**BAB II**

**KAJIAN TEORI**

**A. Kinerja Guru**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil1

Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu organisasi pemerintah maupun swasta, maka akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi dalam mencapai misi dan visinya, untuk memutuskan suatu tindakan.

1. Pengertian kinerja

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan penyelesaian tugas dan tanggungjawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.[[1]](#footnote-1) Dilihat arti kata kinerja berasal dari *performace.*

Kata “*performance*” memeberikan tiga arti*,* yai*t*u : (1) “prestasi” seperti dalam kontek atau kalimat *High performance car*” atau “mobil yang sangat cepat”.

(2) “pertunjukan” seperti dalam konteks atau kalimat “*folk dance performance*” atau“pertunjukan tari-tarian rakyat“;

(3) “pelaksanaan tugas” seperi dalam konteks atau kalimat” *in performing his/her duites”.[[2]](#footnote-2)*

Kinerja adalah hasil dan fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.[[3]](#footnote-3) Sedangkan menurut H. Kusnadi, kinerja adalah gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu dalam menjalankan aktivitasnya atau sebagai penanggung jawab terhadap suatu tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya.[[4]](#footnote-4) Hal ini senada dengan yang diugkapkan oleh Fahmi, yang menyebutkan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profil *oriented* dan *non oriented* yang dihasilkan dalam periode tertentu[[5]](#footnote-5).

. Sedangkan menurut Uno, secarasederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang[[6]](#footnote-6).

Sedarmayanti mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.[[7]](#footnote-7)

Pendapat lain tentang kinerja dikemukakan oleh Gomes Dia mengatakan bahwa kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu.[[8]](#footnote-8)

. Kinerja secara umum, menurut Hasibuan, dapat diterjemahkan dalam penilaian perilaku yang secara mendasar meliputi hal-hal, sebagai berikut, (1) Kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputus yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja.[[9]](#footnote-9) Jika kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seseorang, maka kinerja merupakan *keluaran* pelaksanaan tugas.

Kinerja berpengaruh erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimanan upaya untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam organisasis. Dalam mengukur kesuksesan kinerja perlu dimunculkan beberapa persyaratan yang standar dalam menentukan kinerja yang baik, diantaranya adalah (1) standar kinerja haruslah relevan dengan individu dan organisasi, (2) standar kinerja haruslah stabil dan diandalkan, (3) standar kinerja haruslah membedakan antara pelaksana pekerjaan yang rusak, (4) standar kinerj harulah dinyatakan dengan angka, (5) standar kinerja haruslah dipahami oleh karyawan dan pengawas, (6) standar kinerja haruslah membedakan penafsiran tunggal.[[10]](#footnote-10)

1. Pengertian Guru

Di dalam dunia pendidikan, guru adalah seorang pendidik, pembimbing, pelatih dan pengembang kurikulum yang dapat menciptakan kondisi dan suasana belajar yang kondusif. Menurut UU Sisdiknas Pasal 42 ayat (1)

bahwa “Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai denga jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.[[11]](#footnote-11)

Kata guru berasal dari bahasa Indonesia yang berarti seseorang yang mempunyai pekerjaan mengajar.[[12]](#footnote-12) “Dalam bahas Inggris dijumpai kata *Teacher* yang berarti pengajar”.[[13]](#footnote-13) Selain itu ada kata “tutor” yang berarti guru pribadi yang mengajar di rumah, mengajar ekstra, memberi les tambahan pelajaran”.[[14]](#footnote-14) “*educator*, pendidik, ahli didik”. Sedangkan dalam Bahasa Arab istilah yang mengacu kepada pengertian guru lebih banyak lagi seperti Al-Alim (jamak ulama) atau Al-Mu’alim, yang berarti orang yang mengetahui atau ahli pendidikan selain itu ada pula sebagian ulama yang menggunakan Istilah Al-Mudarris untuk arti “orang yang mengajar atau orang yang memberi pelajaran”.[[15]](#footnote-15)

Guru adalah salah satu diantara factor pendidikan yang memiliki peranan yang paling strategis sebab gurulah sebetulnya pemain yang paling menentukan dalam terjadinya proses belajar mengajar, ditangan guru yang cekatan dan lincah fasilitas dan sarana yang kurang memadai dapat diatasi dengan baik, akan tetapi sebaliknya ditangan guru yang kurang cekatan atau cakap, sarana dan fasilitas yang canggih tidak dapat member banyak manfaat, kurangnya bimbingan terhadap peserta didik dan ilmu yang tidak memadai akan terjadi permasalahan yang sangat serius sehingga harus cepat dan ditnggapi agar tujuan pendidikan tercapai dengan baik sesuai dengan apa yang dicita-citakan.

1. Kedudukan Guru dalam Dunia Pendidikan

Guru merupakan seseorang yang berjasa dalam mencerdaskan peserta didik (siswa), yang memiliki kekuasaan membangun serta membentuk kepribadian peserta didik, yang tadinya tidak tahu menjadi tahu, menjadikan anak lebih dewasa, sehingga anak tersebut menjadi anak yang berguna bagi nusa dan bangsa, salah satu yang amat menarik pada ajaran islam adalah penghargaan islam yang sangat tinggi terhadap kedudukan guru, begitu tingginya kedudukan itu sehingga menempatkan kedudukan guru setingkat di bawah Nabi dan Rasul, sebagaimana sabda Rasulallah Saw yang artinya ;”Orang yang berpengetahuan melebihi orang yang senang beribadah, yang berpuasa dan menghabiskan waktu malamnya untuk mengerjakan shalat, bahkan melebihi kebaaikan orang yang berperang di jalan Allah”.[[16]](#footnote-16)

Imam Ghazali dalam Fathia hasan sulaiman juga sering mengemukakan pendapatnya tentang ketinggian derajat dan kedudukan seseorang yang disejajarkan dalam barisan para nabi, beliau mengatakan : Makhluk yang paling mulia di bumi ini adalah jenis manusia dan bagian yang paling mulia di antara substansi manusia itu adalah hatinya, sedangkan guru adalah orang yang berusaha menyempurnakan, meningkatkan, mensucikan dan membimbing hati itu mendekat kepada Allah SWT, oleh karena itu, mengajarkan ilmu pengetahuan dari satu segi termasuk ibadah kepada Allah SWT, dan dari segi lain termasuk manusia sebagai *khalifah* di bumi. Dikatakan khalifah Allah, karena Allah telah membuka hati seorang *Alim* dengan ilmu, yang justru ilmu itu menjadi identitasnya, karena itu ia bagaikan bendahara bagi personalia-personalia di dalam *khazanah* tuhan.[[17]](#footnote-17)

Guru mempunyai peranan yang amat luas, baik di sekolah, keluarga maupun di dalam masyarakat, di sekolah guru memiliki peranan yang sangat penting sebagai perancang dan perencana dalam mendidik, membimbing peserta didik, sebagai pengelola pengajaran dan pengelola hasil pembelajaran siswa. “peran guru di sekolah ditentukan oleh kedudukannya, sebagai orang dewasa, sebagai pengajar dan pendidik, yang paling utama adalah kedudukannya sebagai pengajar dan pendidik yakni sebagai guru”.[[18]](#footnote-18) Berdasarkan kedudukan sebagai guru ia harus menunjukan perilaku yang layak (yang bias dijadikan tauladan oleh sisiwanya).

1. **Tugas guru dalam pendidikan**

Sebagai seorang guru yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak yang dipercayakan kepadanya untuk mendidiknya menjadi anak yang cerdas dan mempunyai masa depan yang cerah, tentunya tidak mudah seperti yang dibayangkan pada kebanyakan orang, akan tetapi banyak permasalahan dalam menjalani profesi sebagai guru.

Salah satu permasalahan utama pekerjaan profesi adalah implikasi dan konsekuensi jabatan terhadaptugasdan tanggung jawabnya. Persoalan ini dianggap penting sebab disinilah perbedaan pokok antara profesi yang satu dengan profesi yang lainnya, sebagai contoh dua jabatan profesi misalnya dokter dan guru, kedudukannya memenuhi syarat jika dikaji dari segi cirri-ciri profesi. Namun belum bias membedakan kedua macam profesi tersebut sebelum kita melihat bagaimana tugas dan tanggung jawab seorang dokter, tugas utamanya tidak lain adalah mengobati orang sakit, dalam melaksanakan tugas tersebut, seorang dikter mulai dari mendiagnosa penyakit yakni mencari sebab-sebabnya dengan cara memeriksa keadaan pasien seperti denyut jantung, tekanan darah dan suhu badan setra lain-lain “Setelah diketahui sebabnya barulah dokter menentukan pengobatan atau cara penyembuhannya.[[19]](#footnote-19)

Seiring kemajuan ilmu tentang kedokteran dan banyaknya penyakit-penyakit yang di derita oleh manusia (pasien), profesi dokterpun mengalami pengembangan,

ada yang menjadi dokter spesialis mata, paru-paru, jantung dan lain sebagainya. Bagaimana halnya dengan profesi guru? Apa sajakan yang menjadi tugas profesi seorang guru dan bagaimana pengembangan profesi guru?

*Peter* mengemukakan dalam Nana Sedjana ada tiga tugas dan tanggung jawab seorang guru, yakni :[[20]](#footnote-20)

1. Guru sebagai pengajar
2. Guru sebagai pembimbing dan
3. Guru sebagai administrator kelas.

Ketiga tugas guru di atas merupakan tugas pokok guru sebagai pengajar lebih menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Dalam tugas ini guru dituntut untuk memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, disamping menguasai ilmu atau bahan yang akan diajarkan, guru sebagai pembimbing member tekanan kepada tugas, memberikan bantuan kepada sisiwa dalam memecahkan masalah yang dihadapinya, sedangkan tugas administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya.

Secara umum guru bertugas mendidik anak dengan baik agar tercipta perkembangan dalam diri anak didiknya, secara maksimal sesuai dengn tujuan pendidikan yang telah di buat, karena pada dasarnya guru adalah *Director Of Learning* yakni orang yang harus mengarahkan kegiatan belajar mengajar sehingga rencana pembelajaran dapat tercipta dengan baik.

Sedangkan secara khusus menurut Al-Ghazali dalam Heri Jauhari Muchtar tugas pendidik di lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Mempersiapkan bahan, metode, dan fasilitas pengajaran serta mental mengajar.

1. Pelaksanaan

Pemimpin dalam proses pembelajaran.

1. Penilaian

Yakni mengumpulkan data, mengklasifikasi, menganalisa dan menilai keberhasilan belajar.

1. Pembimbing

Yakni membimbing, menggali serta mengembangkan potensi murid atau peserta didik kea rah yang lebih baik.[[21]](#footnote-21)

1. **Kompetensi Guru dalam Pendidikan**

Kompetensi merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.[[22]](#footnote-22) Dalam undang-undang dan peraturan pemerintah RI tentang pendidikan pasal 10 ayat 1 yang berbunyi :”Kompetensi guru sebagaimana dimakdud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional yang diperoleh melalui pendikan profesi”.[[23]](#footnote-23)

Jadi kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara cepat dan efektif, kompetensi guru tersebut meliputi:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu, yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru
2. Kompetensi fisisk, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi
3. Kompetensi pribadi, yaitu perangkat prilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu, dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan tranformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri, kompeten ini meliputi kemampuan-kemampuan dalma memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri dan menghargai diri seorang guru.
4. Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu merupakan dasardari pemahan diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan social serta tercapainya interaksi social secara efektif. Kompetensi social meliputi interaktif dan memecahkan masalah kehidupan social.
5. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan serta kaidah-kaidah keagamaan.[[24]](#footnote-24)

Guru merupakan orang yang bertugas terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspeknya, baik spiritual, emosional,intelektual, fisikal, finansial, maupunaspek lainnya.[[25]](#footnote-25)

6.. Kinerja Guru

Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efesiensi pembelajaran serta dapat membentuk disiplin peserta didik, madrasah dan guru sendiri.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Terdapat beberapa indikator kinerja guru, yaitu akan tampak dalam hal kepuasan peserta diik dan oang tua peserta didik, prestasi belajar, prilaku sosial dan kehadiran guru[[26]](#footnote-26) Dengan demikian jelaslah bahwa menilai dan memahami kinerja guru tidak terlepas dari peserta didik sebagai subjek didik, dan tingkat prestasi belajar yang dicapai peserta didik dan ini merupakan gambaran kinerja guru sebagai perencana dan pengelola pembelajaran atau administrator kelas.

Rusman, mengungkapkan bahwa kinerja guru adalah wujud perilaku suatu kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, malaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar. Pengertian kinerja dalam konteks penelitian ini adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran,[[27]](#footnote-27) yaitu bagaimana seorang guru merencanakan, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi/menilai hasil belajar.

Menurut Gibson dalam Supardi, Kinerja Guru dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu pertama variable Individu, kedua variable Organisasi dan ketiga variable psikologi individu.

Kemampuan individu meliputi : kamampuan dan keterampilan, mental fisik (dalam hal ini kemampuan dan keterampilan memahami kurikulum), latar belakang (keluarga, tingkat social, pengalaman), demografi (umur, etnis, jenis kelamin).

Variable organisasi meliputi : sumber daya, kepemimpinan, struktur, imbalan,desain pekerjaan (variable-variabel ini akan mempengaruhi dan menciptakan iklim kerja). Variabel psikologis meliputi : persepsi, sikap, kepribagian, belajar, motivasi, kepuasan kerja, iklim kerja.[[28]](#footnote-28)

UU Nomor 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 Tentang Guru dan Dosen menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas yang profesional, guru berkewajiban: (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran, (4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

**4.** **Penilaian Kinerja Guru**

Rambu-rambu pelaksanaan pendidikan dan latihan profesi guru menjelaskan bahwa untuk menilai kinerja guru meliputi aspek perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi atau penilaian pembelajaran.[[29]](#footnote-29)

a). **Perencanaan pembelajaran**

Perencanaan pembelajaran merupakan suatu penetapan yang memuat komponen-komponen pembelajaran secara sistematis. Perencanaan program pembelajaran adalah hasil pemikiran, berupa keputusan yang akan dilaksanakan. Selanjutnya Oemar Hakim dalam Kurniawati menyatakan, ”bahwa perencanaan program pembelajaran pada hakekatnya merupakan perencanaan program jangka pendek untuk memperkirakan suatu proyeksi tentang sesuatu yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran”[[30]](#footnote-30).

Menurut Permendiknas No. 41/2007 tentang Standar Proses untuk Pendidikan Dasar dan Menengah, kegiatan perencanaan pembelajaran meliputi: (1) mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP); (2) kejelasan perumusan tujuan pembelajaran; (3) pemilihan materi ajar; (4) pengorganisasian materi ajar; (5) pemilihan sumber/media pembelajaran; (6) kejelasan skenario pembelajaran; (7) kesesuaian teknik dengan tujuan pembelajaran; dan (8) kelengkapan instrumen penilaian.[[31]](#footnote-31)

b). **Pelaksanakan pembelajaran**

Permendiknas No 41/ 2007 menyatakan tentang Standar Proses untuk Pendidikan Dasar dan Menengah, pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pendahuluan, inti dan penutup.

1) Kegiatan Pendahuluan

Dalam kegiatan pendahuluan, guru: (1) bersama siswa bedoa bersama dilanjutkan dengan absensi; (2) mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yangakan dipelajari; (3) memberikan motivasi dan menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai.

2) Kegiatan Inti

Kegiatan inti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran, yang dapat meliputi proses eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi.

a) Eksplorasi

Dalam kegiatan eksplorasi, guru: (1) melibatkan peserta didik mencari informasi yang luas dan dalam tentang topik/tema materi yang akan dipelajari dengan menggunakan metode sesuai mata pelajaran; (2) memfasilitasi interaksi antar peserta didik dengan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya; (3) melibatakan peserta didik secara aktif dalam setiap pembelajaran.

b) Elaborasi

Dalam kegiatan elaborasi, guru: (1) membiasakan peserta didik untuk berdiskusi menurut kelompok masing-masing; (2) memfasilitasi peserta didik melalui pemberian tugas, diskusi, dan lain-lain untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis; (3) memberi kesempatan untuk berpikir, menganalisis, menyelesaikan masalah, dan bertindak tanpa rasa takut; 4) memfasilitasi peserta didik untuk mempresentasikan hasil diskusi; (5) memfasilitasi peserta didik untuk mencatat hasil diskusi.

c) Konfirmasi

Dalam kegiatan konfirmasi, guru: (1) bertanya jawab tentang hal-hal yang belum diketahui siswa; (2) bersama siswa bertanya jawab meluruskan kesalah pemahaman, memberikan penguatan dan penyimpulan.

3) Kegiatan Penutup

Dalam kegiatan penutup: (1) siswa dan guru bertanya jawab tentang materi yang telah dipelajari selama pertemuan itu untuk mengetahui pencapaian indikator, pencapaian kompetensi dan kompetensi dasar; (2) siswa dan guru membuat kesimpulan materi yang telah dipelajari; (3) menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.[[32]](#footnote-32)

c). **Evaluasi pembelajaran**

Bahwa tahapan pelaksanaan evaluasi hasil belajar adalah penentuan tujuan, menentukan desain evaluasi, pengembangan instrument evaluasi, pengumpulan informasi/data, analisis dan interpretasi serta tindak lanjut.

Deskripsi tersebut di jelaskan di bawah ini.

1) Menentukan tujuan

Tujuan evaluasi hasil belajar yaitu untuk mengetahui capaian penguasaan kompetensi oleh setiap siswa sesuai rencana pembelajaran yang disusunoleh guru. Kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa mencakup koginitif, psikomotorik dan afektif.

2) Menentukan Rencana Evaluasi

Rencana evaluasi hasil belajar berwujud kisi-kisi, yaitu matriks yang menggambarkan keterkaitan antara *behavioral objectives* (kemampuan yang menjadi sasaran pembelajaran yang harus dikuasai siswa) dan *course content* (materi sajian yang dipelajari siswa untuk mencapai kompetensi) serta teknikevaluasi yang akan digunakan dalam menilai keberhasilan penguasaan kompetensioleh siswa.

3) Penyusunan Instrumen Evaluasi

Instrumen evaluasi hasil belajar untuk memperoleh informasi deskriptif dan/atau informasi *judgemantal* dapat berwujud tes maupun non-test.Tes dapatberbentuk obyektifatau uraian; sedang non-tes dapat berbentuk lembarpengamatan atau kuesioner.

Tes obyektif dapat berbentuk jawaban singkat, benar salah, menjodohkan dan pilihan ganda dengan berbagai variasi : biasa, hubungan antar hal, kompleks, analisis kasus, grafik dan gambar tabel. Untuk tes uraian yang juga disebut dengan tes subyektif dapat berbentuk tes uraian bebas, bebasterbatas, dan terstruktur. Selanjutnya untuk penyusunan instrumen tes atau non-tes, dosen harus mengacu pada pedoman penyusunan masing-masing jenis danbentuk tes atau non tes agar instrumen yang disusun memenuhi syarat instrument yang baik, minimal syarat pokok instrumen yang baik, yaitu valid (sah) dan reliabel (dapat dipercaya).

4) Pengumpulan data atau informasi

Pengumpulan data atau informasi dalam bentuknya adalah pelaksanaan instrumen evaluasi harus dilaksanakan secara obyektif dan terbuka agar diperoleh informasi yang sahih dan dapat dipercaya sehingga bermanfaat bagi peningkatan mutu pembelajaran.

Pengumpulan data atau informasi dilaksanakan pada setiap akhir pelaksanaan pembelajaran untuk materi sajian berkenaan dengan satu kompetensi dasar dengan maksud dosen dan mahasiswa memperoleh gambaran menyeluruh dan kebulatan tentang pelaksanaan pembelajaran yang telah dilaksanakan untuk pencapaian penguasaan satu kompetensi dasar.

5) Analisis dan interpretasi

Analisis dan interpretasi hendaknya dilaksanakan segera setelah data atau informasi terkumpul.Analisis berwujud deskripsi hasil evalusi berkenaan dengan hasil belajar siswa, yaitu penguasaan kompetensi; sedang interpretasi merupakan penafsiran terhadap deskripsi hasil analisis hasil belajar siswa.

Analisis dan interpretasi didahului dengan langkah skoring sebagai tahapan penentuan capaian penguasaan kompetensi oleh setiap siswa. Pemberian skoring terhadap tugas dan/atau pekerjaan mahasiswa harus dilaksanakan segera setelah pelaksanaan pengumpulan data atau informasi serta dilaksanakan secara obyektif.Untuk menjamin keobyektifan skoring guru harus mengikuti pedoman skoring sesuai dengan jenis dan bentuk tes/instrumen evaluasi yang digunakan.

6) Tindak lanjut

Tindak lanjut merupakan kegiatan menindak lanjuti hasil analisis dan interpretasi.

Sebagai rangkaian pelaksanaan evaluasi hasil belajar tindak lanjut pada dasarnya berkenaan dengan pembelajaran yang akan dilaksanakan selanjutnya berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran yang telah dilaksanakan dan berkenaan dengan pelaksanaan evaluasi pemebelajaran itu sendiri.

Tindak lanjut pembelajaran yang akan dilaksanakan selanjutnya merupakan pelaksanaan keputusan tentang usaha perbaikan pembelajaran yang akan dilaksanakan sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran.

Tindak lanjut berkenaan dengan evaluasi pembelajaran menyangkut pelaksanaan evaluasi dengan instrumen evaluasi yang digunakan meliputi tujuan, proses dan instrument evaluasi hasil belajar.

3. Indikator Kinerja

a. Yang menjadi indicator standar kinerja guru di antaranya :

1. Knowledge, skills, dan disposition
2. Assessment system and unit evaluation
3. Field Experience and clinical practice
4. Diversity
5. Faculty qualification , performance, and development
6. Unit Government and resources (The National council for accreditation of Teacher education, 2002 :10)[[33]](#footnote-33)

b. Faktor yang Mempenarui Kinerja

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Malthis dan Jackson (2001: 82), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja.Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1) Kemampuan mereka,

2) Motivasi,

3) Dukungan yang diterima,

4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan,

5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Gibson menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Tiga faktor tersebut adalah:

1) Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).

2) Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja).

3) Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*).[[34]](#footnote-34)

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa menyatakan sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: “Kesepuluh faktor tersebut adalah:

1) dorongan untuk bekerja,

2) tanggung jawab terhadap tugas,

3) minat terhadap tugas,

4) penghargaan terhadap tugas,

5) peluang untuk berkembang,

6) perhatian dari kepala sekolah,

7) hubungan interpersonal dengan sesama guru,

8) KKM, MGMP dan KKG,

9) kelompok diskusi terbimbing serta

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa menyatakan sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: “Kesepuluh faktor tersebut adalah:

1) dorongan untuk bekerja,

2) tanggung jawab terhadap tugas,

3) minat terhadap tugas,

4) penghargaan terhadap tugas,

5) peluang untuk berkembang,

6) perhatian dari kepala sekolah,

7) hubungan interpersonal dengan sesama guru,

8) KKM, MGMP dan KKG,

9) kelompok diskusi terbimbing serta

10) layanan perpustakaan.[[35]](#footnote-35).

Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi Iklim kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

**B. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

1. **Pengertian Kepemimpinan**

Menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin. Sejak Adam diciptakan sebagai manusia pertama dan diturunkan ke Bumi, Ia ditugasi sebagai Khalifah fil ardhi.

Pada hakikatnya semua manusia adalah pemimpin sebagaimana di jelaskan dalam hadits Nabi :

### عَنْ عَبْدِ اللَّهِ , قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

### وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ فَالإمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ

### وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَة

### فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ أَلاَ

*"Setiap kalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas apa yang di pimpinnya, Seorang penguasa adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab atas mereka, seorang istri adalah pemimpin di rumah suaminya dan dia bertanggung jawab atasnya. Seorang hamba sahaya adalah penjaga harga tuannya dan dia bertanggung jawab atasnya."*

(HR Bukhari)[[36]](#footnote-36)

Islam memandang bahwa setiap manusia merupakan pemimpin. Sehingga setiap umat Islam sebagai pemimpin yang beriman harus berusaha secara maksimal untuk meneladani kepemimpinan Rasulullah sebagai konkretisasi kepemimpinan Allah SWT, untuk itu Allah SWT. memfirmankan agar mentaati Rasulullah, baik berdasarkan sabda dan perilakunya, maupun diamnya beliau dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah kehidupan. Hal ini sesuai dengan firman Allah surat An-Nisa’: 64

وَمَآ أَرۡسَلۡنَا مِن رَّسُولٍ إِلَّا لِيُطَاعَ بِإِذۡنِ ٱللَّهِۚ وَلَوۡ أَنَّهُمۡ إِذ ظَّلَمُوٓاْ أَنفُسَهُمۡ جَآءُوكَ فَٱسۡتَغۡفَرُواْ ٱللَّهَ وَٱسۡتَغۡفَرَ لَهُمُ ٱلرَّسُولُ لَوَجَدُواْ ٱللَّهَ تَوَّابٗا رَّحِيمٗا ٦٤

Artinya : *“Dan kami tidak mengutus seseorang Rasul, melainkan untuk ditaati dengan seizin Allah. Sesungguhnya jikalau mereka ketika menganiaya dirinya dating kepadamu, lalu memohon ampun kepada Allah, dan Rasul-pun memohonkan ampun untuk mereka, tentulah mereka mendapati Allah maha penerima taubat lagi maha penyayang”. (Q.S. An-Nisa: 64).[[37]](#footnote-37)*

Dari uraian tersebut jelaslah bahwa manusia telah dikaruniai sifat dan sekaligus tugas sebagai seorang pemimpin. Pada masa sekarang ini setiap individu sadar akan pentingnya ilmu sebagai petunjuk/alat/panduan untuk memimpin umat manusia yang semakin besar jumlahnya sertakomplek persoalannya. Atas dasar kesadaran itulah dan relevan dengan upaya proses pembelajaran yang mewajibkan kepada setiap umat manusia untuk mencari ilmu. Dengan demikian upaya tersebut tidak lepas dengan pendidikan, dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik, yang selanjutnya dalam kegiatan manajemen pendidikan diperlukan adanya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjadi seorang pemimpin.

Menurut Rivai, kepemimpinan pada hakikatnya adalah proses mempengaruhi atau member contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Tidak hanya itu, kepemimpinan juga merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.[[38]](#footnote-38)

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisai, keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya. Kepemimpinan lebih tertuju pada gaya seorang peminpin dalam memimpin. Seperti yang dikemukakan oleh Kartono dalam buku Pemimpin dan Kepemimpinan:

*“dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.”[[39]](#footnote-39)*

Definisi kepemimpinan yang lain seperti dikutip oleh Fred et. all dalam Wahjosumidjo adalah sebagai berikut:

1. *Leadership is the exercises of authority and the making of decisions*. Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan.
2. *Leadership is the initiation of acts that results in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
3. *Leaderships is the procces of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Dari berbagai batasan kepemimpinan diatas, para ahli manajemen berpendapat bahwa “kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok”.[[40]](#footnote-40)

Black dalam Samsudin menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[[41]](#footnote-41) Sementara Indrafachrudi mengartikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan itu.[[42]](#footnote-42)

Kemudian menurut Ukas kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.[[43]](#footnote-43) Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi,membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.[[44]](#footnote-44)

Kepemimpinan menurut Sutisna dalam Rohiat adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.[[45]](#footnote-45)

Menurut Ahmadi dalam buku Psikologi Sosial menjelaskan bahwa: kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya, sehingga orang lain tersebut bertingkahlaku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut.[[46]](#footnote-46)

Hughes menjelaskan bahwa pemimpin berasal dari kata pimpin yang berarti “*The art of influencing and directing meaninsuch away to obatain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission*”[[47]](#footnote-47) (kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek dan kerjasama secara loyal untuk menyelesaikan suatu tugas). Ada sebagian pihak yang tidak setuju dari satu kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, para pengikut, dan situasi. Untuk sebagian peneliti (*researchers*) memusatkan perhatiannya pada kepribadian, karakter fisik, atau perilaku si pemimpin; sementara yang lain mempelajari hubungan antara para pemimpin dan para pengikutnya; dan yang lain lagi mempelajari cara aspek situasi dapat mempengaruhi para pemimpin tersebut bertindak.

Menurut Mujiono kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.[[48]](#footnote-48) Menurut Tead et. all dalam Kartono, Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.[[49]](#footnote-49) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.[[50]](#footnote-50)

Mujiono memandang bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (compliance induction theorist) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.[[51]](#footnote-51)

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai barikut : jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.[[52]](#footnote-52)

Dimanapun individu berada istilah pemimpin selalu muncul dalam berbagai macam masyarakat, bahkan dalam suatu masyarakat primitif pun tidak dapat terlepas dari seorang pemimpin yang hadir sebagai seseorang yang memiliki wewenang untuk mengatur masyarakat tersebut. Suatu kepemimpinan haruslah peka dan prihatin terhadap suara dan aspirasi rakyat serta merumuskan cara pendekatan yang melibatkan rakyat, dan menekankan pada konsep musyawarah dan demokrasi penyetaraan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpnan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

1. **Teori Kepemimpinan**

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dalam melatih dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan.

Menurut Siagian dalam Basri, Teori kepemimpinan yang berkembang adalah sebagai berikut:

1. *Teori Genetic,*yaitu kepemimpinan diartikan sebagai *traits within the individual leader:* seseorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpinndan bukan karena dibuat atau dididik untuk itu (*leaders were borned and not made*). Teori ini banyak ditentang oleh para ahli karena bakat seseorang sangat tipis jika berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut C. Bird, bakat kepemimpinan berkisar hanya sekitar 5% sehingga yang paling menentukan adalah pendidikan dan pelatihan.
2. *Teori sosial,* yaitu teori yang memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (*function of the group*). Menurut teori ini, sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berlainan sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Dalam teori ini, peranan masyarakat sangat penting dalam menciptakan figur pemimpin. Misalnya, tokoh agama yang kepemimpinannya dibentuk oleh kesepakatan sosial dan kehendak masyarakat yang merasa memperoleh mamnfaat dari aktivitas keagamaan tokoh agama tersebut. Dengan teori ini, pemimpin bukan dilahirkan, melainkan sengaja diciptakan dan dibuat berdasarkan kesepakatan sosial yang selalu hidup dalam kelompok tertentu.
3. *Teori Situasional*, yaitu teori yang berpandangan bahwa kepemimpinan bergantung pada situasinya. Teori ini tidak hanya melihat kepemimpinan dari sudut pandang yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomi dan politik. Menurut konsep ini, kepemimpinan dipandang sebagai fungsi dari situasi (*function of the situation*). Disamping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi-fungsi kelompok seperti pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok itu berada memntukan lahirnya kepemimpinan. Hal ini dikarenakan betapapun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses-tidaknya kepemimpinan ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah, yang memengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya. Adat istiadat, kebudayaan, mobilitas da struktur sosial, politik pemerintahan suatu masyarakat, selalu mengalami perkembangan kearah kemajuan. Demikian pula. Organisasi dan lembaga-lembaga dalam masyarakat dan negara. Adanya perubahan dan perkembangan tersebut menuntut adanya perubahan dan perkembangan dalam sifat-sifat, kemampuan, dan gaya kepemimpinan yang diperlukan.[[53]](#footnote-53)

Akan tetapi muncul pula pendapat bahwa pada Teori kepemimpinan yang lebih kompleks, yakni membagi teori ini menjadi dua yakni: Teori Kepemimpinan Klasik dan Teori Kepemimpinan Modern, dimana kepemimpinan klasik terbagi menjadi lima, yaitu model Taylor, Mayo, studi Iowa, studi Ohio dan studi Michigan, sedang teori kepemimpinan modern meliputi; teori orang besar, sifat sifat, perilaku, situasional, transaksional, tranformasional dan teori kepemimpinan pancasila, sedang pada saat ini penulis akan bahas kepemimpinan dengan menggunakan 6 (enam) pendekatan yang akan kita bahas satu demi satu dan akan terkonsentrasikan pada teori modern.

1. Teori Pendekatan Sifat

Pada pendekatan ini adalah berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan dua cara yakni: pertama, berupaya membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin dan kedua, membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif, meskipun ada juga yang mengaitkan teori ini dengan bakat kepemimpinan seseorang yakni yang berbasis pada daya tahan, integritas, motivasi, keinginan, tanggung jawab serta kepekaan alamiahnya kepada orang lain, disamping kepemimpinan yang dipunyai sejak lahir dan ditunjang oleh peluang dan adanya kemauan untuk mengambilnya, sehingga wajar ketika muncul sebuah pepatah, “Dengan selalu memancing dilaut tenang, kapten yang hebat mungkin tidak akan tercipta”.[[54]](#footnote-54)

Mengapa teori awal tentang teori bahwa pemimpin itu tidak dapat diciptakan?, karena seseorang jika dilahirkan menjadi pemimpin maka ia akan menjadi pemimpin, sedangkan (the great man) tidak dibahas karena pada dasarnya membahas teori ini sama artinya membahas tentang beberapa pendekatan-pendekatannya.

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa adanya pemimpin efektif dan tidak efektif dikarenakan apakah seseorang mampu mengatasi atau tidak mampu mengatasi keadaan yang dihadapannya. Sifat yang dimiliki para pemimpin efekif kita kenal dengan K11: ketaqwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan dan keadilan. Sedangkan Newstrom & Davis dalam Huseini Usman, menambahkan beberapa syarat menjadi pemimpin efektif, yakni; kreatifitas dan orisionalitas, perasaan positif, pengetahuan, percaya diri hasrat untuk memimpin, karisma, luwes dan adaptif, kemampuan berfikir, kejujuran dan integritas dan keingnan personel.[[55]](#footnote-55) Intinya, peran dan fungsi serta tugas dari sang pemimpin adalah mengetahui bagaimana cara membentuk bagian atau bagian-bagian itu dapat berintegrasi dengan baik menjadi suatu kesatuan dan kemampuannya membuat keseluruhan itu menjadi lebih hebat karena keberadaanya.[[56]](#footnote-56)

Berapapun pendapat yang penulis kutip dan semakin banyak pendapat dan penelitian yang dilakukan, maka semakin bervariasilah sifatnya, intinya semakin banyak munculnya perbedaan dan tentu (juga) tidak mungkin diperoleh dan tidak dapat berlaku secara mutlak, dan kembali pada teori klasik bahwa sifat pemimpin tidak seluruhnya dapat dilahirkan tetapi ada juga yang dapat dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan, meski pendekatan sifat ini terdapat kelemahan tetapi tetap mempunyai andil bagi perkembangan teori kepemimpinan berikutnya.

1. Teori Perilaku

Teori prilaku memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan struktur dan organisasi kelompok. Oleh karena itu, teori prilaku ini lebih sesuai untuk kepemimpinan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, karena peran pemimpin digariskan dengan jelas. Teori sifat tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif, maka dengan pendekatan perilaku diharapkan mampu melengkapinya.

Pada pendekatan ini menerangkan tentang pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang menggunakan gaya (style) yang mampu mewujudkan sasaranya, contohnya mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, mengontrol dan lainnya, namun ada juga yang membagi gaya pemimpin menjadi tiga yakni; Filosofir/pemikir, militer/otoriter dan entrepreneur.[[57]](#footnote-57)

1. Teori Situasional

Teori situasional berintikan hubungan antara perilaku pemimpin dan situasi dilingkungan pemimpin itu, Thoha mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya yangdidasarkanpada saling berhubungannya hal-hal berikut ini: 1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, 3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.[[58]](#footnote-58) Menurut teori kontingensi dari Fiedler dalam Sujak, kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin terhadap tuntutan situasi. Aplikasi gaya kepemimpinan, dalam proses adaptasi terhadap situasi dapat menempuh suatu proses: 1) memahami gaya kepemimpinannya, 2) mendiagnosa suatu situasi, dan 3) menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi.[[59]](#footnote-59)

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Robert House yang disebut the path goal theory dalam kutipan Sujak mengemukakan pada teori “pengharapan” dalam motivasi yang menyatakan bahwa orang akan termotivasi oleh dua harapan berupa kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas dan rasa percayanya bahwa jika pegawai tersebut dapat mengerjakan tugas dengan baik akan memperoleh hadiah yang berharga bagi dirinya. Menurut House, bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut, maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. House dalam Sujak mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin yaitu: 1) kepemimpinan yang berorientasi padaprestasi, 2) kepemimpinan direktif, 3) kepemimpinan partisipatif,4) kepemimpinan suportif.[[60]](#footnote-60)

Teori yang dikemukakan oleh House ini menyatakan bahwa antara pemimpin dengan bawahan dituntut komunikasi yang efektif, berupa dorongan dari pemimpin kepada pegawainya dalam mempertemukan antara tugas-tugas yang akan dikerjakan bawahan dengan harapan-harapan yang ada pada pemimpin.

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti dikenali oleh Fiedler: perilaku tugas dan hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan mempertimbangkan masing-masing dimensi sebagai tinggi atau rendah dan kemudian menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik: memberitahukan, menjual, berperan serta, dan mendelegasikan (*telling, selling, participating, delegation*).[[61]](#footnote-61)

1. Teori Kepemimpinan Transaksional

Inti kepemimpinan ini adalah bagaimana mempempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan transaksional menggunakan strategi pertukaran atau transaksional untuk memperoleh tindakan yang diinginkan dari pengikutnya. Berhubungan dengan hal ini. Gibson mengatakan; Pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka.

Strategi mempengaruhi atau mengendalikan pengikut dilakukan melalui proses identifikasi dan internalisasi.[[62]](#footnote-62) Karenanya wajar jika pada kepemipinan ini dapat dikatakan bekerja dalam situasi yang lebih bersifat birokratis mekanistis, yang cenderung menyukai kondisi status quo.[[63]](#footnote-63) Pada model kepemimpinan ini akan melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap suatu tugas.

Dengan kepemimpinan transaksional, Bass menyatakan: para pengikut merasakan keparcayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awal diharapkan dari mereka. Pemimpin akan mampu mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan : 1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, 2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, 3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.[[64]](#footnote-64) Adapun hal yang harus dilakukan dalam kepemimpinan ini adalah :

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik.

Keberhasilan dari sebuah visi diantaranya bergantung pada bagaimana baiknya yang disampaikan kepada orang lain, Cara penyampaian ini harus berulang-ulang pada setiap kesempatan dan dengan cara-cara yang berbeda, yang lebih efektif adalah dengan bertemu orang perorang secara langsung untuk menjelaskan visi itu dan menjawab pertanyaan tentangnya, menariknya visi bukan hal yang dirasa cukup, pemimpin harus meyakinkan para pengikutnya bahwa visi itu memungkinkan, disinilah pentingnya strategi untuk mencapainya.[[65]](#footnote-65)

1. Harus Optimis

Para pengikut tidak akan mempunyai keyakinan tentang visi tersebut jika pemimpinnya tidak memperlihatkan keyakinan dan pendiriannya, Pemimpin juga harus mempunyai rasa yang optimis akan kemungkinan keberhasilan kelompok dalam mencapai visinya, keyakinan dan optimisme harus selalu diperlihatkan baik dalam perkataan ataupun perbuatan.

1. Perlihatkan keyakinan pada pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Dalam peribahasa, Tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seseorang dalam memimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan.

Memberikan kewenangan yang berarti mendelegasikan agar dilakukannya sebuah pekerjaan oleh orang atau tim kepada orang untuk mencapai visi itu, Memberikan kewenangan juga berarti mengurangi halangan birokrasi atas bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga seorang bawahan akan mempunyai banyak keleluasaan. Artinya pemimpin harus menentukan sendiri cara yang terbaik dalam menerapkan dan menentukan strateginya agar tercapai sasaran. Dengan demikian memberikan kewenangan juga berarti memberikan sumber daya yang memadai bagi bawahan dalam menjalankan sebuah tugas dimana mereka diberikan tanggung jawab.[[66]](#footnote-66)

Pemimpin transaksional selalu mendorong pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati bersama. Memiliki empat karakteristik, yaitu: imbalan kontingen, MBE Aktif, MBE Pasif dan laissez faire. Walaupun seringkali Bass memisahkan satu karaketristik yang merupakan karakteristik kepemimpinan non transaksional, yaitu laissez faire, meski akhirnya hanya membahas tiga darinya:[[67]](#footnote-67)

(a) Imbalan Kontingen (*Contingen Reward*):

Kontrak pertukaran imbalan untuk suatu upaya, menjanjikan imbalan bagimereka yangmelakukan kinerja dengan baik, menghargai prestasi kerja. Pada kepemimpinan transaksional, pemberian imbalan sesuai dengan upaya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan pengikut atau bawahan. Bentuk kesepakatan ini merupakan bentuk pertukaran aktif antara pemimpin dan pengikut, yaitu bawahan akan menerima imbalan atas target tujuan tugas atau pekerjaan yang diupayakan dan target tersebut merupakan hasil kesepakatan antara keduanya. Selain itu pemimpin jenis ini bertransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau hal-hal lain yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

(b) MBE‐Aktif (Management byException-active)

Mengawasi dan mencari kesenjangan atau penyimpangan dari berbagai aturan standar, melakukan tindakan korektif. Pemimpin transaksional menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pada MBE Aktif ini pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Namun demikian apabila terjadi kesalahan maka pemimpin akan melakukan koreksi.

(c) MBE‐Pasif (Management byException‐pasive):

Melakukan intervensi hanya apabila standar hasil kerja tidak tercapai. Sedangkan pada MBE Pasif pemimpin melakukan intervensi, kritik dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang telah disepakati tidak tercapai, sehingga pemimpin hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.

1. Teori Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan teori kepemimpinan transformasional ini diungkapkan bahwa seorang pemimpin akan mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita -cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.[[68]](#footnote-68) Adapun cara pemimpin transformasional adalah dengan mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

1. **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Purwanto, gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.[[69]](#footnote-69)

Kepala madrasah dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain, degan kata lain, beda orang dan latar belakangnya, maka dapat dipastikan beda gayanya.

Wahjosumidjo mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Menurutnya, perilaku kepemimpinan tersebut masing masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (a) Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (b) Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan,pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (c) Perilaku partisipatif; kontrolitas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (d) Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas dan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.[[70]](#footnote-70)

Berbeda dengan pendapat diatas, Glikman membagi gaya kepemimpinannya menggunakan empat pendekatan yakni; pertama, *non directive* yakni dengan sedikit tingkat partisipasinya dan sedikit pula control serta tertutup kepada orang lain, Kedua, *collaborative*, meski dengan sedikit pertisipatif tetapi lumayan dapat memuaskan para guru karena keputusan didasarkan atas suara bersama, Ketiga, *direktive informasional*, Pemimpin cenderung mau melakukan pendekatan interpersonal dalam memberikan kebebasan untuk memilih kemudian memunculkan alternative terbatas, dan keempat, *direvtive control*, Pemimpim memberikan kebebasan pada pilihan-pilihan guru akan tindakannya dan selanjutnya ia membantu mendukung dan bertanggungjawab akan konsekuensinya.[[71]](#footnote-71)

Menurut Muslihah bahwa gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai ‘modalitas’ dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan yang dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal ataupun menilai kepemimpinan seseorang. Namun demikian, gaya kepemimpinan seseorang tidaklah bersifat *fixed.* Maksudnya adalah bahwa seorang pemimpin mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi tersebut, meskipun penyesuaian itu hanya bersifat sementara.[[72]](#footnote-72)

Terlepas dari beberapa gaya dan tipe pemimpin seperti telah diuraikan diatas, pada intinya kepemimpinan pendidikan yang baik dan tentu akan banyak diharapkan peran fungsinya adalah kepemipinan yang mampu dan mau memahami akan kebutuhan, pengalaman, kedudukan dan upaya pengembangannya, serta adanya kepedulian akan para guru dan warga sekolahnya, hal ini sebagaimana kutipan pendapat Glikman,: *The idea is that a leader needs to understand the teacher (his or her needs,* *experiences, identity, and development), the instructional focus under consideration* *and the related student learning, and the context of the classroom in determining* *which approach might both meet the immediate learning need and facilitate over* *time the teacher’s own progress toward reflective, more autonomous, action* *research.[[73]](#footnote-73)*

1. **Tipe Kepemimpinan**

Menurut Muslihah, Tipe kepemimpinan seseorang akan identik dengan gaya kepemimpinan seseorang. Tipe kepemimpinan yang secara luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah:

1. *Tipe Otokratik*

Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Egoismenya akan memutarbalikan fakta yang sebenarnya sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Dengan egoismenya, pemimpin otokratik melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional.

Egonya yang besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya. Dengan persepsi yang demikian, seorang pemimpin otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan. Berdasarkan nilai tersebut, seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya. Sikap pemimpin demikian akan menapakkan diri pada perilakunya dalam berinteraksi dengan bawahannya, mislanya tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya, menonjolkan kekuasaan formal. Dengan persepsi, nilai, sikap, dan perilaku demikian, seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan seperti menuntut ketaatan penuh bawahannya, menegakkan disiplin dengan kaku, memberikan perintah atau instruksi dengan keras, dan menggunakan pendekatan punitip dalam hal bawahan melakukan penyimpangan.

1. T*ipe Paternalistik*

Tipe pemimpin ini umumnya terdapat pada masyarakat tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti kuatnya ikatan primordial, *extended family system,*kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang kuat, dan masih dimungkinkan hubungan pribadi yang intim.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejateraan bawahannya.

Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional. Berdasarkan persepsi tersebut, pemimpin paternalistik menganut nilai organisasional yang mengutamakan kebersamaan. Nilai tersebut mengejawantahkan dalam sikapnya seperti kebapakan, dan terlalu melindungi bawahan. Sikap yang demikian tercermin dalam perilakunya berupa tindakannya yang menggambarkan bahwa hanya pemimpin yang mengetahui segala kehidupan organisasional, pemusatan pengambilan keputusan pada diri pemimpin.

1. *Tipe Kharismatik*

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Pengikutnya tidak mempersoalkan nilai yang dianut, sikap, dan perilaku serta gaya yang digunakan pemimpin tersebut.

1. *Tipe* *Laissez Faire*

Persepsi seorang pemimpin *Laissez Faire* ini melihat perannya sebagai polisi lalu lintas, dengan anggapan bahwa anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan yang berlaku. Pemimpin ini cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

Nilai yang dianut biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas, mempunyai kesetiaan, taat pada norma, dan bertanggung jawab. nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan pada saling mempercayai yang tinggi. Bertitik tolak dari nilai tersebut, sikap pemimpin tipe ini baisanya permisif. Dengan sikap yang permisif perilakunya cenderung mengarah pada tindakan yang memperlakukan bawahan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang digunakannya akan dicirikan oleh pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat pimpinan yang lebih rendah, status quo organisasional tidak terganggu, pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi, dan intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal.

1. *Tipe Demokratik*

Ditinjau dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator. Karenanya, pendekatan dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya adalah holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratik menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang demokratik melihat bahwa dalam perbedaan sebagai kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.

Nilai yang dianutnya berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Nilai tersebut tercermin dari sikapnya dalam hubungannya dengan bawahan, misalnya dalam proses pengambilan keputusan sejauh mungkin mengajak peran serta bawahannya sehingga bawahan akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar. Dalam hal menindak bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja, cenderung bersifat korektif dan edukatif.

Perilaku kepemimpinannya mendorong bawahannya untuk menumbuhkembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Karakteristik lainnya adalah kecepatan menunjukkan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi tinggi.

1. *Pseudo Demokratis*

Jenis pemimpin ini sebenarnya bersikap otokratis, tetapi ia pandai memberikan kesan seolah-olah demokratis. Ia berbuat seolah-olah semua rencana, program dan keputusan-keputusannya berasal dari dan milik kelompok, padahal semua itu adalah kehendaknya sendiri. Ia selalu berusaha menarik perhatian agar disukai orang lain. Sikap dibuat sopan, ramah dan suka sekali membicarakan soal demokrasi. Ia pandai bergaul dan berusaha tahu kelemahan orang lain untuk dijadikan “senjata” agar orang lain tersebut segan padanya.

Dalam suatu rapat sekolah, ia seakan-akan memperhatikan saran dan pendapat kelompok walaupun akhirnya saran dan pendapat tersebut tidak digunakan. Karena sikapnya yang dibuat ramah itu, maka anggotanya segan menentangnya, dan kalaupun ada yang tidak sepaham cenderung untuk diam saja.

Pemimpin pseudo demokratis ini sering juga disebut sebagai pemimpin yang memanipulasikan demokratis atau demokrasi palsu. Dari beberapa tipe kepemimpinan diatas tentunya penentu keberhasilannya pada keterbukaan, adanya kepercayaan adanya visi dan ketercapaian tujuan pendidikan itu, hal ini akan sangat mempengaruhi proses dan hasilnya.

Berdasarkan persepsi, nilai, sikap, dan perilaku, maka gaya kepemimpinannya biasanya tercermin dalam hal pandangan bahwa sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, hanya dapat digunakan oleh manusia dalam organisasi untuk pencapaian tujuan dan sasarannya, selalu mengusahakan pendelegasian wewenang yang praktis da realistis, bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, sosial, ekonomi, dan individu dengan kaarteristik dan jati diri yang khas. Pengakuan bawahan atas kepemimpinannya didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi yang efektif.[[74]](#footnote-74)

1. **Kepala Madrasah**
2. **Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga.

Sedang madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan pemimpin madrasah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[[75]](#footnote-75) Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”.[[76]](#footnote-76) Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Sebutan bagi kepala madrasah sangatlah bermacam-macam dalam beberapa madrasah, kepala madrasah disebut sebagai *Top Leader*, dikarenakan fungsi dan keberadaanya sebagai pemimpin puncak, di negara negara maju kepala sekolah mendapat sebutan bermacam-macam, sebagain menyebut kepala sekolah sebagai guru kepala (*head teacher* atau *head master*), kepala sekolah yang mengajar (*teaching principle*), kepala sekolah sebagai supervisor (*supervising principle*), *director*, dan pemimpin pendidikan (*educational leadership*).[[77]](#footnote-77) Penyebutan yang berbeda itu menurut macam disebabkan adanya kriteria yang mempersyaratkan kompetensi professional kepala sekolah, kompetensi kepribadian kepala sekolah, kompetensi supervise kepal sekolah, dan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Kepemimpinan Kepala madrasah sangat luas sekali bagi satu individu. Sebuah solusi dapat diberikan dengan keterlibatan dan bantuan orang lain untuk memenuhi tugas dan tuntutan tak terbatas, sumber daya yang dikumpulkan. Kepala madrasah adalah suatu alternative praktis. Suatu pendekatan bersama atau tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kepemimpinan.[[78]](#footnote-78)

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di sekolah juga harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di madrasahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala madrasah. Dengan kemampuan yang dimiliki seperti itu, kepala madrasah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di madrasahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita madrasah.[[79]](#footnote-79)

Kepemimpinan kepala madrasah berarti suatu bentuk komitmen para guru, murid, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempangaruhi semua komponen madrasah (guru, murid dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan madrasah”.[[80]](#footnote-80)

1. **Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Madrasah**

Kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dengan baik. Melihat dari hal tersebut, maka untuk menunjang kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya tentunya diperlukan kualifikasi dan kompetensi tertentu yang kemudian menjadi syarat agar seseorang dapat diangkat menjadi kepala madrasah di suatu lembaga pendidikan. Seperti yang dikatakan Muhaimin bahwa “*untuk menjadi seorang kepala sekolah/ madrasah tidak hanya sekedar memiliki surat keputusan (SK), walaupun SK dapat digunakan untuk membuka kesempatan menjadi kepala sekolah/ madrasah yang baik*”.[[81]](#footnote-81) Sebab kepala madrasah memiliki tugas ganda yaitu selain sebagai pendidik, kepala madrasah juga harus mampu memimpin lembaga pendidikan yang dipimpinnya agar dapat mencapai peningkatan mutu sesuai yang telah direncanakan.

Menurut Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah terdapat kualifikasi secara umum dan khusus. Berikut ini penjelasan mengenai kualifikasi umum dan khusus yang harus dipenuhi sebagai kepala madrasah.

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut.
2. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
3. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
4. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurangkurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
5. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
6. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Menengah Atas /Madrasah Aliyah (SMA/MA) dapat diuraikan sebagai berikut.
7. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
8. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA;
9. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
10. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah Menengah Kejuruan /Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) dapat diuraikan sebagai berikut.
11. Berstatus sebagai guru SMK/MAK;
12. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK;
13. Memiliki sertifikat kepala SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.[[82]](#footnote-82)

Selain diperlukan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah, diperlukan pula beberapa kompetensi yang dapat dijadikan sebagai dasar agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Berdasarkan Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki sebagai seorang kepala sekolah tersebut meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kemudian kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kepribadian
2. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas di sekolah/ madrasah.
3. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
4. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah.
5. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
6. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
7. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
8. Manajerial
9. Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
10. Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
11. Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
12. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
13. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
14. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
15. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
16. Mengelola hubungan sekolah/ madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
17. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
18. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
19. Mengelola keuangan sekolah/ madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
20. Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
21. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ madrasah.
22. Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
23. Memenfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.
24. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
25. Kewirausahaan
26. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.
27. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
28. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/ madrasah.
29. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah.
30. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah/ madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
31. Supervisi
32. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
33. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
34. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
35. Sosial
36. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah.
37. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
38. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.[[83]](#footnote-83)

Kualifikasi dan kompetensi kepala madrasah yang telah dijelaskan di atas tentunya akan sangat menunjang dalam pelaksanaan tugas kepala madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah akan dapat mengelola dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki madrasah secara optimal yang utamanya yaitu tenaga pendidik/ guru. Kepala madrasah harus mampu menggerakan guru agar guru tersebut secara sukarela tanpa ada paksaan sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

1. **Peran kepemimpinan kepala Madrasah**

Tujuh peran utama kepala Madrasah menurut Wahyudi yaitu: kepala madrasah sebagai pendidik, kepala madrasah sebagai manajer, kepala madrasah sebagai administrator, kepala madrasah sebagai supervisor, kepala madrasah sebagai pemimpin, kepala madrasah sebagai inovator, kepala madrasah sebagai motivator.[[84]](#footnote-84) Deskripsi dari berbagai peran kepala madrasah tersebut di jelaskan di bawah ini.

a. Kepala Madrasah sebagai pendidik (*educato*r)

Kepala sekolah sebagai pendidik dalam hal ini mempunyai tugas 7 aspek penting yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan,

membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK, dan memberi contoh bimbingan konseling/karir yang baik.

Deskripsi dari berbagai peran kepala sekolah tersebut di jelaskan di bawah ini.

1) Mengajar di kelas

Di sekolah negeri, kepala sekolah diwajibkan mengajar minimal 6 jam pelajaran per minggu di kelas. Mengingat wakil kepala sekolah hanya satu atau dua saja maka kepala sekolah tidak diwajibkan mengajar minimal 6 jam di Kelas.

Meski pun demikian, ada juga kepala sekolah yang mengajar lebih dari 6 jam pelajaran per minggu.

2) Membimbing guru

Tugas kepala sekolah di dalam membimbing para guru meliputi menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan BK, dan melaksanakan program pengayaan dan perbaikan.

3) Membimbing karyawan

Tugas kepala sekolah di dalam membimbing karyawan meliputi penyususunan program kerja dan pembagian tugas TU, pesuruh, satpam, UKS, tukang, dan laboratorium.

Para karyawan tersebut dipantau dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Melalui pemantauan tersebut mereka dievaluasi dan dikendalikan kinerjanya secara periodik.

4) Membimbing siswa

Tugas kepala sekolah di dalam membimbing para siswa telah banyak diserap oleh guru kelas.Pembinaan kepala sekolah yang lebih khusus terhadap siswa adalah memantau kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba di luar sekolah.

5) Mengembangkan staf

Tugas kepala sekolah dalam mengembangkan staf dapat dijalankan melalui pendidikan dan pelatihan staf, pertemuan sejawat staf, seminar, diskusi, lokakarya, penyediaan bahan bacaan dan media elektronik.

6) Mengikuti perkembangan IPTEK

Tugas kepala sekolah di dalam mengembangkan dirinya sendiri untuk mengikuti perkembangan IPTEK dapat dilakukan dengan ikut pelatihan, seminar, lokarya, diskusi, media elekteronik, atau bahan bacaan lainnya.

7) Memberi contoh bimbingan konseling/karier yang baik

Tugas kepala sekolah di dalam memberi contoh bimbingan konseling/karir dapat dilakukan lewat program layanan BK langsung kepada siswa. Selain itu, bisa juga memberi bimbingan kepada siswa melalui guru kelas.

b. Kepala Madrasah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai tugas empat hal penting yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.

1) Menyusun program sekolah

Tugas kepala sekolah dalam menyusun program sekolah meliputi program jangka panjang (8 tahun atau dua periode kepala sekolah), program jangka menengah (4 tahun), dan program jangka pendek (1 tahun).

Baik program jangka panjang, menengah, maupun pendek meliputi program akademik dan non akademik.Selain itu, kepala sekolah juga mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematika dan periodik.

2) Menyusun organisasi kepegawaian di sekolah

Tugas kepala sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah meliputi susunan kepegawaian di sekolah, susunan kepegawaian pendukung seperti pengelola perpustakaan, satpam, pesuruh sekolah, dan sebagainya.

Selain itu, kepala sekolah juga menyusun kepanitiaan kegiatan temporer seperti panitia ulangan umum, ujiandan sebagainya.

3) Menggerakkan staf (guru dan karyawan)

Tugas kepala sekolah dalam mengembangkan staf (guru dan karyawan) meliputi pemberian arahan yang dinamis, pengkoordinasian staf yang sedang melaksanakan tugas, dan memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) terhadap guru/karyawan.

4) Mengoptimalkan sumber daya sekolah

Tugas kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi pemanfaatan SDM dan sarana prasarana secara optimal.

Merawat sarana prasarana milik sekolah, membuat catatan kinerja SDM yang ada di sekolah, dan mempunyai program peningkatan mutu SDM.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator mempunyai tugas enam hal penting yaitu mengelola administrasi KBM, mengelola administrasi kesiswaan, mengelola administrasi ketenagaan, mengelola administrasi keuangan, mengelola administrasi sarana prasarana, dan mengelola administrasi persuratan.

1) Mengelola administrasi KBM

Tugas kepala sekolah dalam mengelola administrasi kegiatan mengajar belajar dan bimbingan konseling meliputi kelengkapan data administrasi proses belajar mengajar, administrasi belajar siswa di perpustakaan.

2) Mengelola administrasi kesiswaan

Tugas kepala sekolah dalam mengelola administrasi kesiswaan meliputi kelengkapan data administrasi kesiswaan, kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler, dan kelengkapan data hubungan sekolah dengan orang tua siswa.

3) Mengelola administrasi ketenagaan

Tugas kepala sekolah dalam mengelola administrasi ketenagaan meliputi kelengkapan administrasi tenaga guru dan karyawan.

4) Mengola administrasi keuangan

Tugas kepala sekolah dalam mengelola administrasi keuangan meliputi ada tidaknya administrasi keuangan rutin, kas kecil, keuangan BP3, dan sumber keuangan lainnya.

5) Mengelola administrasi sarana prasarana

Tugas kepala sekolah dalam mengelola administrasi sarana/prasarana meliputi kelengkapan data administrasi gedung/ruang, data administrasi meubeler, alat administrasi laboratorium, data administrasi kantor.

6) Mengelola administrasi persuratan

Tugas kepala sekolah dalam mengelola administrasi persuratan meliputi kelengkapan administrasisurat menyurat, surat keluar, surat keputusan, surat edaran, dan sebagainya.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor meliputi menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, dan memanfaatkan hasil supervisi.

1) Menyusun program supervisi

Penyusunan program supervisi mencakup penyusunan program supervisi kelas (KBM), program supervisi kegiatan ekstra kurikuler, dan supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, laboratorium, ulangan, ujian nasional, dan administrasi sekolah).

2) Melaksanakan program supervisi

Tugas kepala sekolah dalam melaksanakan program supervisi meliputi melaksanakan program supervisi kelas, supevisi dadakan, supervisi ekstrakurikuler.

3) Memanfaatkan hasil supervisi

Tugas kepala sekolah dalam memanfaatkan hasil supervisi meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

e. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat; memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik; memiliki visi dan memahami misi sekolah, memiliki kemampuan mengambil keputusan,dan memiliki kemampuan berkomunikasi.

1). Memiliki kepribadian yang kuat. Indikator kepribadian kepala sekolah yang kuat dilihat dari kejujuran, percaya diri, tanggung jawab, dan keberaniannya mengambil keputusan.

2) Memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik. Indikator bahwa kepala sekolah dapat memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik adalah ia mempunyai program atau upaya memperbaiki kesejahteraan karyawan. Memanfaatkan upacara hari senin dan upacara lain untuk memahami kopndisi siswa, karyawan, dan guru secara keseluruhan. Mau mendengar atau menerima usulan, kritikan, dan saran dari siswa, karyawan, dan guru melalui pertemuan.

3) Memiliki visi dan memahami misi sekolah. Indikator yang digunakan untuk menilai pemahaman visi dan misi sekolah oleh kepala sekolah melalui pemahaman visi sekolah yang dipimpinnya, memahami misi yang diemban sekolah, dan melaksanakan program/target dengan baik.

4) Memiliki kemampuan mengambil keputusan. Indikator yang digunakan di dalam penilaian kinerja kepala sekolah di dalam mengambil keputusan adalah kemampuannya mengambil keputusan bersama warga sekolah, kemampuannya mengambil keputusan untuk ekstern sekolah, kemampuannya mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah.

5) Memiliki kemampuan berkomunikasi. Indikator yang digunakan di dalam penilaian kinerja kepala sekolah di dalam kemampuan berkomunikasi adalah kemampuan berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru karyawan, siswa dan *stakeholders* sekolah lainnya, dan mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan

f. Kepala sekolah sebagai inovator

Tugas kepala sekolah sebagai inovator meliputi dua hal yaitu kemampuan untuk mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah.

1) Kemampuan untuk mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah. Indikator yang digunakan di dalam penilaian kinerja kepala sekolah di dalam kemampuan mencari/menemukan gagasan baru adalah proaktif mencari dan menemukan gagasan baru, dan mampu memilih gagasan baru yang relevan.

2) Kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah. Indikator yang digunakan di dalam penilaian kinerja kepala sekolah dalam kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah melalui kemampuan melaksanakan pembaharuan di bidang kegiatan belajar mengajar, pembaharuan pembinaan guru dan karyawan, pembaharuan di bidang ekstra kurikuler, pembaharuan dalam menggali sumber daya masyarakat, mampu berprestasi melalui kegiatan ekstrakurikuler.

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Tugas Kepala Sekolah Sebagai Motivator meliputi tiga hal yaitu kemampuan mengatur lingkungan kerja, kemampuan mengatur sarana kerja, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman

1. Kemampuan mengatur lingkungan kerja.

Tugas kepala sekolah di dalam mengatur lingkungan kerja meliputi mengatur ruang kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, dan ruang guru untuk bekerja; mengatur ruang kelas, Laboratorium, bimbingan konseling, perpustakaan, halaman sekolah, dan UKS yang sejuk, nyaman, dan teratur.

1. Kemampuan mengatur sarana kerja.

Tugas kepala sekolah di dalam mengatur suasana kerja meliputi menciptakan hubungan kerja sesama guru yang harmonis, menciptakan hubungan kerja sesama karyawan yang harmonis, menciptakan hubungan kerja antara guru dan karyawan yang harmonis, dan mampu menciptakan rasa aman di sekolah.

1. Kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

Tugas kepala sekolah di dalam menetapkan prinsip *reward and punishment* meliputi kemampuan menerapkan penghargaan, kemampuan menerapkan hukuman, dan kemampuan mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga sekolah.[[85]](#footnote-85)

Pada penelitian ini pengertian kepemimpinan kepala Madrasah diartikan sebagai kemampuan kepala Madrasah dalam memerankan dirinya sebagai memimpin, pendidik, administrator, supervisor, inovator, motivator, manajer serta mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator kepemimpinan kepala madrasah berdasarkan peran kepala sekolah yaitu kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisior, pemimpin, inovator, dan motivator.

**C. Iklim Kerja**

1. Pengertian Iklim Kerja

Iklim kerja terjemahan dari bahasa Inggris *working climate* atau *working environment.* Iklim kerja merupakan suatu lingkungan dan prasarana, manusia di mana di dalamnya anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka.[[86]](#footnote-86)

Dengan kata lain iklim kerja merupakan lingkungan manusia dimana manusia bekeja.[[87]](#footnote-87) Dikatakan pula bahwa iklim kerja adalah seperangkat ciri atau atribut yang dirasakan individu dan yang dipertimbangkan berdampak pada keinginan individu untuk berprestasi sebaik baiknya.

Iklim kerja juga dapat berupa persepsi individu tentang berbagai aspek yang ada dalam lingkungan organisasi.[[88]](#footnote-88)

Beberapa hal penting dalam pengertian iklim kerja di atas adalah: pertama, berkaitan dengan persepsi mengenai iklim organisasi berdasarkan atas apa yang dijalankan dan dipercayai oleh anggota organisasi.

Bila anggota organisasi telah biasa dengan otoritas yang tinggi dari atasan misalnya maka tindakan para anggota organisasi akan selalu berdasarkan iklim seperti itu. Kedua hubungan antara karakteristik organisasi lainnya dengan tindakan atasan dan iklim yang dihasilkan. Secara umum diakui bahwa iklim kerja merupakan faktor penting terhadap perilaku para anggota organisasi itu sendiri.

Iklim kerja dipandang sebagai konsep sistem dinamis Artinya iklim disuatu organisasi tidak tetap, namun dapat berubah ke suasana yang lebih baik atau sebaliknya, tergantung pada bagaimana proses interaksi anggota organisasi tersebut.[[89]](#footnote-89) Oleh karena itu, iklim di suatu organisasi tidak akan sama dengan iklim pada organisasi lain, walaupun mungkin keseluruhan aktivitas merekamemiliki karakteristik yang hampir samaini disebabkan, karena penggerak kegiatan di organisasi itu yaitu manusia.

Iklim kerja secara detail adalah fasilitas kerja guru, komunikasi dengan sejawat, kepemimpinan kepala madrasah, insentif dan reward. Insentif atau rewards dapat diberikan dalam berbagai bentuk tidak selalu harus dinyatakan dalam bentuk uang. Fasilitas kerja meliputi tempat kerja, peralatan mengajar, peralatan yang diperlukan guru untuk mengembangkan proses kerja. Kondisi kerja sekarang dimana dana operasional untuk suatu mata pelajaran hanya merupakan gaji atau honor guru tidak memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan inisiatif dan kreativitas. Suasana kerja dengan kepala madrasah yang menyebabkan terjadi profesional antara guru dan sejawatnya di madrasah yang sama atau dimadrasah yang lainnya akan memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Promosi atau kunjungan profesioanal ke madrasah lain dapat berfungsi sebagai insentif ataupun rewads.[[90]](#footnote-90). Iklim kerja di Madrasah adalah suatu keadaan sekitar madrasah dan suasana yang sunyi dan nyaman yang sesuai dan kondisi untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik”[[91]](#footnote-91).

Salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan proses pembelajaran guru adalah iklim kerja. Iklim kerja yang kondusif adalah iklim ynang benar-benar sesuai dan mendukung kelancaran serta kelangsungan proses pembelajaran yang dilakukan guru.

Untuk itu perlu dipahami beberapa hal yang mempunyai peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, yaitu lingkingan fisik, lingkungan social, dan lingkungan budaya, ketiga aspek tersebut dalam proses pembelajaran haruslah saling mendukung.[[92]](#footnote-92)

2. Ciri-ciri iklim kerja yang kondusif

Iklim kerja di sekolah yang kondusif turut membantu kearah terwujudnya sekolah yang efektif. Maka terdapat beberapa peneliti yang telah mengetengahkan beberapa ciri-ciri iklim sekolah yang efektif. Madrasah dengan iklim yang kondusif mempunayi ciri-ciri sebagai berikut :

1. Madrasah mempunyai seperangkat nilai etika-moralitas dan etos yang dianggap pending
2. Kepala Madrasah, guru dan murid menunjukkan kepedulian dan loyalitas terhadap tujuan sekolah dan nilai-nilai.
3. Madrasah menjanjikan lingkungan dan suasana ang menyenangkan, menggairahkan, dan menenangkan bagi guru dan peserta didik.
4. Adanhya iklim yang saling menghargai dan saling mempercayai sesama diantara guru dan peserta didik
5. Adanya komitmen yang kuat untuk belajar sungguh-sungguh
6. Kepala sekolah, guru dan peserta didik mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi.
7. Adanya semangat juang (morale) yang tinggi dikalangan guru dan peserta didik
8. Adanya kesempatan bagi peserta didik untuk mengambil tanggung jawab di sekolah
9. Adanya disiplin yang baik di sekolah
10. Adanaya tingkat kemangkiran yang rendah di kalangan guru dapeserta didik
11. Adanya tingkat pengulangan kelas yang rendah
12. Adanya tingkat kenakalan anak yang rendah
13. Adanya tingkat persatuan dan semangat juang yang tinggi dikalangan guru

Berdasarkan pendapat Djalil diatas dalam iklim kerja yang kondusif baik kepala Madrasah, guru maupun peserta didik memiliki semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing, kepala madrasah dan guru memiliki etos kerja dan peserta didik memiliki etos belajar.

Secara garis besar iklm kerja Madrasah terbagai menjadi atas dua kelompok, yaitu iklim terbuka dan iklim tertutup.

Hal yang membedakan iklim terbuka dan tertutup terdiri dari tiga faktor yaitu : (1) semangat, (2) pertimbangan, dan (3) dorongan atau arah tujuan. Pada Iklim terbuka aspek semangat guru sangat tinggi, aspek pertimbangan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan anggota lainnya cukup besar, sehingga mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk berprestasi, sedangkanpada iklim tertutup, semangat guru dan pegawai lainnhya rendah, juga aspek pertimbangan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan dan teman sejawat[[93]](#footnote-93)

3. unsur-unsur iklim kerja

Menurut Tagiuri, dalam Supardi, iklim sebagai karakteristik keseluruhan dari lingkungan yang berada di dalam lingkungan sekolah yang terbagai atas empat dimensi, yakni : (1) ekologi, (2) miliu, (3) system social, (4) budaya.

1. Ekologi/Fisik

Ini merujuk kepada factor fisik dan material sebagai factor sekolah contohnya ukuran, umur, bentuk, kemudahan kondisi bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota dalam organiasi, kursi meja, papan tulis dan lain-lain.

1. Miliu/aspek social

Ini merujuk kepada dimensi social dalam orgamisasi (proses) contohnya apa dan siapa mereka dalam organisasi sekolah yaitu darimi segi bangsa, etnis, gaji guru, social ekonomi peserta didik, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa (Ibu bapak, keluarga, tahap kepuasan kerja dan peserta didik yang berada di sekolah tersebut)

1. Sistem sosial dalam Organisasi

Ini merujuk kepada aspek struktur Administrasi, bagaimana cara membuniat keputusan, pola komunikasi dikalangan anggota organisasi. Struktur Organisasi berkaitan dengan pembagian tugas dan tanggungjawab pekerjaan. Pembagian tugas mengajar dan tugas tambagan lainnya dikalangan guru.

1. Budaya Sekolah

Ini merujuk kepada nilai, system kepercayaan , norma dan cara berpikir anggota dalam organisasi, serta budaya ilmu[[94]](#footnote-94)

Menurut Newel : Iklim kerja di Madrasah itu dapat meningkatkan dan memeperkaya pengalaman anak dalam memformulasikan konsep diri, kemampuan kerja yang lebih efektif, dan mengembangkan kemampuan saling menguntungkan di antara teman lain.[[95]](#footnote-95) Oleh karena itu iklim yang kondusif akan memberikan pengaruh yang baik guru, pegawai dan bagi peserta didik untuk mengembangkan diri baik untuk jangka pendek ataupun jangka panjang.

**D. Pengaruh Kepemimpinan Kepala madrasah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, diantaranya adalah kepemimpinan kepala Madrasah dan Iklim kerja.

Kepemimpinan dan Iklim kerja merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan begitu saja karena tanpa adanya persepsi kepemimpin yang positif dan iklim kerja yang kondusif, maka akan berdampak pada rendahnya kinerja guru.

Kepemimpinan kepala Madrasah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan

Kepemimpinan kepala sekolah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala sekolah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya kinerja guru. Selain itu produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala sekolah.

Dalam hal ini sampai sejauh mana kepala sekolah mampu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala sekolah mampu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan, sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.

Kemampuan seorang kepala Madrasah dalam memimpin akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.

Apabila kepala Madrasah selaku pimpinan dalam menjalankan tugasnya kurang baik, akan berakibat kurangnya motivasi kerja para guru,

Sehingga akan mempengaruhi efektivitas kerja guru, maka peran pemimpin sangat penting sebab pemimpin memegang peran dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan sekolah/organisasi tersebut.

**E. Kerangka Berfikir**

Kinerja guru merupakan kompetensi yang dimiliki oleh guru, yaitu kemampuan sebagai guru dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya secara layak dan bertanggung jawab. 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.

Sedangkan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala Madrasah, adalah penilaian terhadap kepemimpinan kepala Madrasah dalam memerankan dirinya sebagai memimpin, pendidik, administrator, supervisor, inovator, motivator, manajer serta mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, iklim kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja.

Dalam hal ini apabila kepala Madrasah selaku pimpinan dalam menjalankan tugasnya kurang baik, maka akan berakibat kurangnya motivasi kerja para guru, sehingga akan mempengaruhi efektivitas kerja guru.

Oleh karena itu peran pemimpin sangat penting, sebab pemimpin memegang peran dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan sekolah/organisasi tersebut. Begitupun Iklim kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan, atau pada hasil pekerjaannya.

Iklim kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja.

Berdasarkan kerangka pikir di atas dapat ditetapkan desain penelitian pada gambar 1 :

**Gambar 1 : Kerangka Pengaruh Kerja Ketiga Variabel**

|  |
| --- |
| **Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan**  **Kepala Madrasah (X1)** |

|  |
| --- |
| **Kinerja guru (Y)** |

|  |
| --- |
| **Iklim Kerja Guru (X2)** |

**F. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat dikemukakan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah.
2. Iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah
3. Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah.

**G. Definisi Operasional Variabel**

1. Kepemimpinan kepala sekolah adalah peran dan fungsi dalam menjalankan roda kepemimpinan kepala sekolah dalam memerankan dirinya sebagai memimpin, pendidik, administrator, supervisor, inovator, motivator, manajer serta mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Iklim kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

3. Kinerja guru merupakan aktivitas guru dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan mengevaluasi/menilai hasil belajar.

1. Supardi , *Kinerja Guru*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016) [↑](#footnote-ref-1)
2. A.S. Ruky , *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta : Gramedia Pustaka 2002) [↑](#footnote-ref-2)
3. Eneng Muslihah, , *Kinerja Kepala Sekolah*, (Ciputat : HAJA Mandiri 2014), [↑](#footnote-ref-3)
4. H. Kusnadi , *masalah, kerjasama, konflik dan kinerja*, (Malang : Torada2 002) [↑](#footnote-ref-4)
5. Irfan Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan aplikasi*, (Bandung, Alfabeta 2010) [↑](#footnote-ref-5)
6. Hamzah B Uno dan Nina Lammatenggo , *Teori kinerja dan Permasalahannya*, (Jakarta, Bumi aksara 2014), hal 59 [↑](#footnote-ref-6)
7. Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : Manda Maju2001) [↑](#footnote-ref-7)
8. Gomes, Faustino Cardoso., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua (Yogyakarta : Andi Offset 2003) [↑](#footnote-ref-8)
9. M Hasibuan, *Organisasi dan Motivas*i, (Jakarta, Bumi Aksara 2001) [↑](#footnote-ref-9)
10. Eneng Muslihah, , *Kinerja Kepala Sekolah*, (Ciputat : HAJA Mandiri 2014), hal 136 [↑](#footnote-ref-10)
11. *UU Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS.* [↑](#footnote-ref-11)
12. Tri Rama K, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Surabaya: Karya Agung), h. 167 [↑](#footnote-ref-12)
13. John M Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia,* (Jakarta: ), h. 581 [↑](#footnote-ref-13)
14. John M Echol dan Hasan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia,*h. 608 [↑](#footnote-ref-14)
15. Abuddin Nata, *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru dan Murid, pemikiran TasaufAl-Ghazali*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 41-42 [↑](#footnote-ref-15)
16. Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Rosdakarya, 1994), cet ke-2, h.76 [↑](#footnote-ref-16)
17. Fathiyah, *Hasan Sulaiman, Sistem Pendidikan Versi Al-Ghazali,* (Bandung: Al’Ma’arif, 2000), h.22 [↑](#footnote-ref-17)
18. Tohirin, *Psikologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), h. 165 [↑](#footnote-ref-18)
19. Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2000), h. 12 [↑](#footnote-ref-19)
20. Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, h. 15 [↑](#footnote-ref-20)
21. Heri Jauhari Muchtar, *Fikih Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h.155 [↑](#footnote-ref-21)
22. M, Uzer Usman, *Menjadi Guru Professional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 34 [↑](#footnote-ref-22)
23. *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan,* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Depag RI, 2006), h. 8 [↑](#footnote-ref-23)
24. Kunandar, *Guru Professional, Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 55 [↑](#footnote-ref-24)
25. Moh. Roqib & Nurfuadi, *Kepribadian Guru*, (Purwokerto: STAIN Press 2011),, . [↑](#footnote-ref-25)
26. Supardi, , Kinerja Guru, Kinerja Guru, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016), hal 56 [↑](#footnote-ref-26)
27. Rusman., *Manajmen Kurikulum Seri Manajmen Sekolah Bermutu*, (UPI Press Bandung2008). [↑](#footnote-ref-27)
28. Supardi, , Kinerja Guru, Kinerja Guru, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016) [↑](#footnote-ref-28)
29. Depdiknas. *Rambu –rambu pelaksanaan pendidikan dan latihan profesi guru* (Jakarta : Depdiknas. 2010) [↑](#footnote-ref-29)
30. Kurniawati, E.D.. *Pengembangan bahan ajar bahasa dan sastra Indonesia dengan* *pendekatan tematis*.(Surakarta program pascasarjana Universitas sebelas maret. 2009) [↑](#footnote-ref-30)
31. Permendiknas No. 41/2007, *StandarProses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. (Jakarta : BSNP, 2007) [↑](#footnote-ref-31)
32. Permendiknas No. 41/2007, *StandarProses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. (Jakarta : BSNP, 2007)

    [↑](#footnote-ref-32)
33. Supardi, *Kinerja Guru,* (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016) [↑](#footnote-ref-33)
34. Supardi, *Kinerja Guru,* (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016) hal . 51 [↑](#footnote-ref-34)
35. Mulyasa. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. (Bandung: Remaja Rosda Karya 2004).. [↑](#footnote-ref-35)
36. Imam Muslim, *Shahih Muslim, Juz III*, (Beirut :Darkutuk Ilmiyah, 2001), hlm. 1466 [↑](#footnote-ref-36)
37. Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Tafsirnya, Juz II,* (Semarang, Wicaksana, 2001), hlm. 211 [↑](#footnote-ref-37)
38. Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 3. [↑](#footnote-ref-38)
39. Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ( Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 2. [↑](#footnote-ref-39)
40. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 21. [↑](#footnote-ref-40)
41. Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2006), 287. [↑](#footnote-ref-41)
42. Soekarto Indarafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 2. [↑](#footnote-ref-42)
43. Maman Ukas, *Manajemen*, (Bandung: Agini, 2004), 268. [↑](#footnote-ref-43)
44. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 349. [↑](#footnote-ref-44)
45. Rohiat, *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), 14. [↑](#footnote-ref-45)
46. Ahmadi, Abu, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 123. [↑](#footnote-ref-46)
47. Hughes, Ginnett, Hill, *Leadership: Memperkaya Perjalanan dari Pengalaman*, (Salemba: Humanika, 2012), 5. [↑](#footnote-ref-47)
48. Mujiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), 30. [↑](#footnote-ref-48)
49. Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ( Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 5. [↑](#footnote-ref-49)
50. Kartono, K., *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ( Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 6. [↑](#footnote-ref-50)
51. Mujiono, Imam., *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2002), 32. [↑](#footnote-ref-51)
52. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 115. [↑](#footnote-ref-52)
53. Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2014), 27-29. [↑](#footnote-ref-53)
54. Usman, Huseini, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan,* Cet 3, (Jakata: PT Bumi Aksara, 2010), 199-100. [↑](#footnote-ref-54)
55. Newstrom, JW & Davis. K., *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, 10 th edition, (New York: The Graw-Hill Companies Inc, 1997), 23. [↑](#footnote-ref-55)
56. Robert P. Neouschel, *Pemimpin yang Melayani*, (Jakarta: Akademia, 2008), 18-19. [↑](#footnote-ref-56)
57. Robert P. Neouschel, *Pemimpin yang Melayani*, (Jakarta: Akademia, 2008), 305. [↑](#footnote-ref-57)
58. Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Mana jemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007), 27. [↑](#footnote-ref-58)
59. Abi Sujak. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: CV. Rajawali. 1990), 35. [↑](#footnote-ref-59)
60. Abi Sujak. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: CV. Rajawali. 1990), 47. [↑](#footnote-ref-60)
61. Paul Hersey & Ken Blancard, *Management of Organizational Behaviour*, (New Jersey: PrenticeHall Inc. Englewood Cliffs. 1982), 121. [↑](#footnote-ref-61)
62. James Gibson L., John M. Ivan cevish and James H Donnelly Jr, *Organisasi: Perilaku, struktur dan Proses,* terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 1994), 170. [↑](#footnote-ref-62)
63. Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, (*Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 305. [↑](#footnote-ref-63)
64. Bass, BM. *A New Paradigm of Leadership, An inquiry to Transformational Leadership, Alexandria*: *VA Army Research Institute for The Behavioral and Social Sciences, 1996.* 211. [↑](#footnote-ref-64)
65. Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: Lentera Buku, 2010), 33. [↑](#footnote-ref-65)
66. Bass, BM. *A New Paradigm of Leadership, An inquiry to Transformational Leadership, Alexandria*: *VA Army Research Institute for The Behavioral and Social Sciences, 1996.* 212. [↑](#footnote-ref-66)
67. Wagimodan Djamaludin Ancok, *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer*, JurnalPsikologi, Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Volume 32, No. 2,118. [↑](#footnote-ref-67)
68. Bass, BM. *A New Paradigm of Leadership, An inquiry to Transformational Leadership, Alexandria, VA Army Research Institute fr The Behavioral and Social Sciences, 1996, 128* [↑](#footnote-ref-68)
69. Ngalim Purwanto, Administrasi *dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), 48. [↑](#footnote-ref-69)
70. Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Raja Grafika Persada, 2002), 449-450. [↑](#footnote-ref-70)
71. Carl D. Glickman, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*, (Virginia USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2002), 43-45. [↑](#footnote-ref-71)
72. Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 100. [↑](#footnote-ref-72)
73. Carl D. Glickman, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*, (Virginia USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2002), 51. [↑](#footnote-ref-73)
74. Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala sekolah*, (Tangerang: Haja Mandiri, 2014), 106-111. [↑](#footnote-ref-74)
75. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 83. [↑](#footnote-ref-75)
76. Rahman (et. all), *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), 106. [↑](#footnote-ref-76)
77. Marno, *Islam by Management and Leadership,*(Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 55. [↑](#footnote-ref-77)
78. Mulyasa. E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 101. [↑](#footnote-ref-78)
79. Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7. [↑](#footnote-ref-79)
80. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 96. [↑](#footnote-ref-80)
81. H. Muhaimin, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah Ed. 1 Cet. 2*, (Jakarta: Kencana, 2010), 35. [↑](#footnote-ref-81)
82. Departemen Pendidikan Nasional tahun 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Diakses dari <http://litbang.kemdiknas.go.id/content/Permen%20No_%2013%20Tentang> %20Standar%20Kepala%20Sekolah.pdf. Pada 7 Oktober 2017 Jam 08.55 WIB. [↑](#footnote-ref-82)
83. Departemen Pendidikan Nasional tahun 2007. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Diakses dari <http://litbang.kemdiknas.go.id/content/Permen%20No_%2013%20Tentang> %20Standar%20Kepala%20Sekolah.pdf. Pada 7 Oktober 2017 Jam 08.55 WIB. [↑](#footnote-ref-83)
84. Wahyudi. . *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung: Alfabeta. 2009)) [↑](#footnote-ref-84)
85. Wahyudi. . *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung: Alfabeta. 2009)) [↑](#footnote-ref-85)
86. Keith Davis, *Human Behavior at Work Organizabbnal, Behavior* (Metro Manila: McGraw Hill, Inc 1982) [↑](#footnote-ref-86)
87. Keith Davis, *Human Behavior at Work Organizabbnal, Behavior* Metro Manila: McGraw Hill, Inc., 1982) [↑](#footnote-ref-87)
88. Dwivedi,R.S, *Dynamk of Human Behavior at Work,,Oxford & IBH Publishing Co*. , (New Delhi, , 1981) [↑](#footnote-ref-88)
89. Keith Davis, *Human Behavior at Work Organizabbnal, Behavior* (Metro Manila: McGraw Hill, Inc.,1982) [↑](#footnote-ref-89)
90. Dian Andayani, *Pengembangan Kurikulum, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama Republik Indonesia, (*Jakarta, 2009) [↑](#footnote-ref-90)
91. Supardi, , *Kinerja Guru*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016) [↑](#footnote-ref-91)
92. Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016), Hal.121 [↑](#footnote-ref-92)
93. Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016), hal 125

    . [↑](#footnote-ref-93)
94. Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2016),Hal.130 [↑](#footnote-ref-94)
95. Newell, C.A *Human behavior in education Administration* Prentice Hall : Englewood Clifs, N.J, 1978 [↑](#footnote-ref-95)