

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Strategi Kepemimpinan

1. Pengertian Strategi

Dalam kamus bahasa Indonesia kata strategi yang berarti siasat perang.¹ Sedangkan Strategi menurut istilah bahwa suatu cara atau trik-trik yang digunakan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pengertian strategi dalam kamus besar bahasa indonesia mempunyai arti “seni atau cara atau taktik untuk melakukan sesuatu.”² Menurut Sudjana, Strategi adalah “suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan”.³

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan strategi adalah suatu cara atau trik-trik yang ditetapkan secara sengaja yang digunakan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

2. Strategi Kepala Madrasah

Salah satu komponen yang sangat berpengaruh dalam lembaga pendidikan adalah guru. Untuk selalu meningkatkan kinerja guru tentunya seorang kepala madrasah harus memiliki strategi dalam

¹ Trisno Yuwono Dang Pius Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis*, (Surabaya: Arkola, 1994), 395

² Depdikbud RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* .(Jakarta: Balai Pustaka, 1988), 388

³ Sudjana Nana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 29

meningkatkan kinerja guru agar dapat mengupayakan peningkatan pendidikan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mengikut sertakan seluruh tenaga pendidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Adapun strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Strategi kepala madrasah dalam memberdayakan potensi para guru adalah senantiasa mendorong, memotivasi dan memberikan kesempatan pada guru untuk secara formal melanjutkan pendidikan sampai setingkat sarjana.
- b. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga madrasah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif.
- c. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan madrasah.
- d. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.
- e. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.
- f. Dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan tepat sasaran.

- g. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah serta tujuan pendidikan.
- h. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di madrasah.
- i. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen madrasah.
- j. Dapat mewujudkan tujuan madrasah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴

Kemudian secara informal yaitu memberikan bimbingan secara khusus yang sifatnya *accidental* (tidak terjadwal) jika ada guru yang hendak mengikuti suatu lomba. Strategi kepala madrasah dalam mengatasi hambatan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu:

- a. Mendengarkan dan berkomunikasi dengan para guru
- b. Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang akan menempuh pendidikan
- c. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan.⁵

⁴ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Roda Karya, 2003), 103-104

⁵ Guruh Salafi, *Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah SDM* (Studi Kasus di TK Anak Saleh Kota Malang, <http://karyaimiah.um.ac.id>, diakses tgl 19 Desember 2016), 102

Dengan adanya isyarat di atas tentang sebuah madrasah yang berinovasi dalam pendidikan itu sendiri dan selalu mengalami pembaharuan secara terus menerus. Madrasah akan menjadi lembaga yang inovatif jika dipimpin oleh kepala madrasah yang inovatif pula.

3. Bentuk-bentuk Strategi Kepala Madrasah

Madrasah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena di dalamnya terdapat komponen-komponen yang memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Sedangkan madrasah juga memiliki sifat unik karena di dalamnya ada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tujuan lembaga tersebut. Adapun ciri-ciri keunikannya yaitu di dalamnya terdapat proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia dan ada tujuan yang hendak dicapai.⁶ “Madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran”⁷.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah.

⁶ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), 81

⁷ *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia*, (Jakarta, Perum Balai Pustaka, 1988), 420

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.⁸ Berkaitan dengan kepemimpinan sebagaimana firman Allah yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿النساء: ٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (Q.S. An-Nisa, 4 : 59)⁹

Dalam tafsir Al-Marâghi diterangkan bahwa *ulî al-amri* yaitu para umara, hakim, ulama, panglima perang, dan seluruh pemimpin dan kepala yang menjadi tempat kembali manusia dalam kebutuhan dan masalah umum. Apabila mereka telah menyepakati suatu urusan atau hukum, mereka wajib ditaati. Dengan syarat, mereka harus dapat dipercaya, tidak menyalahi

⁸ Moch Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2004), 77

⁹ Mahmud Yunus, *Tarjamah al-Qur'anul Karim*, (Bandung: PT. al-Ma'arif, 2000),

perintah Allah dan sunnah Rasul yang mutawatir, dan di dalam membahas serta menyepakati perkara mereka tidak ada pihak yang memaksa.¹⁰

Kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Didalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih). Ada tujuan orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota.

Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Kata lain proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut anggota dan situasi. Kepemimpinan merupakan hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan. Kepemimpinan yaitu suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi.

Weber mengemukakan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu yang merupakan tujuan bersama, kepemimpinan merupakan sejumlah aksi atau proses seseorang atau lebih menggunakan pengaruh, wewenang, atau kekuasaan terhadap orang lain untuk menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sistem sosial.¹¹

¹⁰ Ahmad Mushtafa Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi*, (Semarang: CV. Toha Putra, 1986), 119.

¹¹ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2000), 145.

*Leader are persons others want to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty of followers-the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal.*¹²

Pemimpin adalah seseorang yang diikuti. Pemimpin adalah seseorang yang berkuasa atas kepercayaan dan kesetiaan pengikut, seseorang yang mewujudkan imajinasi dengan kesepakatan bersama. Kepemimpinan didefinisikan pula sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kohormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.¹³

Sedangkan menurut Stephen, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan.¹⁴ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (pemberi contoh) atau penunjuk jalan. Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan disebut dengan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata “*to lead*” (bahasa: Inggris) yang artinya memimpin. Selanjutnya timbullah kata “*leader*” artinya pemimpin yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan menjadi kepemimpinan.¹⁵

Menurut Andrew dalam Buku *The Complete Ideal’s Guides to Leadership 2nd Edition* yang dialih bahasa oleh Wibowo arti kepemimpinan

¹² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 39.

¹³ Rivai, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Cahaya Ilmu, 2003), 3

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983), h.112

¹⁵ Soehardjono, *Kepemimpinan : Suatu Tinjauan Singkat Tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*, (Malang: APDN Malang Jawa Timur, 1998), 127

yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Ada lima definisi tentang kepemimpinan dan definisi itu dapat dilihat sebagai berikut: Pengertian kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan suatu kedudukan, diantaranya dikemukakan oleh Janda sebagai berikut.

“Leadership is a particular type of power relationship characterized by a group member’s perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member”.¹⁶

Kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok, Freeman, dan Gilbert, menyatakan *“leadership is the process of directing and influencing the task related activities of group members”*. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut.¹⁷

Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai

¹⁶ Yukl, Gary A, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1989), 2nd Ed), 58

¹⁷ Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 218

tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Menurut Wahjosumidjo, dalam *Praktek Organisasi*, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.¹⁸ Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Para pakar manajemen telah banyak memberikan tentang pengertian dan teori kepemimpinan alam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari

¹⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 349

pimpinannya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang dipimpin, hal ini menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam suatu organisasi atau pada lembaga tertentu.

Sementara itu Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.¹⁹

Sedangkan menurut Sadler kepemimpinan adalah suatu proses atau aktifitas mempengaruhi perilaku yang menjadi panutan interaksi antara pemimpin dan pengikut serta pencapaian tujuan yang lebih riil dan komitmen bersama dalam pencapaian tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju.²⁰

Menurut Yulk kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif mencapai tujuan bersama.²¹

Menurut Yulk dalam Husaini Usman, beberapa definisi tentang kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut :

¹⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1987), 81

²⁰ Romad, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Cahaya Ilmu, 2010), 43

²¹ Gari Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : PT. Indeks, 2010), 8

- a) Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
- b) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c) Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- e) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
- f) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.²²

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti : (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) didalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Berdasarkan uraian

²² Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 279

tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Menurut Wirawan, “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah kompetensi, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran dan tujuan yang dipengaruhi secara sistematis.²³

Kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku interaktif yang mampu mempengaruhi individu-individu untuk melaksanakan tugasnya dalam rangka memberikan arahan, petunjuk yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengembangkan, memegang teguh, dan menjaga kepercayaan yang dipercayakan kepadanya. Begitu juga dengan peran kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Hal lain yang perlu diperhatikan juga adalah kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kualitas keagamaan sangat penting. Karena dengan dasar agama seluruh warga/komunitas madrasah dapat menjalankan aktifitas pembelajaran dan pergaulan di lingkungan masyarakat dengan didasari oleh

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007),, h. 135

nilai-nilai keislaman. Dengan demikian kepemimpinan mempunyai proses yang muncul pada setiap individu sebagaimana hadits yang diriwayatkan dari Ibn Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda :

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

(هاور)

ال بخاري)

Artinya: “Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanyai tentang kepemimpinannya, seorang imam (pemimpin) akan ditanya hal rakyat yang dipimpinnya, Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggung jawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian adalah pemimpin dan akan ditanya dari hal-hal yang dipimpinnya. (HR. Bukhari).²⁴

Pada dasarnya, hadits di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung jawab, sekurang-kurangnya terhadap

²⁴ Imâm al-Nawawî, *Syarh Shahîh Muslîm*, (Cairo: Syirkat Iqâmat al-Dîn, 1349 H),

dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung jawab atas istrinya, seorang bapak bertanggung jawab kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya.

Akan tetapi, tanggung jawab di sini bukan semata-mata bermakna laksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (*atsar*) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggung jawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin. Karena kata *râ'a* sendiri secara bahasa bermakna gembala dan kata *râ-in* berarti penggembala. Ibarat penggembala, ia harus merawat, memberi makan dan mencarikan tempat berteduh binatang gembalaannya. Singkatnya, seorang penggembala bertanggung jawab untuk mensejahterakan binatang gembalaannya.

Tapi cerita gembala hanyalah sebuah tamsil, dan manusia tentu berbeda dengan binatang, sehingga menggembala manusia tidak sama dengan menggembala binatang.

Anugerah akal budi yang diberikan Allah SWT kepada manusia merupakan kelebihan tersendiri bagi manusia untuk mengembalikan dirinya sendiri, tanpa harus mengantungkan hidupnya kepada penggembala lain. Karenanya, pertama-tama yang disampaikan oleh hadits di atas adalah bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dirinya sendiri, atau dengan kata lain, seseorang mesti bertanggung jawab untuk dirinya sendiri, tanpa mengantungkan hidupnya kepada orang lain.

Dalam Islam karena kepemimpinan erat kaitannya dengan pencapaian cita-cita maka kepemimpinan itu harus ada dalam tangan seorang pemimpin yang beriman. Dan hakikat kepemimpinan antara lain kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang positif, juga adanya unsur-unsur orang yang memimpin, yang dipimpin, adanya organisasi dan adanya tujuan yang ingin dicapai bersama. Dalam ajaran Islam baik ayat maupun hadits banyak yang menjelaskan tentang kepemimpinan baik langsung atau tidak langsung sebagaimana Firman Allah yang berbunyi :

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ
فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي
الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ ﴿النحل: ٣٦﴾

Artinya: Dan sungguh Kami telah mengutus rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): “Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah Thaghut itu”, maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul). (Qs. al-Nahl, 16: 36).²⁵

Berdasarkan pengertian kepemimpinan tersebut di atas, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakann kepemimpinannya. Pengetahuan dan

²⁵ Mahmud Yunus, *Tarjamah Al-Qur'anul Karim*, (Bandung: PT. Al-Ma'arif, 2000), 244

keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

Dengan demikian, kepemimpinan adalah hal yang berhubungan dengan proses menggerakkan, memberikan tuntunan, binaan dan bimbingan, menunjukkan jalan, memberi keteladanan, mengambil resiko, mempengaruhi dan meyakinkan pihak lain. Dari definisi-definisi di atas, paling tidak dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi.

Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat

dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.²⁶

Kepala madrasah harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.²⁷ Teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.²⁸ Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, diantaranya yaitu :

a. Teori Genetis

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*).²⁹ Penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam

²⁶ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Berwawasan Visioner-Transformatif dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah, 2003), 17

²⁷ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Madrasah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Askara, 2006), 44.

²⁸ Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), 44.

²⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 7

keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

b. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, Jika teori genetis mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu "*Leaders are made and not born*". Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

c. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk

mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.³⁰

d. Teori Kontingensi

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontingensi atau Teori Tiga Dimensi. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya; (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya; dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Teori tersebut disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

Menurut Ordway Tead, bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena : (1) Membentuk diri sendiri (*self constituted leader*); (2) Dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi; (3) Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya.³¹

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

a. Tipe Otokratik

Tipe pemimpin otokratik adalah tipe pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik

³⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Raja Grafindo, Jakarta, 2005),

³¹ Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), 18

pribadi. Sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus berlangsung dan kurang mau memperhatikan kritik dari bawahannya. Ia berfikir bahwa mereka yang dipimpin itu sematamata bawahannya. Oleh sebab itu, biasanya ia tertutup terhadap kritik, saran dan pendapat orang lain. ia beranggapan bahwa seolah-olah pikiran dan pendapatnyalah yang paling benar, karena itu harus dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak.³²

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pemimpin menganggap orang yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan model ini lebih menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh. Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris.³³

c. Tipe Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan

³² Sondang P. Siagian, *Tipe-tipe Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), 63

³³ Sondang P. Siagian, (*Tipe-tipe Kepemimpinan*), 63

kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.³⁴

d. Tipe Laissez Faire

Pola kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokrasi. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku kompromi Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini berkedudukan sebagai symbol atau perlambang organisasi. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaannya menurut kehendak masing-masing. Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali.³⁵

e. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah sebuah model kepemimpinan yang mana pemimpinnya berusaha mensinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang dipimpinnya. Pemimpin model ini biasanya lebih mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat dari orang lain. Dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih mengutamakan musyawarah.³⁶

³⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Raja Grafindo, Jakarta, 2005),

³⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 65

³⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 65

Tipe kepemimpinan demokratis ini sangat sesuai dengan konsep Islam dimana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana firman Allah yang berbunyi :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿آل عمران ١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali-Imran, 3 : 159)³⁷

Sebuah kepemimpinan kepala madrasah akan efektif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan terhadap para bawahan (guru dan karyawan). Hersey dan Blanchard menjelaskan: *“The Style of leader is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people”*. Artinya bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku para pemimpin yang

³⁷ Mahmud Yunus, *Tarjamah Al-Qur'anul Karim*, (Bandung: PT. Al-Ma'arif, 2000), 120.

konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.³⁸

Lebih lanjut Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu:

- a. Gaya Instruktif, dimana pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya. Penerapannya pada bawahan yang masih baru bertugas.
- b. Gaya Konsultatif, dimana pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah.
- c. Gaya Partisipatif, dimana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun kemauan kerja tinggi.
- d. Gaya Delegatif, dimana pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Penerapannya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi.³⁹

³⁸ Sugeng P, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan SDM*, (Malang: PPS UIN Malang, 2005), 39

³⁹ Sugeng P, "*Prilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan SDM*", 39

4. Kepemimpinan Efektif

Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang menyebabkan sesuatu yang tepat terlaksana melalui orang yang tepat, pada saat dan tempat yang tepat. Kepemimpinan yang efektif dinilai melalui apa yang dihasilkannya. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, seseorang harus menyebabkan sesuatu terlaksana. Salah satu tugas pemimpin yang paling menantang adalah menempatkan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan memotivasi untuk melakukan dengan baik. Setelah menentukan apa yang tepat dalam bentuk hal yang harus dilaksanakan dan orang yang melaksanakan, pemimpin yang efektif juga memikirkan secara serius masalah saat dan tempat. “pemimpin yang efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran, mengetahui kapan saatnya adalah mutu kepemimpinan yang sangat menguntungkan”.⁴⁰

Menurut Goodwin “para pemimpin yang efektif mewujudkan prinsip-prinsip organisasi yang ada”. Adalah penting sekali bahwa orang-orang yang ingin memimpin secara efektif, menjadi teladan baik yang mewakili citra kelompok atau organisasi mereka.⁴¹ Pemimpin-pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauh mana mereka telah mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif bukan saja menghayati prinsip-prinsip

⁴⁰ Goodwin, *Theoris of Leadership*, (New Jersey : Mc Graw Hill Comp., 1996), 11-

⁴¹ Goodwin, *Theoris of Leadership*,. 25

kelompok dan bersahabat dengan orang lain secara positif, mereka juga bertanggung jawab bahwa kelompoknya tengah menjalankan fungsi-fungsi utamanya.⁴² Pemimpin yang efektif juga merekrut orang tertentu, mereka tidak asal mengundang orang melakukan tugas. Mereka mencari orang yang memiliki kecakapan-kecakapan dan kemampuan tertentu yang dapat menggunakan atau dilatih menggunakan talenta, kemampuan dan sumber daya lainnya untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang telah diketahui.⁴³

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu : (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil.⁴⁴

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional.⁴⁵

⁴² Goodwin, *Theoris of Leadership*, (New Jersey : Mc Graw Hill Comp., 1996), 27

⁴³ Goodwin, *Theoris of Leadership*, 34

⁴⁴ Fred E. fiedler and Martin M. Charmer, *Leadership and Effective Management*, (Glenview Illinois: Scott, Foresman and Company, 1974), 55

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 19

Dari ke empat macam pendekatan tersebut di atas adapat di jabarkan antara lain sebagai berikut :

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu : (1) Legitimate Power ; bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) Coercive power ; bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) Reward power ; bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) Referent power ; bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) Expert power ; bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.⁴⁶

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan madrasah sesuai dengan keinginan pemimpin.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam

⁴⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 21

membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan.

Legitimate power dan *coercive power* memungkinkan pemimpin dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan pemimpin memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari pemimpin merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performance terbaiknya⁴⁷. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku pemimpin yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

b. Pendekatan Sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifatsifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; “*The heredity approach states that leaders are born and note made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan

⁴⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 23

bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya.⁴⁸

Selanjutnya Stogdill yang dikutip oleh Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya.⁴⁹

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (skill) pribadi pemimpin.⁵⁰ Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.⁵¹

c. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal ; bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong

⁴⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), 31.

⁴⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 258

⁵⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 20-21.

⁵¹ Yukl, Gary A, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1989), 70

semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan.⁵²

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas”, “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”.

d. Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional biasa disebut dengan pendekatan *kontingensi*. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.⁵³

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang

⁵² Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), 32

⁵³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 29

mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan persyaratan situasi sosial.⁵⁴ Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.⁵⁵

Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.⁵⁶ Sementara Nanang Fattah berpandangan

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 29

⁵⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 260

⁵⁶ Yukl, Gary A, *Leadership in Organizations*, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1989), 11

bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, kompetensi dan persepsi.⁵⁷

e. Ciri-ciri Kepemimpinan Efektif

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya.⁵⁸

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Kunci keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan madrasah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill* dan *technical skills*.⁵⁹

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey yaitu :

- 1 *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh secara keseluruhan.

⁵⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 9

⁵⁸ Usman Husaini, *Manajemen Teori dan Penerapannya*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), 293

⁵⁹ Willian R Tracey, *Managing Training an Development System*, (USA: AMACOM, 1974), 53-55.

- 2 *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- 3 *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.
- 4 Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Danim, ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka.⁶⁰

f. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan lembaga pendidikan madrasah di samping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala madrasah. Menurut Pidarta, kepala madrasah merupakan kunci kesuksesan madrasah dalam mengadakan perubahan⁶¹. Sehingga kegiatan

⁶⁰ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasi, dan Mito*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 21

⁶¹ Made Pidarta. *Cara belajar di Universitas Negara Maju: Suatu Studi Kasus*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 75

meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di madrasah sebagian besar terletak pada diri kepala madrasah itu sendiri. Pidarta menyatakan bahwa kepala madrasah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.⁶²

a. Manajer Madrasah

Kepala madrasah sebagai manajer di madrasah. Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan.

Kepala madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di madrasah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

b. Pemimpin Madrasah

Menurut Lipoto peranan kepemimpinan kepala madrasah adalah sebagai: (1) *figurehead* (symbol); (2) *leader* (memimpin); (3) *liason* (antara); (4) *monitor* (memonitor); (5) *disseminator* (menyebarkan) informasi; (6) *spokesmen* (juru bicara); (7) *entrepreneur* (wiraswasta); (8) *Disturbance handler* (menangani gangguan); (9) *Resource allocator* (pengumpul dana); (10) *negosiator* (perunding).⁶³ Lebih lanjut Lipoto mengatakan bahwa sebagai pemimpin, maka kepala madrasah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya

⁶² Made Pidarta, *Landasan Kependidikan : Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, (Bandung : Rineka, 1997), 68

⁶³ Lipoto, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Bandung : Tarsito, 1998), 8

secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan kepala madrasah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala madrasah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan lainnya serta siswa. Hal senada dikatakan Wahjosumidjo peran kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

Hick, dalam Wahjosumido, berpendapat bahwa untuk dapat menjadi pemimpin madrasah yang baik, kepala madrasah harus : (1) adil, (2) mampu memberikan sugesti (*suggesting*), (3) mendukung tercapainya tujuan (*supplying objectives*), (4) mampu sebagai katalisator, (5) menciptakan rasa aman (*providing security*), (6) dapat menjadi wakil organisasi (*representing*), (7) mampu menjadi sumber inspirasi (*inspiring*), (8) bersedia menghargai (*prising*).⁶⁴

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah, sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepribadian yang kuat; kepala madrasah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial. (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik; pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya. (3) Pengetahuan yang luas; kepala madrasah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait. (4) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah, yaitu: (a) keterampilan teknis, misalnya: teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat. (b) keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya : bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf (c) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan madrasah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.⁶⁵

⁶⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta :Ghalia Indonesia,. 1987),

⁶⁵ *Departemen Pendidikan Nasional, Panduan KTSP*, (Jakarta : Depdiknas, 2006),

Dalam masalah ini, Wahjosumidjo berpendapat, bagi kepala madrasah yang ingin berhasil menggerakkan para guru/staf dan para siswa agar berperilaku dalam mencapai tujuan madrasah adalah: (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa; (2) harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, dengan cara meyakinkan dan membujuk.⁶⁶ Meyakinkan (persuade) dilakukan dengan berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedangkan membujuk (induce) adalah berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.

Pemimpin yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Disamping itu menurut Mulyasa, kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah yang: (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif; (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; (3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan; (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah; (5) bekerja dengan tim manajemen; (6) berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁶⁷

c. Administrator Madrasah

Kepala madrasah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas antara lain: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti: kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Jadi kepala madrasah harus mampu melakukan; (1) pengelolaan pengajaran; (2) pengelolaan kepegawaian; (3) pengelolaan kesiswaan; (4) pengelolaan sarana dan prasarana; (5) pengelolaan keuangan dan; (6) pengelolaan hubungan

⁶⁶ Piet A.. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Membangun Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta : 2000), 127

⁶⁷ Mulyasa, *Implementasi Kurikulum 2004; Panduan Pembelajaran KBK*. (Bandung : P.T. Remaja Rosdakarya. 2004), 64

madrasah dan masyarakat. d. Supervisor madrasah supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya.

Menurut Sahertian, supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.⁶⁸

Supervisi merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya perkembangan siswa. Itu perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk : (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, (4) meningkatkan moral siswa.

Lebih lanjut Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan madrasah maupun guru, oleh karena itu program supervisi harus dilakukan oleh supervisor yang memiliki pengetahuan dan keterampilan mengadakan hubungan antar individu dan ketrampilan teknis.⁶⁹

Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang

⁶⁸ Piet A.. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Membangun Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta : 2000), 127

⁶⁹ Ngalim Purwanto, *Supervisi Pendidikan*. (Bandung. Remaja Rosda Karya. 1997), 34

pendidikan formal yang memadai. Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga, yaitu : (1) menjadi manajer lembaga pendidikan, (2) menjadi pemimpin, (3) sebagai penggerak lembaga pendidikan, (4) sebagai supervisor atau pengawas, (5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif.

Sesuai dengan peran dan tugas-tugas di atas, kepala madrasah sebagai manajer madrasah dituntut untuk dapat menciptakan manajemen madrasah yang efektif.

Menurut Mantja, keefektifan manajemen pendidikan ditentukan oleh profesionalisme manajer pendidikan.⁷⁰ Adapun sebagai manajer terdepan kepala madrasah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program madrasah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala madrasah harus pandai memimpin kelompok dan mampu melakukan pendelegasian tugas dan wewenang. Tidak semua pekerjaan harus dikerjakan sendiri oleh kepala madrasah, tetapi ia dapat memberikan sebagian wewenangnya kepada bawahannya yang layak diberi tugas tertentu.

Menurut Wohlstetter dan Mohrman peran kepala madrasah dalam MBS adalah sebagai designer, motivator, fasilitator, dan liaison.⁷¹ Sebagai

⁷⁰ Willem Mantja, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi* (Malang : Universitas Negeri Malang, 2002), 87

⁷¹ Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A.. *School-based Management: Strategies for success* [Online]. <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html> diakses pada tgl. 28 Nopember 2015.

designer kepala madrasah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan di sekitar madrasah dengan tim pengambil keputusan madrasah. Tentu saja dalam hal ini harus melibatkan berbagai komponen terkait secara demokratis.

Kepala madrasah sebagai leader (pemimpin) harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan serta meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan. Ada beberapa karakter yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai leader yaitu, kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁷²

Sedangkan kepribadian kepala madrasah, sebagai pemimpin (leader) akan tercermin dalam sifat-sifatnya; (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko dan keputusan, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, dan (g) teladan.⁷³

Kepemimpinan kepala madrasah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan madrasah yang efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Jadi untuk mewujudkan hal tersebut maka ada sepuluh kunci keberhasilan yang akan membantu kesuksesan kepala madrasah dalam kepemimpinannya, yakni: visi yang utuh, tanggung jawab, keteladanan, memberdayakan staf, mendengarkan orang lain (*listening*), memberikan layanan prima, mengembangkan orang,

⁷² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta :Ghalia Indonesia,. 1987), 110

⁷³ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 115

memberdayakan madrasah, fokus pada peserta didik, manajemen yang mengutamakan praktik.⁷⁴

a. Visi yang Utuh

Helgeson mengemukakan bahwa visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari suatu organisasi ketika ia berjalan dengan baik. Visi juga dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*) dan kebiasaan (*self efficacy*). Morrysei mengemukakan bahwa visi adalah presentasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi dimasa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan *stakeholder* lainnya.⁷⁵

Jadi kesimpulan dari pengertian visi di atas adalah bahwa visi merupakan daya pandang yang komprehensif, mendalam dan jauh kedepan, meluas serta merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos batas waktu ruang dan tempat.

Karakteristik kepala madrasah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- 1) Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Beragama dan taat melaksanakan ajaran-Nya.
- 3) Berniat baik sebagai kepala madrasah.
- 4) Belaku adil dalam memecahkan masalah.

⁷⁴ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 22-45.

⁷⁵ E. Emulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, 23

- 5) Berkeyakinan bahwa bekerja dilingkungan madrasah merupakan ibadah dan panggilan jiwa.
- 6) Bersikap tawadhu (rendah hati).
- 8) Berhasrat untuk memajukan madrasah.
- 9) Tidak terlalu berambisi, terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
- 10) Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.⁷⁶

Dalam mengembangkan visinya, kepala madrasah harus mampu mendayagunakan kekuatan-kekuatan yang relevan bagi kegiatan internal madrasah. Visi madrasah yang utuh, harus dapat direalisasikan dalam kehidupan nyata, bukan hanya khayalan tetapi bisa dilaksanakan dan diwujudkan menjadi kenyataan. Hal ini penting, agar dalam perwujudan visi tersebut mendapat dukungan sepenuhnya dari masyarakat, khususnya masyarakat sekitar madrasah, sehingga mereka memiliki tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap madrasah.

b. Tanggung jawab

Salah satu sifat yang dapat memperkuat keyakinan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah merasa dirinya diamanahi kepemimpinan dan harus bertanggung jawab. Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat kepada kepala madrasah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa

⁷⁶ E. Emulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 22-45.

kapan saja dia harus siap untuk melaksanakan tugas. Dalam rangka membangun kepercayaan dan tanggung jawab, setiap kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan dan seluruh warga madrasah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan madrasah.⁷⁷

c. **Keteladanan**

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala madrasah. Melalui pembinaan yang intensif hendaknya masalah keteladanan ini selalu diingatkan. *Satu kata dengan perbuatan* adalah pepatah yang harus diingatkan kepada kepala madrasah. Kelakuan kepala madrasah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen madrasah yang efektif.

Perilaku keteladanan kepala madrasah bisa ditunjukkan juga dengan selalu menghargai bawahan. Merasa bahwa guru dan staf dihargai pendapatnya, dia juga akan menghargai pihak seperti peserta didik. Sifat yang harus dimiliki kepala madrasah bukan hanya sifat-sifat yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan seperti demokrasi atau kompromiser, tetapi juga harus dibarengi dengan sifat-sifat seperti mau memperhatikan etika. Etika berkaitan dengan nilai-nilai dan norma-norma

⁷⁷ E. Emulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 26

yang berlaku dimasyarakat ini harus dijadikan pegangan dalam bertindak agar tidak menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan.⁷⁸

d. Memberdayakan Staf

Tiga hal yang dapat dilakukan untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut:

1) Apresiasi (*appreciation*)

Mungkin hal paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang melakukan, besar maupun kecil. Jika kita mengembangkan sikap penghargaan yang mengalir dengan tulus dan ikhlas dalam seluruh interaksi dengan orang lain, maka akan sangat terkejut dengan kenyataan mengenai betapa populernya kita dan betapa orang lain sangat berhasrat untuk membantu pekerjaan kita.

2) Pendekatan (*approach*)

Untuk membuat orang lain merasa dipentingkan untuk meningkatkan harga diri mereka, dan memberikan mereka rasa kekuatan dan berenergi adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Jika kita memberikan pujian dan pendekatan yang jujur dan tulus kepada orang lain atas prestasi mereka, besar maupun kecil, maka akan dikejutkan dengan kenyataan betapa banyaknya

⁷⁸ E. Emulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 27

orang yang menyukai dan betapa banyaknya orang yang dengan sukarela mau membantu kita mencapai tujuan. Jika kita mencari setiap kesempatan untuk melakukan dan mengatakan sesuatu yang membuat orang lain merasa nyaman tentang diri mereka, maka akan heran dengan tidak hanya bagaimana senangnya perasaan kita tetapi juga heran dengan hal-hal menakjubkan yang mulai terjadi di sekitar kita.

3) **Perhatian (*attention*)**

Untuk memberdayakan orang lain, membangun harga diri dan membuat mereka merasa penting adalah memberikan perhatian penuh terhadap mereka ketika berbicara. Sebagian besar orang sangat disibukkan dengan usaha untuk didengar, yang membuat mereka jadi tidak sabar saat orang lain berbicara. Ingatlah, satu kegiatan paling penting yang harus dilakukan dari waktu ke waktu adalah mendengarkan secara sungguh-sungguh terhadap orang lain saat mereka bicara atau mengekspresikan diri. Dalam hal ini juga kepala madrasah juga harus mampu memberdayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur. Kepala madrasah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.⁷⁹

⁷⁹ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 31

e. **Mendengarkan Orang Lain (*Listening*).**

Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat mutlak bagi kepala madrasah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru dan warga kepala madrasah lainnya. Dengan memiliki pengaruh, seorang kepala madrasah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan warga madrasah sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Ada beberapa alasan mengapa kepala madrasah harus mau mendengarkan sebagai berikut:

1). Membangun kepercayaan

Kepala madrasah yang mau mendengarkan ternyata lebih dipercaya, dari pada yang banyak bicara dan mengobrol. Kepercayaan merupakan pelumas bagi terjadinya perubahan, pemikiran dan mendengarkan adalah kuncinya.

2). Kredibilitas

Jika kepala madrasah sungguh-sungguh mendengar terhadap tenaga kependidikan dimadrasahnyanya, maka kredibilitasnya akan meningkat. Kepala madrasah yang hebat adalah orang-orang yang mampu menjadi pendengar yang baik, yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin besar.

3). Dukungan

Pada umumnya orang mengakui bahwa mereka merasa memperoleh dukungan bila didengar, khususnya ketika mereka marah atau gelisah. Dengan didengar, mereka merasa dihargai

dan dipahami. Jadi, jika kita mau mendengar seseorang sama artinya, dengan mengirimkan pesan yang mengatakan “anda penting bagi saya, saya menghargai anda”.

4). Menjadikan Sesuatu Terlaksana

Sebagaimana membangun kepercayaan, mendengar juga memungkinkan kepala madrasah mencapai tujuan, karena orang yang didengar akan mau bekerja sama dengan kita.

5). Informasi

Mendengar memberikan kepala madrasah banyak informasi yang berguna, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan memiliki banyak informasi, akan mampu mengarahkan apa yang dikatakan orang.

6). Pertukaran

Jika kepala madrasah mendengarkan tenaga kependidikan maka mereka akan mendengarkan kita. Sesuai dengan prinsip pertukaran, dukungan kita kepada orang lain akan membuat mereka juga mendukung kita kepada orang lain sehingga akhirnya akan bisa mencapai tujuan.

Menurut Watson ada empat gaya mendengarkan yang biasanya digunakan orang, bergantung pada kesukaan dan tujuannya. Keempat gaya tersebut sebagai berikut:

- a) Gaya orientasi orang (*people-oriented*)
- b) Gaya orientasi isi (*content-oriented*)

- c) Gaya orientasi tindakan (*action-oriented*)
- d) Gaya orientasi waktu (*time-oriented*)⁸⁰

f. Memberikan Layanan Prima

Beberapa upaya madrasah dalam memberikan layanan prima adalah sebagai berikut:

- 1) Disiplin kehadiran guru.
- 2) Sikap ramah guru.
- 3) Sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan.
- 4) Memberi penghargaan/pujian yang wajar kepada peserta didik yang berprestasi.
- 5) Memberi teguran/hukuman yang wajar dan tanpa menyinggung perasaan terhadap peserta didik yang melakukan pelanggaran.
- 6) Memberikan layanan tambahan bagi peserta didik yang memerlukan tambahan belajar.
- 7) Bersikap ramah dan kooperatif dengan masyarakat dan orangtua.
- 8) Membantu peserta didik secara optimal dalam menghadapi dan memecahkan berbagai masalah.
- 9) Menjaga keharmonisan dengan instansi terbaik baik atasan maupun lainnya.
- 10) Melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan memperbaiki layanan yang kurang memuaskan.⁸¹

⁸⁰ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 35

⁸¹ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, 36

g. Mengembangkan Orang

Dalam mengoptimalkan SDM di madrasah, perlu diupayakan agar setiap tenaga kependidikan yang ada, baik guru maupun tenaga administrasi, dapat mengembangkan kemampuan dan karirnya secara optimal. Hal ini memberi dampak terhadap mutu layanan yang diberikan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan bawahan, antara lain dengan memberi tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta memberi penghargaan pada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya. Mengembangkan tenaga kependidikan adalah upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama.⁸²

h. Memberdayakan Madrasah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang di bina. Cara memberdayakan madrasah yaitu bentuk pemberdayaan yang disarankan adalah kerja sama. Secara tradisional, budaya organisasi itu, dapat berjalan menurut empat budaya yaitu budaya kekuasaan, budaya peran, budaya tugas dan budaya perorangan. Kepala madrasah yang menumbuhkan budaya pemberdayaan di madrasah perlu dua hal yaitu memupuk kepercayaan dan keterbukaan.⁸³

⁸² E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 37

⁸³ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah* 40

i. Fokus Pada Peserta Didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala madrasah adalah bahwa peserta didik harus belajar secara optimal. Perhatian pada peserta didik juga termasuk bagaimana memperhatikan motivasi belajar mereka. Peserta didik yang belajarnya masih memerlukan motivasi dibimbing, dengan menugaskan guru BP. Proses belajar harus menjadi perhatian utama kepala madrasah dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan belajar peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah dapat diberi layanan prima. Layanan peserta didik harus juga diarahkan pada tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta didik, seperti buku, alat tulis, dan alat-alat olahraga.⁸⁴

j. Manajemen yang mengutamakan Praktik

Seorang kepala madrasah harus pandai berteori dan mempraktikkan gagasan tersebut dalam tindakan nyata. Praktik adalah tindakan nyata seorang kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala madrasah jangan hanya pandai berteori tetapi harus melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat menghasilkan sesuatu. Untuk itu kepala madrasah harus memiliki sifat yang terbagi dalam beberapa bagian berikut ini: konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, pragmatis, adaptabel dan fleksibel.⁸⁵

Untuk melakukan sifat-sifat diatas, kepala madrasah harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Dalam hal ini, kepala madrasah

⁸⁴ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 44

⁸⁵ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, 45-46

harus mampu bertindak sesuai dengan situasi dan kondisi guru, tenaga kependidikan dan warga kepala madrasah lainnya.

Sementara Yukl mengidentifikasi empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial, yaitu: (a) merencanakan dan mengorganisasi, (b) pemecahan masalah, (c) menjelaskan peran dan sasaran, (d) memberikan informasi, (e) memantau, (f) memotivasi dan memberikan inspirasi, (g) berkonsultasi, (h) mendelegasikan, (i) memberikan dukungan, (j) mengembangkan dan membimbing, (k) mengelola konflik dan membangun tim, (l) membangun jaringan kerja, (m) pengakuan, memberikan pujian dan pengakuan serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang, dan (n) memberi imbalan, memberi atau merekomendasikan imbalan-imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang kinerjanya efektif.⁸⁶

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus memiliki strategi dalam upaya peningkatan kinerja guru. Strategi dimaksud adalah sifatnya memberi bantuan bimbingan profesional (kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan profesionalisme khususnya dalam proses belajar mengajar), selain itu juga bermaksud sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.⁸⁷

1. Indikator-indikator Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko, ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut :

- a) Kecerdasan (*Intelligence*). Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai

⁸⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang:UIN-Maliki Press, 2010), 48-50

⁸⁷ Wiyono, *Mengukur Kompetensi Lulusan Lembaga Pendidikan Guru*, (Jakarta: LPTK,1994), 82

tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

- b) Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*). Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- d) Sikap-sikap hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.
- e) Memiliki pengaruh yang kuat. Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- f) Memiliki pola hubungan yang baik. Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

- g) Memiliki Sifat-Sifat Tertentu. Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu mengarahkan bawahannya.
- h) Memiliki kedudukan atau jabatan. Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- i) Mampu berinteraksi. Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apapun, buruk maupun menyenangkan.
- j) Mampu memberdayakan. Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.⁸⁸

Selain itu, Wibowo dalam *Manajemen Kinerja*, menyebutkan bahwa:

- 1) Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.
- 2) Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.

⁸⁸ T. Hani, Handoko dan Reksohadiprodjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*, Edisi Kedua, (Yogyakarta: BPF, 2001), 73.

- 3) Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.
- 4) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.⁸⁹

Jadi, kepemimpinan adalah : (1) kemampuan mempengaruhi, (2) Memberi perintah, (3) Kemampuan untuk Memberi Motivasi dan (4) kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan.

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja atau prestasi kerja (performance) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi untuk menghasilkan sesuatu. Kinerja guru pada dasarnya merupakan kinerja atau unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pndidik, dan kualitas guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan madrasah, dan hal ini tidak hanya ditentukan dari salah

⁸⁹ Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta : Grapindo Persada, 2002), 4

satu faktor saja, namun banyak hal yang ikut berpengaruh dalam menentukan peningkatan kinerja guru tersebut. Istilah kinerja guru berasal dari kata *job performance* atau *actual permance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Jadi menurut bahasa kinera bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.⁹⁰

Prestasi bukan berarti banyaknya kejuaraan yang diperoleh guru tetapi suatu keberhasilan yang salah satunya nampak dari suatu proses belajar mengajar. Untuk mencapai kinerja maksimal, guru harus berusaha mengembangkan seluruh kompetensi yang dimilikinya dan juga memanfaatkan serta ciptakan situasi yang ada dilingkungan madrasah sesuai dengan aturan yang berlaku. Kemudian Anwar Prabu Mangkunegara mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam kamus bahasa Indonesia, “Kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan, kemampuan kerja.”⁹¹

Seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang baik untuk menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan sebuah

⁹⁰ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), 67

⁹¹ Daryanto S.S, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*, (Surabaya: Apollo), 32

organisasi atau kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, Kinerja karyawan merupakan hasil kerja di mana para guru mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.⁹²

Suryadi Prawirosentono mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan secara legal.⁹³

Menurut Arifin, kinerja dipandang sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas yang terbaik jika ia memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.⁹⁴

Sedangkan Nawawi, memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.⁹⁵

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut, banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja itu mengarah pada suatu proses dalam rangka pencapaian suatu hasil. Dengan kata lain dapat dinyatakan kinerja

⁹² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIE YKPN, 1995), 433.

⁹³ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPEE, 1999), 2

⁹⁴ Barnawi & M. Arifin, *Kinerja Guru Profesional : Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian*, (Jakarta: Ar-Ruzz, 2004), 9

⁹⁵ Hadari, Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), 234

merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Dengan demikian, penulis simpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

Dari beberapa pengertian kinerja di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Kinerja seseorang akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tugas Pokok dalam Pembelajaran

Guru berhadapan dengan siswa adalah pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik terutama pada saat proses belajar berlangsung. Guru diharapkan memiliki ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi siswanya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa. Menurut Sukadi “sebagai seorang profesional, guru memiliki lima tugas pokok, merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling”.⁹⁶ Adapun penjelasan dari kelima tugas pokok tersebut yaitu:

a. Merencanakan Kegiatan Pembelajaran

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perencanaan pembelajaran, fungsi perencanaan pembelajaran ialah untuk mempermudah guru dalam melaksanakan tugas selanjutnya. Sehingga proses belajar mengajar akan benar-benar terskenario dengan baik, efektif dan efisien. Dalam praktik pengajaran di madrasah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu:

- 1) Analisis materi pelajaran
- 2) Program tahunan/program semester

⁹⁶ Sukadi, *Guru Powerful Guru Masa Depan*, (Bandung: Kolbu), 26

- 3) Silabus/ satuan pelajaran
- 4) Rencana pembelajaran
- 5) Program perbaikan dan pengayaan.

Dalam membuat lima rencana tersebut biasanya guru di bantu oleh kepala madrasah juga rekannya yang biasanya dimusyawarahkan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Organisasi guru semacam ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing madrasah.

b. Melaksanakan Kegiatan Pembelajaran

Setelah guru membuat rencana pembelajaran, maka tugas guru selanjutnya adalah melaksanakan pembelajaran yang merupakan salah satu aktivitas ini di madrasah. Guru harus menunjukkan penampilan yang terbaik bagi para guru siswanya. Penjelasannya mudah di pahami, penguasaan keilmuannya benar, menguasai metodologi, dan seni pengendalian siswa. Seorang guru juga harus bisa menjadi teman belajar yang baik bagi para siswanya sehingga siswa merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya. Menurut Sukadi, tugas guru adalah mengoptimalkan bakat dan minat kemampuan para siswa. Untuk itu di perlukan seni didaktik. Guru juga pandai menggunakan teknologi pembelajaran sehingga menarik bagi para siswa.⁹⁷

⁹⁷ Sukadi, *Guru Powerful Guru Masa Depan*, (Bandung: Kolbu), 30

c. Mengevaluasi Kegiatan Pembelajaran

Langkah guru berikutnya adalah mengevaluasi hasil pembelajaran. Segala sesuatu yang terencana harus di evaluasi agar dapat di ketahui apakah sudah direncanakan telah sesuai dengan realisasinya serta tujuan yang ingin dicapai dan apakah siswa telah dapat mencapai standar kompetensi yang di tetapkan. Selain itu, guru juga dapat mengetahui apakah metode ajarannya telah tetap sasaran. Dalam melakukan kegiatan evaluasi, seorang guru harus memperhatikan tujuan pembelajaran yang telah di tetapkan. Selain itu, guru juga harus memperhatikan soal-soal evaluasi yang digunakan. Soal-soal yang telah dibuat hendaknya dapat mengukur kemampuan siswa. Suryo Subroto mengatakan bahwa guru harus mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi yang mencakup:

- 1) Melaksanakan tes
- 2) Mengelola hasil penilaian
- 3) Melaporkan hasil penelitian
- 4) Melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran⁹⁸

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prabu Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁹⁹

⁹⁸ B Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar di Madrasah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 27

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan.

c. McClelland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.¹⁰⁰

⁹⁹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), 67

¹⁰⁰ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 68

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan oleh gurunya. Jika ini tercapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Selanjutnya Mc Clelland mengemukakan 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.¹⁰¹

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar.

¹⁰¹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), 67

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

a) Faktor dari dalam sendiri (intern)

Di antara faktor dari dalam diri sendiri (intern) meliputi; kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, Kemampuan dan minat, motif, kesehatan, kepribadian, cita-cita dan tujuan dalam bekerja.

b) Faktor dari luar diri sendiri (*ekstern*)

Yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya: lingkungan keluarga, lingkungan kerja, komunikasi dengan kepala madrasah, sarana dan prasarana, kegiatan guru di kelas, dan kegiatan guru di madrasah.¹⁰²

4. Indikator Kinerja Guru

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah ¹⁰³ :

a. Kemampuan merencanakan belajar mengajar, kemampuan ini meliputi :

Sebelum melakukan pembelajaran hendaknya seorang guru merencanakan pembelajaran yang akan dilakukan secara startegis dan matang, karena perencanaan adalah setengah jalan menuju

¹⁰² Kartono Kartini, *Menyiapkan dan Memadukan Karir*, (Jakarta: CV Rajawali, 1985), 22

¹⁰³ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), 10-19

kesuksesan. Perencanaan pembelajaran berarti kemampuan seorang guru dalam merancang kegiatan pembelajaran yang akan dikerjakan. Perencanaan yang baik maka akan memperoleh hasil yang lebih baik pula. Oleh karena kemampuan seorang guru dalam merencanakan pembelajaran haruslah dipersiapkan dengan baik agar memperoleh hasil yang lebih baik.

Merencanakan pembelajaran berarti mempersiapkan atau merencanakan segala seuatunya sebelum melakukan proses pembelajaran. Apabila seorang guru mempersiapkan atau merencanakan segala sesuatunya sebelum melakukan proses pembelajaran, maka akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik, lebih tersusun dan lebih rapih. Dengan perencanaan yang matang maka hasilnya pun akan lebih baik. Akan tetapi apabila seorang guru tidak melakukan perancangan pembelajaran sebelum melakukan proses pembelajaran maka guru tersebut belum siap melakukan pembelajaran sebagaimana firman Allah yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿الحشر ١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Mahmud Yunus, *Tarjamah al-Qur'anul Karim*, (Bandung: PT. al-Ma'arif, 2000), 437

Ayat tersebut menjelaskan bahwa orang-orang yang beriman hendaknya memperhatikan segala sesuatunya yang akan ia lakukan pada hari esok. Hal tersebut membuktikan bahwa seseorang haruslah mempersiapkan atau merencanakan agar memperoleh hasil lebih baik. Sama halnya dengan seorang guru, hendaknya merancang sebelum melakukan proses pembelajaran agar proses pembelajaran berjalan dengan mudah dan memperoleh hasil yang lebih baik. Ayat tersebut menunjukkan bahwa merancang sebelum melakukan proses pembelajaran sudah diperhatikan dalam konsep pengajaran Islam agar terciptanya pembelajaran yang aktif, dinamis dan menyenangkan.

Menurut Mulyasa, bahwa sedikitnya perancangan pembelajaran mencakup tiga kegiatan, yaitu :

(1) Identifikasi Kebutuhan.

Pada bagian ini seorang guru memberi tahu, mengenali, menyatakan serta mengrumuskan tentang kebutuhan belajar, sumber-sumber pembelajaran, serta hambatan-hambatan yang akan dihadapi agar terpenuhinya kebutuhan belajar kepada peserta didik. Identifikasi kebutuhan akan mendatangkan manfaat yang besar terhadap kelancaran keberhasilan peserta didik, agar lebih termotivasi dalam belajar dan lebih mengetahui halangan dan rintangan yang akan ia hadapi.

(2) Identifikasi Kompetensi

Kompetensi merupakan komponen yang harus dirumuskan dalam pembelajaran dan memiliki peran yang penting dan menentukan arah pembelajaran. Oleh karena itu seorang guru haruslah merencanakan kompetensi pembelajaran yang akan dipakai sebelum melakukan pembelajaran.

(3) Identifikasi Program Pembelajaran

Pada bagian ini seorang guru merancang program pembelajaran yang akan dikerjakan. Perancangan ini bermuara pada rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sebagai produk pembelajaran jangka pendek.¹⁰⁵

- (b) Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar kemampuan ini meliputi:
- 1) Tahap pra intruksional
 - 2) Tahap intruksional
 - 3) Tahap evaluasi dan tidak lanjut
- (c) Kemampuan mengevaluasi. Kemampuan ini meliputi: evaluasi normatif, evaluasi formatif, dan laporan hasil evaluasi
- (d) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas keprofesionalan guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun

¹⁰⁵ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 100

2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Muhlisin mengungkapkan dari uraian diatas dapat disimpulkan indikator kinerja guru antara lain :

- 1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- 4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- 5) Kemampuan mengelola kelas.
- 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.¹⁰⁶

Kinerja adalah prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasilkerja atau unjuk kerja.¹⁰⁷ Kinerja guru adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai serta mengevaluasi pembelajaran.¹⁰⁸

Brown dalam Sardiman menjelaskan tugas dan peranan guru, antara lain: menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi

¹⁰⁶ Muhlisin, *Profesionalisme Kinerja Guru Masa Depan*, <http://muhlis.files.wordpress.com/2008/05/profesionalisme-kinerja-guru-masa-depan.doc>. (7 September 2015)

¹⁰⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 136

¹⁰⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, 136

kegiatan belajar siswa.¹⁰⁹ Guru dikatakan sebagai pendidik, menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20/2003 Bab XI Pasal 39 Ayat 2) dinyatakan bahwa pendidik (*guru*) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Wina Sanjaya, kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa.

Sebagai perencana, guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.¹¹⁰

¹⁰⁹ Sardiman, A.M, *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2000), 142

¹¹⁰ Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2005), 13-14