ponorogo*, (Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2005), hal.46.

dewasa, dan berwibawa, sehingga mampu menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Adapun kompetensi kepribadian meliputi:

- a. Memiliki kepribadian yang utuh, berbudi luhur, jujur, dewasa, beriman.
- b. Memiliki kemampuan mengaktualisasikan diri, disiplin, tanggung jawab, peka, dan berwawasan luas.
- c. Mampu berkomunikasi baik dengan orang lain.
- d. Memiliki kemampuan dalam mengembangkan profesi, berfikir kreatif, kritis dan reflektif.²⁸

3. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional dalam pekerjaan guru merupakan suatu profesi yang tidak bisa dikerjakan oleh orang semauanya. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan untuk mendapatkan profesi tersebut biasanya di buktikan dengan sertifikat yang berbentuk ijazah. Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005, profesi guru ini memiliki beberapa prinsip yaitu :

- a. Mempunyai bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.
- b. Mempunyai komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia.

²⁸ Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru : Apa, Mengapa dan bagaimana?*, (Bandung : Yrama Widya, 2008), hal. 18.

- c. Mempunyai kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya.
 - d. Mempunyai kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugasnya.
 - e. Mempunyai tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalanya.
 - f. Mendapatkan penghasilan yang ditetapkan sesuai dengan prestasi kerja.
 - g. Mempunyai kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan selama seumur hidup.
 - h. Mempunyai jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
 - i. Mempunyai organisasi profesi yang memiliki kewenangan dalam mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.
4. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial ini berhubungan dengan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat, sehingga harus mampu berkomunikasi dan bergaul secara baik dengan para peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua wali peserta didik dan masyarakat setempat. Adapun kompetensi sosial yaitu empati kepada orang lain, toleransi, mampu bekerja sama dengan orang lain dan memiliki sikap kepribadian yang positif.

3. **Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru**

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus selalu memperhatikan bawahannya terutama dalam pelaksanaan tugasnya, karena dengan begitu guru dalam menjalankan tugasnya akan lebih efektif dan otomatis kinerja guru meningkat. Selain itu kepala madrasah juga perlu mengadakan berbagai macam kegiatan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru. Adapun beberapa kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan produktivitas kinerja guru, yaitu:²⁹

a. Pembinaan disiplin

Sebagai seorang pemimpin harus menjadikan para guru untuk mampu mengembangkan pola pikir, meningkatkan standar perilakunya serta menjadikan suatu aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin ini sangat penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan serta menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

b. Pembangkitan motivasi

Motivasi adalah kegiatan membangkitkan atau memberi dorongan kepada seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁰ Motivasi ini merupakan suatu faktor yang dominan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja.

²⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,hal. 118-126.

³⁰ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal 120.

c. Penghargaan (*rewards*)

Memberikan penghargaan sangat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja guru. Dengan memberikan penghargaan kepada guru akan menjadikan guru merasa senang sehingga terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Pemberian penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi-prestasi dari para guru sehingga setiap guru mempunyai peluang untuk mendapatkannya. Pemberian penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menyebabkan dampak yang negatif. Adapun kegiatan penghargaan tersebut dibedakan menjadi dua strategi, sebagai berikut:

1. Strategi perseorangan

Strategi perseorangan ini dilakukan oleh pengawas atau supervise secara sendiri-sendiri. Adapun kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

a. Mengadakan kunjungan kelas (*classrom visitation*).

Kunjungan kelas ini dilakukan sewaktu-waktu oleh seorang supervisor (kepala madrasah) yang bertujuan untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang melakukan kegiatan mengajar.

b. Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)

Kegiatan ini dilakukan dengan memberikan tugas kepada para guru yang bertujuan untuk melihat atau mengamati seorang

guru yang sedang mempresentasikan atau menjelaskan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu.

- c. Memandu para guru terkait cara-cara mengenali pribadi peserta didik dan mengatasi segala problem-problem yang dihadapi peserta didik.
- d. Membina para guru terkait hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah.

2. Strategi kelompok

Strategi kelompok merupakan supervisi yang dilakukan secara kelompok. Adapun kegiatan yang dilakukan antara lain:

- a. Mengadakan pertemuan atau rapat

Pertemuan atau rapat diadakan dalam rangka kegiatan supervisi. Adapun yang dijadikan bahan pembahasan yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan pengembangan kurikulum dan pembinaan administrasi madrasah.

- b. Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)

Diskusi kelompok dilakukan dengan membentuk kelompok setiap guru sesuai dengan bidang studi sejenis. Setelah membentuk kelompok kemudian diarahkan untuk mengadakan pertemuan yang bertujuan untuk membicarakan

terkait segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar mengajar.³¹

4. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Secara bahasa strategi memiliki arti siasat, kiat, trik, dan cara, sedangkan secara umum strategi adalah suatu garis besar arah dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.³² Menurut pakar strategi Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat sewaktu-waktu dapat meningkat dan terus menerus meningkat, serta dibuat berdasarkan sudut pandang terkait apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan, maka dari itu strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.³³

Strategi kepemimpinan merupakan sebuah tuntutan bagi pemimpin agar memiliki sifat luwes dalam mengatasi segala sesuatu yang diharapkan dan diberikan tuntutan kepada mereka agar mempunyai visi yang sesuai dengan kemampuan untuk pandangan kedepan.³⁴ Strategi kepemimpinan juga memiliki hubungan dari rencana yang digunakan sebagai sasaran, kebijakan atau tujuan yang ditetapkan oleh seorang pemimpin sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga mampu mencapai suatu tujuan yang

³¹ *Ibid*, hal. 122.

³² Pupuh Fathurrohman, M. Sobry Sutikno, *Strategi Belajar Mengajar*, (Bandung: Refika Aditana, 2011), hal. 3.

³³ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah Masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hal. 16.

³⁴ Tony Bush, Mariane Coleman, *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ircisod, 2008), hal. 91.

telah ditetapkan. Adapun tujuan yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah yaitu tujuan yang akan dicapai berupa peningkatan mutu sekolah. Kepala madrasah beserta staf yang lainnya harus mampu menyusun strategi yang tepat agar visi, misi, dan tujuan pendidikan disekolah tersebut dapat tercapai.

Menurut Castetter, ada 5 strategi yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, sebagai berikut:

a. Pembinaan kinerja guru

Menurut Ali Imron, pembinaan guru merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan wujud layanan profesional untuk meningkatkan proses dan hasil belajar, namun pembinaan guru juga dapat dilakukan sendiri oleh guru yang bersangkutan dengan keaktifan dan kesadaran diri untuk mengembangkan potensi diri.

Adapun pembinaan guru dikelompokkan menjadi 3 macam yaitu (1) Pembinaan kemampuan guru yang berkaitan dengan memelihara program pengajaran di kelas, (2) Pembinaan guru dalam hal menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik, (3) Pembinaan guru dalam hal memperbaiki situasi belajar anak didik.³⁵

b. Pengawasan atau supervisi terhadap kinerja guru

Untuk dapat pencapaian tujuan pendidikan nasional dilakukan dengan cara meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan untuk dapat mencapai mutu pendidikan diperlukan pendidik yang profesional.

³⁵ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Jaya, 1993), hal. 9.

Maka dari itu, guru sebagai seorang pendidik harus memiliki keahlian dalam mengelola pembelajaran, mengembangkan potensi dan menguasai akademik. Kegiatan pembelajaran ini merupakan upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan oleh kepala madrasah, melalui supervisi akademik ini kualitas mengajar guru secara langsung maupun secara tidak langsung akan mampu mempengaruhi kualitas belajar peserta didik, sehingga diperlukan pembinaan tindak lanjut dari kepala madrasah melalui supervisi pengajaran.³⁶

c. Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Sebagai seorang kepala madrasah harus mampu menumbuhkan sikap disiplin kepada seluruh tenaga kependidikan terutama disiplin diri yaitu dengan cara membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola perilakunya, meningkatkan standart perilakunya, dan menjadikan pelaksanaan aturan sebagai alat. Apabila kepala madrasah mampu membina guru dengan baik maka akan menjadi guru yang profesional dibidangnya, dengan mengedepankan disiplin kerja sebagai acuan untuk mencapai target belajar mengajar yang telah diterapkan. Jika semua mampu dicapai maka kualitas pendidik dimadrasah akan menjadi lebih baik.

d. Pemberian motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas kerja, karena guru akan lebih giat

³⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, ...hal. 111.

lagi dalam meningkatkan kinerjanya apabila ada motivasi atau dorongan dari kepala madrasah. Adapun motivasi yang diberikan berupa dorongan-dorongan dan masukan kepada guru dalam melaksanakan pekerjaannya.

e. Pemberian penghargaan

Selain pemberian motivasi atau dorongan, pemberian penghargaan juga sangat berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja. Penghargaan ini akan sangat berharga apabila dikaitkan dengan prestasi yang dimiliki guru sehingga setiap guru mempunyai peluang untuk meraihnya. Adapun yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam memberikan penghargaan agar para guru menjadi semangat dan dapat memingkatkan kinerjanya yaitu dengan menaikkan gaji, menaikkan pangkat, finansial, dan piagam.

5. Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Implementasi merupakan suatu pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci sebelumnya. Implementasi ini biasanya dilakukan setelah proses perencanaan sudah dianggap sempurna. Menurut Nurdin Usman, implementasi merupakan suatu aktivitas, aksi, dan tindakan terkait adanya mekanisme suatu sistem,

tetapi implementasi bukan hanya sekedar aktivitas melainkan suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.³⁷

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana tempat diselenggarakannya proses pembelajaran.³⁸ Kepala madrasah merupakan pemimpin dan manajer yang sangat menentukan gerak madrasah menuju gerbang kesuksesan dan kemajuan disegala bidang.³⁹ Kepemimpinan menduduki jabatan tertinggi di madrasah sehingga harus mampu menggerakkan orang-orang yang ada didalam organisasi untuk bekerja secara optimal dengan melakukan koordinasi terhadap banyak orang.

Oleh karena itu, implementasi dari kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu berupa usaha bagaimana kepala madrasah membina kinerja guru sehingga mampu menjadikan kinerja semakin meningkat, mampu mengawasi kinerja guru setiap harinya, mampu meningkatkan kedisiplinan para guru, memotivasi guru untuk bekerja dengan baik, dan memberikan penghargaan/ *reward* kepada guru sebagai bentuk apresiasi.

6. Evaluasi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Evaluasi merupakan proses pengumpulan data yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana, dalam hal apa, dan bagaimana tujuan

³⁷ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Jakarta : Grasindo, 2002), hal. 70.

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hal. 83.

³⁹ Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), hal. 165.

dapat mudah tercapai.⁴⁰ Menurut Ralph Tyler, evaluasi merupakan suatu proses pengumpulan data yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana, dalam hal apa, dan apakah tujuan pendidikan sudah tercapai. Jika belum tercapai, apasaja yang belum dan apa penyebabnya.⁴¹

Dalam peksanaan evaluasi terdapat 2 model yaitu model evaluasi formatif dan sumatif. Evaluasi formatif adalah pengumpulan informasi dengan tujuan memperbaiki pembelajaran yang telah diberikan atau evaluasi yang dilakukan pada saat proses pelaksanaan kegiatan, sedangkan evaluasi sumatif adalah suatu metode pengambil keputusan diakhir pembelajaran yang memfokuskan pada hasil belajar. Model ini juga merupakan fungsi dari evaluasi. Micahel Scriven mengemukakan penjelasan dari fungsi evaluasi, sebagai berikut:

- a. Evaluasi formatif memiliki fungsi sebagai pengumpulan data pada waktu Pendidikan masih berlangsung. Data hasil evaluasi ini dapat digunakan untuk membangun dan memodifikasi program kegiatan. Jika dalam pertengahan kegiatan sudah temukan hal-hal negatif dan para pengambil keputusan sudah dapat menentukan sikap tentang kegiatan yang sedang berlangsung maka terjadinya pemborosan yang mungkin terjadi dapat dicegah.
- b. Evaluasi sumatif memiliki fungsi apabila program kegiatan sudah betul-betul selesai dilaksanakan. Evaluasi sumatif dilaksanakan untuk

⁴⁰ Sulistiyani , *Evaluasi Pendidikan*, (Surabaya: Paramita, 2009), hal. 50.

⁴¹ Fahmi Rizal, Ambiyar, Rina Novalinda, *Pendekatan Evaluasi Program Tyler: Goal-Oriented*, Jurnal Pendidikan, Vol. 18, No. 01, hal. 137.

menentukan sejauh mana program memiliki nilai kemanfaatan, terutama jika dibandingkan dengan pelaksanaan program-program lainnya. Penilaian sumatif ini bermanfaat bagi para pendidik yang akan mengadopsi program yang dievaluasi berkenaan dengan hasil, program, dan prosedur.⁴²

Evaluasi kinerja para guru ini merupakan bagian paling penting dari seluruh proses kegiatan guru yang lainnya. Bagi guru evaluasi ini berperan sebagai umpan balik dalam keahlian, kesukaran, kelemahan, dan potensi yang akan sangat bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi atau lembaga, evaluasi kinerja guru ini sangat penting perannya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi sistem imbalan dan berbagai aspek keseluruhan program manajemen sumber daya manusia secara efektif.⁴³

B. Peneliti Terdahulu

Berdasarkan telaah pustaka peneliti saat ini, peneliti sudah banyak menemukan penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Maka dari itu, untuk menghindari pengulangan penelitian maka perlu diuraikan penelitian terdahulu. Adapun persamaan dan

⁴² Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Putra, 2007), hal. 222-223.

⁴³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), hal. 223.

perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Khoirunnisa Sholikhah Nurul Jannah, dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 5 Tulungagung”. Skripsi (Tulungagung: Program Sarjana Institut Agama Negeri Tulungagung, 2020). Fokus dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Manajer, Supervisor, Dan Motivator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 5 Tulungagung? (2) Bagaimana Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 5 Tulungagung? (3) Bagaimana Faktor Pendukung Dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 5 Tulungagung?

Skripsi ini disusun berdasarkan data lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi serta memperoleh hasil bahwa: (1) Peran kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung dalam menentukan arah keberhasilan yang ingin dicapai yaitu dengan melakukan monitoring dengan mengumpulkan berbagai informasi tentang aktivitas kerja serta kemungkinan kondisi eksternal, serta memeriksa sejauh mana kemandirian dan kualitas pekerjaan dan mengevaluasi kinerja guru dan karyawan yang ada dilingkungan madrasah. kepala madrasah MTsN 5 Tulungagung selalu memberikan kemampuan yang dimiliki dengan maksimal dan kepala madrasah selalu memberikan contoh kepada warga madrasah yang lain meskipun hanya hal

kecil. (2) Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 5 Tulungagung yaitu strategi disiplin, strategi workshop atau pelatihan dan strategi reward. (3) Faktor penghambat yang diterima kepala madrasah dalam menjalankan perannya adalah dimana kualitas sumber daya manusia yang ada belum bisa maksimal, dan fasilitas atau sarana dan prasarana yang kurang memadai. Sedangkan terkait dengan dukungan yang menjadi penyemangat kepala madrasah untuk bergerak maju adalah adanya keinginan dari bapak ibu guru untuk berubah dan sarana prasarana yang kurang.⁴⁴

2. Avitah Nur Andila, dengan judul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 4 Tulungagung”. Skripsi (Tulungagung: Program Sarjana Institut Agama Negeri Tulungagung, 2019). fokus dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana formulasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di mtsn 4 tulungagung? (2) Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di mtsn 4 tulungagung? (3) Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di mtsn 4 tulungagung?

Skripsi ini disusun berdasarkan data lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi serta memperoleh hasil bahwa: (1) Strategi dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 4 Tulungagung memiliki beberapa

⁴⁴ Khoirunnisa Sholikhah Nurul Jannah, Skripsi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 5 Tulungagung*, Institut Agama Negeri Tulungagung 2020.

kecenderungan yaitu Adanya perencanaan yang melibatkan seluruh unsur, membuat perencanaan di awal tahun ajaran baru yang terdiri dari rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek, adanya teamwork yang dibuat untuk meningkatkan kinerja guru, melakukan pengembangan, dan dalam membuat perencanaan RKM tahun lalu yang belum tercapai itu dibuat referensi dan dijadikan RKM tahun ini untuk bisa diwujudkan. (2) Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah mengadakan workshop dan pembinaan langsung. (3) Evaluasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja di MTsN 4 Tulungagung yaitu dilakukan secara internal dan eksternal, evaluasi dilakukan secara terjadwal, dilakukan setiap 1 bulan sekali dan penilaian ada diakhir tahun dengan adanya PKG (Penilaian Kinerja Guru).⁴⁵

3. Vina Agustin, dengan judul “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 2 Tulungagung”. Skripsi (Tulungagung: Program Sarjana Institut Agama Negeri Tulungagung, 2019). Fokus dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung? (2) Bagaimana strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung? (3) Bagaimana dampak strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung?

⁴⁵ Avitah Nur Andila, Skripsi, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 4 Tulungagung*, Institut Agama Negeri Tulungagung 2019.

Skripsi ini disusun berdasarkan data lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi serta memperoleh hasil bahwa: (1) peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung yaitu sebagai pengawas atau supervisor, educator, dan motivator. (2) Strategi yang digunakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja guru di MTsN 2 Tulungagung yaitu strategi formal, dan strategi non formal. (3) Dampak Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN 2 Tulungagung yaitu meliputi dampak perencanaan, metode dan evaluasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, dampak Kegiatan, dampak Strategi Pemberian Motivasi, dan dampak Pembinaan kedisiplinan.⁴⁶

4. Muh. Aidil Sudarmono. R, dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ma’arif Panaikang Kabupaten Banteng”. Tesis (Makassar: Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, 2015). Fokus dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana Gambaran kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Ma’arif Panaikang Kab. Bantaeng? (2) Bagaimana Gambaran kinerja guru Madrasah Aliyah Ma’arif Panaikang Kab. Bantaeng? (3) Apa yang menjadi kendala kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Ma’arif Panaikang Kabupaten Bantaeng? (4) Bagaimana Upaya Kepala Madrasah dalam

⁴⁶ Vina Agustin, Skripsi, *Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 2 Tulungagung*, Institut Agama Negeri Tulungagung 2019.

Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kab. Bantaeng?

Tesis ini disusun berdasarkan data lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi serta memperoleh hasil bahwa: (1) Gambaran kinerja guru Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kabupaten Bantaeng tergolong baik. Karena guru disana sudah memperlihatkan kinerja dan berbagai macam usaha yang dilakukan demi tercapainya tujuan pembelajaran. (2) Upaya yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kabupaten Bantaeng yaitu dengan selalu memberikan motivasi dan pengawasan terkait dengan tugas dan tanggung jawab guru, selalu memberikan dukungan, pandangan, dan arah untuk mencapai sasaran kinerja Guru, memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta memberikan pengawasan (supervisi) kepada guru-guru terkait dengan perangkat pembelajaran.⁴⁷

5. Yusnidar, dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh”. Jurnal (Banda Aceh: Mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, 2014). Penelitian ini disusun

⁴⁷ Muh. Aidil Sudarmono. R, Tesis, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kabupaten Banteng*, UIN Alauddin Makassar 2015.

berdasarkan data lapangan yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu (1) Dalam meningkatkan komitmen kerja seorang kepala madrasah melakukan pemberdayaan guru binaan sesuai bidangnya, evaluasi supervisi kelas dan pembinaan rutin internal madrasah, dan memberikan hadiah kepada guru berprestasi, (2) Dalam meningkatkan motivasi kerja kepala madrasah melakukan pembinaan profesional kerja, mengevaluasi program belajar guru, kesepakatan kerja melalui kedisiplinan waktu, serta kerjasama internal dengan kepala madrasah dan guru binaan, (3) Dalam meningkatkan disiplin guru dilakukan penerapan disiplin diri kepala madrasah sendiri sehingga dengan menerapkan disiplin diharapkan para guru akan mengikuti beliau, (4) Hambatan yang dirasakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu keterbatasan waktu dalam melaksanakan supervisi kelas, pembinaan profesional guru dan evaluasi PBM guru, serta alokasi dana yang terbatas pada MAN Model Banda Aceh.⁴⁸

No	Nama, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Khoirunnisa Sholikhah Nurul Jannah, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 5 Tulungagung". Tahun 2020.	Persamaan terletak pada sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.	1. Pada penelitian terdahulu fokus penelitiannya (1) Bagaimana Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Manajer, Supervisor, Dan Motivator Dalam

⁴⁸ Yusnidar, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Man Model Banda Aceh*, Jurnal Ilmiah Didaktika, Vol. 14, No. 2, 2014.

			<p>Meningkatkan Kinerja Guru? (2) Bagaimana Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru? (3) Bagaimana Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru?. Sedangkan fokus penelitian yang peneliti lakukan sekarang yaitu (1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (2) Bagaimana implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (3) Bagaimana Evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru?</p> <p>2. Pada penelitian terdahulu lokasi penelitiannya berada di MTsN 5 Tulungagung sedangkan penelitian yang peneliti lakukan sekarang berada di MTs Ma'arif Puter Lamongan.</p>
2	<p>Avitah Nur Andila, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 4 Tulungagung". Tahun 2019.</p>	<p>Persamaan terletak pada sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.</p>	<p>1. Pada penelitian terdahulu fokus penelitiannya (1) Bagaimana formulasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (2) Bagaimana implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (3) Bagaimana evaluasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru?. Sedangkan fokus penelitian yang</p>

			<p>peneliti lakukan sekarang yaitu (1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (2) Bagaimana implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (3) Bagaimana Evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru?.</p> <p>2. Pada penelitian terdahulu lokasi penelitiannya berada di MTsN 4 Tulungagung sedangkan penelitian yang peneliti lakukan sekarang berada di MTs Ma'arif Puter Lamongan.</p>
3	Vina Agustin, "Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN 2 Tulungagung". Tahun 2019.	Persamaan terletak pada sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.	<p>1. Pada penelitian terdahulu fokus penelitiannya (1) Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru? (2) Bagaimana strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru? (3) Bagaimana dampak strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?, sedangkan fokus penelitian yang peneliti lakukan sekarang yaitu (1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (2) Bagaimana implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (3) Bagaimana Evaluasi kepala madrasah</p>

			<p>dalam meningkatkan kinerja guru?</p> <p>2. Pada penelitian terdahulu lokasi penelitiannya berada di MTsN 2 Tulungagung sedangkan penelitian yang peneliti lakukan sekarang berada di MTs Ma'arif Puter Lamongan.</p>
4.	<p>Muh. Aidil Sudarmono. R, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Ma'arif Panaikang Kabupaten Banteng". Tahun 2015.</p>	<p>Persamaan terletak pada sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.</p>	<p>1. Pada penelitian terdahulu fokus penelitiannya (1) Bagaimana Gambaran kepemimpinan kepala Madrasah? (2) Bagaimana Gambaran kinerja guru Madrasah? (3) Apa yang menjadi kendala kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (4) Bagaimana Upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru?, sedangkan fokus penelitian yang peneliti lakukan sekarang yaitu (1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (2) Bagaimana implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru? (3) Bagaimana Evaluasi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru?</p> <p>2. Pada penelitian terdahulu lokasi penelitiannya berada di MA Ma'arif Panaikang Kabupaten Banteng, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan sekarang berada di MTs Ma'arif Puter Lamongan.</p>

5.	Yusnidar, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh”. Tahun 2014.	Persamaan terletak pada sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian. Pada penelitian terdahulu lokasi penelitiannya berada di MAN Model Banda Aceh, sedangkan penelitian yang peneliti lakukan sekarang berada di MTs Ma’arif Puter Lamongan.
----	---	---	--

Tabel. 2.1 Penelitian Terdahulu

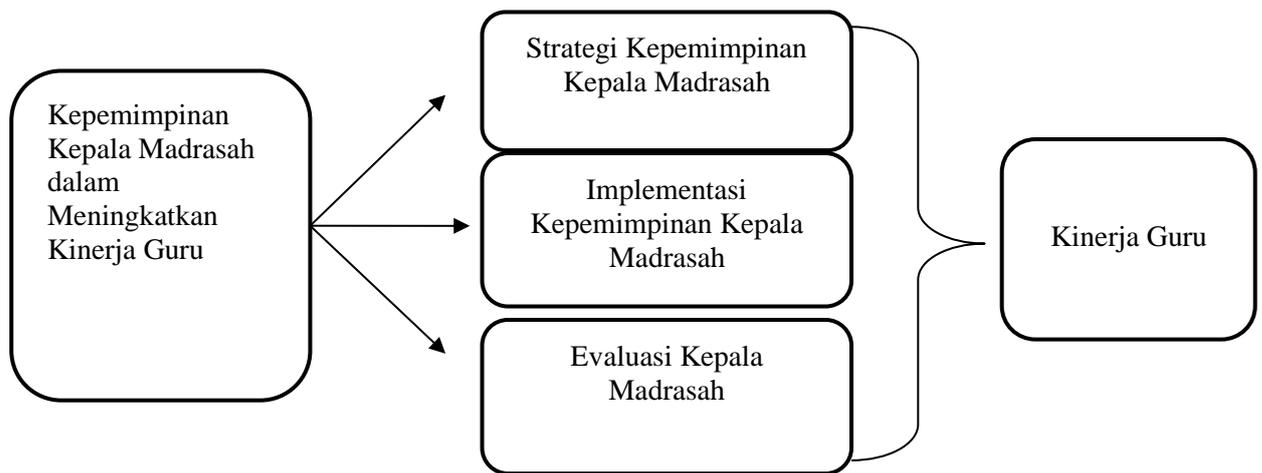
Berdasarkan dekripsi masing-masing penelitian terdahulu serta table komparansi di atas, dapat disimpulkan bahwa dari semua penelitian membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru. Namun, dari semua penelitian diatas terdapat perbedaan pada fokus penelitian dan tempat penelitian, sehingga meskipun terdapat kemiripan dalam penggunaan judul skripsi antara peneliti dengan peneliti terdahulu masih tetap terdapat perbedaan.

C. Paradigma Penelitian

Dalam suatu penelitian, setiap peneliti menggunakan cara pandang atau paradigma yang berbeda-beda. Adapun maksud dari Penelitian kualitatif merupakan suatu model penelitian yang bersifat humanistik, dimana manusia dalam penelitian ini ditempatkan sebagai subyek utama dalam suatu peristiwa sosial. Dalam hal ini hakikat manusia sebagai subyek memiliki kebebasan berfikir dan menentukan pilihan atas dasar budaya dan sistem yang diyakini oleh masing-masing individu.

Setelah melihat apa yang sudah peneliti sampaikan diatas dapat digambarkan bahwa Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan

Kineja Guru di MTs Ma'arif Puter Lamongan, tidak lepas dari fokus penelitian strategi kepemimpinan kepala madrasah, implementasi kepemimpinan kepala madrasah dan implikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut paradigma penelitian:



Gambar. 2.2 Paradigma Penelitian