

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Peran *Leadership* Kepala Madrasah

a. Pengertian Peran

Istilah peranan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata peran. Peran adalah seperangkat tingkat yang dimiliki oleh anggota yang berkedudukan di masyarakat. Istilah peran dapat digunakan oleh banyak orang, kata peran dapat digunakan dalam suatu posisi atau kedudukan seseorang.¹ Peran adalah pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada unit sosial.² Peran adalah perilaku dalam kedudukan tertentu yang melibatkan sikap dan nilai yang relevan dalam perilaku individu.³

Menurut Rivai dalam Sri Purwanti peran bisa dikatakan sebagai perilaku yang diatur dan berguna bagi seorang individu dalam posisi apapun. Pemimpin dalam suatu organisasi bertanggung jawab atas seseorang, setiap pekerja bertanggung jawab untuk memastikan bahwa orang tersebut berperilaku.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa peran merupakan perilaku seseorang dalam menjalankan fungsi dan kedudukannya pada suatu lembaga atau organisasi. Peran seorang *leader* akan menentukan arah kemana organisasinya, sehingga *leader* membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.

¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), 845.

² Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall, 1991), 283.

³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), 854.

b. Pengertian *Leadership*

Kata *leadership* berasal dari kata *leader* berarti pemimpin. *Leadership* berarti kepemimpinan.⁴ Secara etimologi pemimpin dan Kepemimpinan berasal dari kata pimpin maka konjugasi berubah menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*).⁵ Kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses mendidik orang lain, yang mengakibatkan partisipasi individu dalam keberhasilan organisasi. Dari kata pimpin lahirlah kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin digunakan untuk memastikan bahwa organisasi mencapai keberhasilan maksimal dalam mencapai tujuannya.⁶ Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan terletak di depan yang berfungsi sebagai sumber inspirasi bagi organisasi dan berfungsi sebagai sumber motivasi untuk mencapai tujuan.

Salah satu aspek terpenting dari kepemimpinan adalah kemampuan memotivasi orang lain secara efektif, itulah sebabnya kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mengembangkan manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah orang yang bertanggung jawab atas pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan berhasil jika tidak ada bawahan. Kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerja sama oleh setiap individu untuk mencapai kesuksesan. Kepemimpinan juga dapat digunakan untuk merujuk pada energi yang digunakan untuk mengingat setiap usaha bersama.

Menurut pendapat Kouzes dan Posner mengemukakan pemimpin merupakan pioneer, orang

⁴ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala madrasah dan Guru Profesional*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), 209

⁵ Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala madrasah.*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 45.

⁶ Tony, Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), 104.

yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diharapkan. Menurut Kartono, pemimpin merupakan prioritas yang menempatkan nilai tinggi pada pencapaian tujuan, sehingga ia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk memberdayakan individu dan memberdayakan orang lain untuk membantu orang lain.⁷ Pemimpin dalam lingkungan sekolah adalah seseorang yang berorientasi terhadap kemajuan sekolah, fokus pada misi sekolah dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mewujudkan seluruh sumber daya sekolah guna mencapai visi dan melaksanakan kepemimpinan di sekolah, terutama dalam proses pembelajaran di kelas.

Menurut Kartini Kartono dalam bukunya “Pemimpin dan Kepemimpinan” mendefinisikan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Menurut George R. Terry, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan kelompoknya.
- 2) Menurut Ordway Tead, kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk memberdayakan individu agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
- 3) Menurut Howard H. Hoyt, kepemimpinan adalah suatu metode untuk mencapai tujuan diri sendiri, yaitu membantu orang lain.⁸

Sebuah organisasi di dalam lembaga pendidikan seperti madrasah, peran seorang *leader* sangatlah penting, ini karena seorang *leader* adalah otak organisasi. *Leader* bertanggung jawab untuk menetapkan keputusan, melaksanakan rencana strategis, dan menentukan tujuan organisasi. Pemimpin dan semua anggota organisasi adalah sumber utama informasi mengenai organisasi tertentu. *Leadership* merupakan proses atau pengarahan yang berfokus pada

⁷ Donny Juni Priansa, *Menjadi Kepala madrasah Dan Guru Profesional*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), 210.

⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 57.

kegiatan-kegiatan kelompok anggota yang bertanggung jawab atas tugasnya.

Leadership adalah proses mengembangkan kegiatan kelompok untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan yang sangat efektif untuk mencapai tujuan.⁹ *Leadership* merupakan suatu kegiatan untuk memastikan kesejahteraan orang lain, baik itu perorangan maupun kelompok. *Leadership* adalah satu dari banyak kegiatan yang digunakan untuk membantu orang dan diarahkan demi keberhasilan suatu tujuan organisasi.

Konteks teori *Leadership* dikatakan bahwa *leader* dalam arti luas mengacu pada orang yang bertanggung jawab atas proyek sosial dan melaksanakan tugas-tugas seperti mengarahkan, mengatur, mengorganisir, dan mengendalikan anggota tim atau individu lain dalam posisinya. *Leader* dalam pengertian terbatas adalah orang yang mampu melihat gambaran besar, membimbing, memimpin dengan memperbaiki kesenjangan kualitas persuasi, dan ekspektasi atau penerimaan secara sukarela dari orang yang mereka layani.¹⁰ *Leadership* ditandai oleh sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap individu, pola-pola interaksi, kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu cabang pemerintahan tertentu, dan legitimasi pengaruh.¹¹

Leader dan *leadership* mengacu pada sejumlah faktor yang harus diperhitungkan untuk memiliki seorang pemimpin yang sukses, termasuk kualitas seorang pemimpin yang baik, hubungan mereka dengan orang lain, dan hubungan di antara mereka. Hal ini juga mengacu pada tindakan yang dilakukan sehubungan dengan proses "pemimpinan" dan tindakan yang dilakukan dalam hubungannya dengan proses

⁹ Sutisna, *Administrasi Pendidikan dan Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1989), 253.

¹⁰ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 39.

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2013), 17.

"hubungannya" dengan pemecahan berbagai macam masalah yang nantinya akan terjadi dalam kepemimpinan. *Leadership* satu keterampilan manajerial terpenting yang berkontribusi pada keberhasilan proses administrasi. Hal ini menunjukkan kepada pemikiran bahwa implementasi seorang pemimpin berasal dari fungsi kepemimpinan atau *leadership*. Ini adalah pengaruh yang dilakukan dalam suatu situasi tertentu melalui komunikasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹²

Leadership adalah proses dimana seorang *leader* dalam mempengaruhi perilaku bawahan, memastikan bahwa mereka konsisten dan produktif untuk mencapai keberhasilan organisasi.¹³ *Leadership* merupakan keterampilan mental yang digunakan dalam konteks misi seseorang untuk memberikan bimbingan, mengatur, mengarahkan, serta menguasai orang lain agar mereka berbuat sesuatu, kesiapan dan kemampuan kepada pemimpin tersebut untuk memainkan peranan sebagai juru tafsir atau pembagi penjelasan berkaitan kepentingan minat, kemauan, dan mencapai tujuan sendiri. *Leadership* yaitu proses dimana satu orang yakni *leader* mendorong orang lain untuk berperilaku serupa untuk mencapai tujuan-tujuan *leader*.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *leadership* adalah proses, kemampuan, aktivitas mempengaruhi aktivitas orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. *Leadership* merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai *leader* suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif dia memberikan

¹² Ristiyani Prasetyo, *Kepemimpinan: Pengembangan Karir, Sekertaris*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2006), 10.

¹³ Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, tt), 170.

sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu dapat pula disimpulkan bahwa *leadership* merupakan kemampuan *leader* untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

c. Macam-macam Tipe atau Gaya Leadership¹⁴

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan yang Otokratis/Otoriter

Seorang pemimpin yang dipandang sebagai karakteristik negatif yang berorientasi pada tugas tetapi kurang perhatian pada kebutuhan para pekerjanya, pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

2) Kepemimpinan yang Kendali Bebas *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Tipe ini tidak melibatkan kontrol atau koreksi untuk kepentingan kedua individu. Pemimpin cenderung sering memberi kekuasaan pada bawahan. Tingkat keberhasilan pemimpin semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya. Struktur organisasi cenderung lamban dan tidak menentu. Segala kegiatan yang dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

3) Kepemimpinan yang Demokratis

Pemimpin demokratis menunjukkan bahwa kepemimpinannya sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompok. Pemimpin yang

¹⁴ Jerry H Makawimbang, *Kepemimpinan Yang Bermutu*, (ALFABETA: Bandung, 2012), 21-24

demokratis selalu berusaha merangsang anggotanya supaya bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Ketika menyangkut tindakan berfokus pada kebutuhan dan kepentingan kelompok, menstabilkan kemampuan dan kesanggupan kelompok. Akibat dari tugas tersebut, dia tidak hanya fokus pada tugas yang ada dan mau menerima pendapat, saran-saran dari kelompok, dan kritik yang diabaikan sebagai bagian dari tindakan-tindakan yang sedang berlangsung sebagai umpan balik dalam tindakan berikutnya.

Pemimpin dengan gaya demokratis ini memiliki karakteristik yaitu adil, bijaksana, suka bermusyawarah, tidak mementingkan sendiri, selalu mawas diri, tidak sombong, terbuka dan lapang dada, mau menerima kritik, saran, dan pendapat, menciptakan suasana kekeluargaan, menghargai pendapat bawahan, mau membimbing bawahan, percaya pada bawahan, tidak ada jarak dengan bawahan, mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik, komunikatif dengan bawahan, partisipatif, mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan, memberi kesempatan mengembangkan karir bawahan, selalu mementingkan pendapat dari hasil musyawarah. Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis mengambil keputusan selalu mementingkan musyawarah. Dengan demikian dalam setiap pelaksanaan keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan justru semua merasa terdorong menyukceskannya sebagai tanggung jawab bersama. Pemimpin demokratis bertanggung jawab atas kesejahteraan diri sendiri dan kesejahteraan orang lain dengan memastikan bahwa mereka memiliki kesanggupan bekerja yang baik dan

bertanggung jawab, tipe ini selalu berusaha meningkatkan rasa kekeluargaan dan persatuan, terus berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya, menyediakan kesempatan bagi anggota kelompoknya yang muncul kecakapan memimpin dengan cara mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.¹⁵

d. Pengertian Kepala Madrasah

Menurut Wahjosumidjo,¹⁶ kepala madrasah terdiri dari dua kata yakni “kepala dan madrasah” kata “kepala” bisa juga berarti “Ketua atau Pemimpin”. Dalam suatu organisasi atau lembaga, “Madrasah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat siswa dapat belajar dan berinteraksi.¹⁷ Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Menurut Daryanto Kepala Madrasah merupakan personil sekolah yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan sekolah.¹⁸ Kepala Madrasah adalah anggota dari pola kepemimpinan sekolah yang sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran Kepala Madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah terutama guru.

Menurut E, Mulyasa, kepala madrasah harus mampu melakukan pekerjaan sebagai guru, manajer, direktur, manajer, dan supervisor (EMAS). Kepala

¹⁵ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala madrasah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), 48-50.

¹⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 83.

¹⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), 420, 796.

¹⁸ H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Penerbit, Rineka Cipta, 1998), 80.

madrasah juga diharapkan mampu berperan sebagai pemimpin, inovator, motivator, dan enterpreuner di sekolah.¹⁹ Karena itu, diperlukan seorang kepala madrasah yang memiliki wawasan ke depan dan kemampuan yang memadai dalam menjalankan organisasi sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas yang berhubungan dengan konteks kepemimpinan kepala madrasah, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien.

1) Syarat-syarat Kompetensi Kepala Madrasah

Seorang kepala madrasah memerlukan persyaratan-persyaratan di samping keterampilan dan keahlian dalam bidang pendidikan. Adapun syarat-syarat sebagai kepala madrasah adalah sebagai berikut:

- a) Mampu menunjukkan solidaritas, dapat menilai orang lain secara lebih teliti dari segi kemanusiaannya, dan dapat bergaul dengan baik.
- b) Dapat menghargai dan memelihara semua kepercayaan dengan sungguh-sungguh yang diberikan oleh orang-orang yang berhubungan dengannya.
- c) Harus optimis dan bertahan dengan berfokus pada hal positif, megarapkan yang positif, serta melihat segi-segi yang positif.
- d) Adil dan jujur, sehingga tidak mempengaruhi penyimpangan-penyimpangan orang lain.
- e) Memiliki kecenderungan untuk terbuka luas sehingga mudah memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap keadaan yang baik.

¹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Professional*, (Bandung: PT. Raja Grafindo, 2006), 98.

- f) Bersikap ramah dan simpati terhadap guru-gurunya sehingga tidak menyebabkan depresi dan putus asa pada anggota stafnya.
- g) Memiliki rasa cinta terhadap peserta didik dan sebaliknya sehingga secara wajar dan serius menaruh perhatian pada mereka.²⁰

Selain harus mempunyai syarat-syarat di atas, seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala madrasah harus mempunyai syarat-syarat yaitu tingkat pendidikan yang memadai, mempunyai pengalaman mengajar yang cukup, mempunyai pengetahuan dan keahlian yang luas, memiliki keterampilan, mempunyai kemampuan dalam memimpin, mempunyai sikap yang positif dalam menghadapi tugasnya. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efisien dan efektif.

2) Fungsi *Leadership* Kepala Madrasah

Menurut wahjosumidjo, ada empat macam fungsi terpenting pemimpin adalah menentukan misi dan peranan organisasi. Pemimpin adalah individu yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.²¹ Fungsi utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru dapat mengajar dan siswa dapat belajar dengan baik. Selain fungsi ini, kepala madrasah tanggung jawab untuk melaksanakan administrasi sekolah sehingga terciptanya situasi belajar mengajar yang baik dan melakukan pengawasan dalam membimbing pertumbuhan siswanya sehingga kemampuan guru meningkat.

Adapun fungsi utama *leadership* dalam pendidikan adalah kelompok untuk belajar mengambil keputusan dan bekerja, di antaranya yaitu:

²⁰ Abu Ahmadi, *Administrasi*, (Semarang: Toha Putra, 1982), 103-104.

²¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala madrasah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2013), 38.

- a) Pemimpin berusaha membantu terciptanya suasana kerjasama dan persaudaraan dengan penuh rasa kebebasan.
- b) Pemimpin bekerja dengan kelompok untuk mengorganisir, merencanakan, serta memberikan umpan balik dan saran kepada kelompok tentang cara menjelaskan dan menetapkan ujian.
- c) Pemimpin membantu kelompok untuk menetapkan prosedur kerja, yang berarti membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk menciptakan prosedur yang baik.
- d) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan dengan kelompok. Pemimpin memberikan kesempatan belajar pengalaman kepada kelompok.
- e) Pemimpin bertanggung jawab untuk membangun dan mempertahankan eksistensi organisasi.²²

Fungsi kepala madrasah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui beberapa tahapan kegiatan yaitu:

- a) Perencanaan (*Planning*)

Adalah menentukan apa yang perlu dilaksanakan, oleh siapa dan kapan dilaksanakan, hasil dari rencana kepala madrasah yaitu berupa rencana tahunan lalu dijabarkan ke dalam program tahunan sekolah dan program semester.

- b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang bekerja untuk membuat struktur kegiatan-kegiatan sekolah agar tujuan sekolah tercapai. Selain itu, kepala madrasah memiliki tugas tim yang terdiri dari guru dan pegawai, dengan demikian tugas dan tanggung jawab tim ini akan dilakukan sesuai dengan pembagian kerja.

- c) Pengarahan (*Actuating*)

Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menerapkan disiplin dalam rangka memberikan

²² Jerry H Makawimbang, Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu, (Bandung: Alfabeta, 2012), 31.

pengarahan, membimbing dengan memberikan perintah, petunjuk, dan mendorong semangat kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan petunjuk dan peraturan yang sudah ditetapkan.

d) Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Merupakan suatu usaha penyesuaian sekelompok orang yang bekerja sama untuk memastikan bahwa kegiatan kelompok tersebut selesai pada waktunya dan bisa memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan.

e) Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan proses pemantauan atau pengamatan terhadap pelaksanaan suatu kegiatan agar kegiatan tersebut berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan.

3) Tugas Pokok Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan seorang guru profesional yang bertanggung jawab untuk memimpin sekolah dalam proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru dan siswa. Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah yang mempunyai tugas yang kompleks dan menentukan maju mundurnya suatu madrasah. Adapun standar minimal prosedur tugas kepala madrasah digolongkan menjadi tujuh pokok diantaranya sebagai berikut.²³

a) Kepala Madrasah sebagai pendidik (Eduktor)

Kepala madrasah sebagai pendidik memiliki 7 tugas antara lain yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan, mengembangkan staf, membimbing siswa, mengikuti perkembangan IPTEK, dan memberikan contoh bimbingan konseling/karir yang baik.

²³ M ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 81.

b) Kepala Madrasah sebagai *manager*

Kepala madrasah sebagai *manager* memiliki empat tugas yakni menyusun program sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.

c) Kepala Madrasah sebagai *administrator*

Kepala madrasah sebagai *administrator* memiliki enam tugas yakni bertanggung jawab dalam mengelola administrasi KBM dan BK, mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana prasarana, dan administrasi persuratan.

d) Kepala Madrasah sebagai *supervisor* (penyedia)

Tugas kepala madrasah sebagai *supervisor* bertanggung jawab dalam menyusun program supervisi, melaksanakan program dan memanfaatkan hasil supervisi.

e) Kepala Madrasah sebagai *leader* (pemimpin)

Tugas kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa dengan baik. Memiliki visi misi sekolah, mampu mengambil keputusan, dan mampu berkomunikasi secara efektif.

f) Kepala Madrasah sebagai *innovator*

Tugas kepala madrasah sebagai *innovator* terdiri dari dua aspek yakni kemampuan memperoleh/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan madrasah dan kemampuan untuk melakukan pembaharuan di dalam kelas.

g) Kepala Madrasah sebagai *motivator*

Tugas kepala madrasah sebagai *motivator* berfokus pada tiga aspek yakni kemampuan untuk mengatur sarana kerja, kemampuan untuk mengatur lingkungan kerja, dan kemampuan

untuk menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman.²⁴

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tugas kepala madrasah yaitu menjadi agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola supaya semua pihak tertarik untuk berpartisipasi dalam program perubahan tersebut. Kemampuan kepala madrasah yang handal dalam menjalankan fungsi dan perannya dapat mewujudkan visi misi pendidikan.

Tugas kepala madrasah adalah menstimulasi guru-guru supaya memiliki keinginan untuk memecahkan masalah pengajaran dan mengembangkan kurikulum.²⁵ Inti tugas kepala madrasah adalah untuk meningkatkan kualitas aktivitas pembelajaran, mengembangkan kurikulum, dan mengevaluasi pembelajaran supaya terus menerus menjadi semakin baik dan berkualitas. Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki fungsi dan tugas dalam memimpin dan mengorganisasikan para guru untuk mendidik dan mengajar siswa.

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja diterjemahkan menjadi empat kategori yaitu prestasi kerja, kemampuan kerja, ketepatan kerja, dan produktivitas kerja. Dalam kamus Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai prestasi yang dipelihara, kemampuan kerja.²⁶ terdapat istilah *performance* dalam bahasa Inggris diartikan sebagai *notable, action, achievement*, yang berarti tingkah laku atau perbuatan yang menonjol atau bisa ditunjukkan sebagai manifestasi prestasi kerja. Kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang berfokus pada masalah yang

²⁴ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta,cv, 2012), 87.

²⁵ Syaiful Sagalaga, *Supervisi Pembelajaran*, (Bandung:Alfabeta, 2012), 101

²⁶ Tim Penyusun, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta Depdiknas, 2002), 570.

dilakukan seseorang baik berupa keberhasilan maupun kekurangan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka meningkatkan aset publik. Kinerja mengisyaratkan adanya semangat kerja yang di dalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan, baik menguntungkan bagi organisasi maupun individu.

Menurut Martinis Yamin dkk., kinerja guru adalah seluruh hasil kerja dari aktivitas manusia. Kinerja adalah tanggung jawab yang berkaitan dengan tindakan yang dilakukan seseorang ketika mereka melakukan tugas tertentu.²⁷ Menurut Prawirosentoro, kinerja merupakan suatu bentuk kerja yang dapat digunakan oleh individu atau sekelompok individu dalam suatu organisasi melalui wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam proses pencapaian tujuan hukum organisasi yang tidak melanggar moralitas atau etika.²⁸

Kinerja guru merupakan kemampuan dan usaha guru untuk melakukan tugas pembelajaran dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus memiliki tingkat profesional sebagai syarat sebagai guru di madrasah.

Guru menjadi faktor lain yang menentukan keberhasilan siswa. Guru sangat berperan dalam meningkatkan proses belajar mengajar, maka dari itu seorang guru dituntut untuk mempunyai berbagai keahlian dalam proses belajar mengajar. Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dapat dirasakan dalam berbagai konteks, termasuk lingkungan akademik dan profesi menjadi guru, dimana guru mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik siswa di luar kelas dengan baik.

Menurut Martinis Yamin dan Maisah kinerja guru merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh tenaga pengajar dalam rangka tanggung jawab dalam

²⁷ Martinis Yamin, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Gaung Persada, 2010),

²⁸ Prawirosentoro, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BP FE, 1999), 2. 87

mengemban amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memandu siswa dalam rangka menggiring perkembangan peserta didik ke arah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis. Beberapa kegiatan tersebut diantaranya meliputi: kegiatan sebelum mengajar, kegiatan selama mengajar, dan kegiatan sesudah mengajar.²⁹

Dari beberapa pemaparan ahli diatas mengenai pengertian kinerja, perlu diketahui bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik yang dilakukan oleh lembaga dan elemen-elemen sekolah untuk mempelajari mana tanggung jawab peran, dan fungsi yang menjadi tanggung jawab guru. Apakah ia layak dinilai memiliki profesionalitas yang tinggi atau belum, sehingga demi terwujudnya visi dan misi lembaga pendidikan yang diharapkan akan terlihat kinerjanya baik atau tidak.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Setiap individu (guru) memiliki karakter yang unik dan khas dalam sebuah organisasi atau lembaga pendidikan, begitu pula dengan kinerjanya juga berbeda-beda. Kepala madrasah seharusnya memahami akan perbedaan itu dan mengambil langkah-langkah untuk memastikan supaya kinerja guru dapat dimaksimalkan. Kinerja karyawan dalam hal ini guru adalah faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau organisasi khususnya sekolah.

Menurut Malthis dan Jackson, ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.³⁰ Faktor kemampuan dipengaruhi oleh bakat

²⁹ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: Persada Pers, 2010), 87.

³⁰ Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawasan Sekolah dan Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 155.

dan minat individu. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, termasuk motivasi, intensif, dan rancangan pekerjaan. Sedangkan faktor dukungan organisasi meliputi pelatihan, mengetahui tingkat harapan, peralatan yang disediakan, dan produktivitas di tempat kerja.

Kinerja individu akan meningkat apabila ketiga komponen tersebut hadir di lingkungan sekolah. Namun, jika hanya satu komponen yang ada, kinerjanya akan berkurang. Misalnya, ada orang pekerja yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dan bekerja keras, namun organisasi menggunakan peralatan yang kuno/tidak modern membuat pekerjaan lebih sulit.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).³¹

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, faktor kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan). Misalnya, jika seseorang pegawai mempunyai IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan setiap hari, maka akan lebih mudah mencapai tujuan kinerja yang mereka tetapkan. Karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi berasal dari sikap (*attitude*) seorang pegawai ketika menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi berarti dorongan atau menggerakkan.³² Motivasi sangat penting karena motivasi merupakan sesuatu yang mendorong, menyalurkan, dan

³¹ A.A Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Kemanusiaan Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 67.

³² Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Subang: Bumi Aksara, 2019), 141.

membantu orang dalam mengatasi hambatan perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Bagi pegawai, motivasi merupakan kondisi yang dialami seorang pegawai agar mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

Keadaan mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan, dan antusias) yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.³³

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja khususnya bagi seorang tenaga pendidik adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Ini berarti bahwa seorang tenaga pendidik dapat menyelesaikan berbagai tugas dalam hal pendidikan dan termotivasi untuk mencapai tujuan.

B. Penelitian Terdahulu

Salah satu urgensi dari sebuah penelitian adalah mengetahui penelitian sebelumnya untuk mempertimbangkan dan untuk menghindari pengulangan penelitian. Berikut beberapa penelitian terdahulu:

1. Skripsi yang ditulis oleh Aslianti, 2013 yang berjudul “Peranan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MIN Banta-Bantaeng Kota Makassar”.³⁴ Hasil dari penelitian tersebut yaitu melalui penerapan bentuk kepemimpinan sikap keteladanan yang sangat berperan di madrasah tersebut.

Persamaan skripsi tersebut dengan peneliti yaitu terletak pada judul yang dipilih dan tempat penelitiannya di tingkat dasar. Sedangkan perbedaan antara skripsi tersebut dengan peneliti terletak pada metode yang digunakan yaitu

³³ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Kemanusiaan Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 68.

³⁴ Aslianti, Skripsi “Peranan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MIN Banta-Bantaeng Kota Makassar”, Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin, 2013.

peneliti menggunakan metode kualitatif sedangkan skripsi tersebut menggunakan metode kuantitatif.

2. Skripsi yang ditulis oleh Nila Ika Sari, 2016 yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyyah Al-Hikmah Way Halim Bandar Lampung”.³⁵ Hasil dari penelitian tersebut adalah kepala madrasah sudah cukup baik dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah melalui dengan cara memotivasi, mengarahkan, dan mengambil keputusan.

Persamaan skripsi tersebut dengan peneliti yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan tempat penelitian di tingkat dasar. Sedangkan perbedaannya yaitu skripsi tersebut lebih fokus untuk meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan peneliti lebih fokus untuk meningkatkan kualitas kinerja guru.

3. Skripsi yang ditulis oleh Roichanatul Jannah, 2019 yang berjudul “Peran Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Penerapan Kompetensi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyyah Manbaul Ulum Bungah Gresik”.³⁶ Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan kompetensi manajerial kepala madrasah dilakukan melalui beberapa peran yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan peran pengendalian mampu meningkatkan kinerja guru dengan baik.

Persamaan skripsi tersebut dengan peneliti yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif dan tempat penelitian di tingkat dasar. Sedangkan perbedaannya yaitu skripsi tersebut lebih fokus pada penerapan kompetensi manajerial sedangkan peneliti lebih fokus pada kualitas kinerja guru.

³⁵ Nila Ika Sari, skripsi “*Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyyah Al-Hikmah Way Halim Bandar Lampung*”, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2020.

³⁶ Roichanatul Jannah, Skripsi “*Peran Kepala madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Penerapan Kompetensi Manajerial di Madrasah Ibtidaiyyah Manbaul Ulum Bungah Gresik*”, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Jurusan Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019.

4. Skripsi yang ditulis oleh Mu'arif Abdy, 2019 yang berjudul "Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islamiyah Medan".³⁷ Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru sudah baik, hanya saja beberapa factor sarana dan prasarana belum memadai dalam menunjang proses belajar mengajar.

Persamaan skripsi tersebut dengan peneliti yaitu terletak pada judul, dan metode yang digunakan sama-sama kualitatif. Adapun perbedaannya yaitu skripsi tersebut meneliti di tingkat MTs sedangkan peneliti di tingkat Madrasah Ibtidaiyyah.

5. Skripsi yang ditulis oleh Eni erisa, 2019 yang berjudul "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Tarbiyah Islamiyah Kota Jambi".³⁸ Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sebagai administrator melakukan perencanaan dan pengawasan terdapat beberapa kendala yaitu meliputi fasilitas terbatas dan komitmen guru yang kurang baik.

Persamaan skripsi tersebut dengan peneliti yaitu terletak pada judul dan sama-sama menggunakan metode kualitatif. Adapun perbedaannya skripsi tersebut meneliti di tingkat MTs sedangkan peneliti di tingkat Madrasah Ibtidaiyyah.

³⁷ Mu'arif Abdy, Skripsi "Kemampuan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Islamiyah Medan", Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2019.

³⁸ Eni erisa, Skripsi "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Tarbiyah Islamiyah Kota Jambi", Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2019.

C. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

