

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### 1. Profesionalitas Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam buku yang ditulis oleh Syarif Nurjan yang berjudul *Profesi Keguruan: Konsep dan Aplikasi* menyebutkan bahwa Suparlan menjelaskan mengenai profesionalitas yaitu sebuah pelayanan yang secara khusus pelaksanaannya tidak hanya membutuhkan ketrampilan tetapi juga memerlukan kemampuan intelektual. Didalam suatu bidang tertentu terutama bidang pendidikan diperlukan otonomi yang mana keputusannya harus diterima oleh semua anggota sebagai bentuk tanggung jawab pelayanan yang bukan semata-mata untuk kepentingan pribadi. Dikatakan sebagai profesionalitas karena setiap anggotanya memiliki organisasi yang berdiri sendiri dan memiliki kode etik atau biasa disebut dengan aturan yang jelas untuk mengamankan para anggotanya.<sup>1</sup>

Islam berpedoman kepada Al-Qur'an dan Hadis yang memberikan penegasan kepada umatnya agar senantiasa mengembangkan potensi akal untuk berpikir lebih maju. Di dalam Al-qur'an terdapat ayat yang menjelaskan bahwa islam sangat mementingkan pendidikan dan menjelaskan tentang bagaimana konsep profesionalitas, Allah SWT berfirman dalam Qur'an Surat Al-Qashas ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ <sup>ص</sup> إِن خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجْرَتِ  
الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya : “Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata, “Wahai ayahku! Jadikanlah dia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya.” (QS. Al-Qashas: 26)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Syarifan Nurjan, *Profesi Keguruan: Konsep dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2015), 3.

<sup>2</sup> Al-Qur'an Terjemah, (Jakarta: Departemen Agama Lembaga Lektur Keagamaan Kramat Raya).

Dalam tafsir *Al-Misbah* karya M. Quraish Syihab dijelaskan bahwa dalam QS. Al-Qashas adalah landasan untuk menjadikan seseorang sebagai pekerja. Sifat “amanah dan kuat” merupakan kedua sifat yang perlu diperhatikan ketika memilih karyawan, karena dengan kedua sifat tersebutlah pekerjaan akan terselesaikan dengan sempurna. Terjemahan QS. Al-Qashas menjelaskan bahwa ada seroang gadis yang mengatakan bahwa seorang pegawai yang baik dan jujur, sebab dalam bekerja sifat amanah akan membuat seseorang bisa dipercaya dan tidak dikhawatirkan akan mengkhianati amanah yang sudah diberikan kepadanya.<sup>3</sup>

Faktor yang sangat penting dalam lembaga pendidikan yang menentukan maju dan tidaknya lembaga pendidikan tersebut adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sangat penting karena dengan adanya kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu meyakinkan dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu dibawah kepemimpinan seorang Kepala. Kepemimpinan menurut R. Soekarto Indrafachrudi adalah kegiatan untuk mencapai suatu tujuan dengan membimbing suatu kelompok disebuah kegiatan.<sup>4</sup> Menurut Vaithzal, menjelaskan bahwa banyak sekali ayat Al-Qur’an atau Hadist yang menjelaskan mengenai kepemimpinan. Didalam AL-Qur’an istilah kepemimpinan menggunakan kata *imam* atau *khulafa*, kata *khulafa* berasal dari *khalafa* yang awalnya “dibelakang” dan kemudian diartikan sebagai “pengganti” karena yang dibelakang akan selalu dijadikan sebagai pengganti. Sedangkan kata *imam* digunakan sebagai bentuk keteladanan, kata *imam* memiliki makna yang sama dengan *khalifah*.<sup>5</sup>

Berdasarkan dalil al-qur’an mengenai kepemimpinan yang dijalankan oleh Kepala Madrasah di dalam QS. Al-An’am ayat 165 yang berbunyi:

---

<sup>3</sup> Nurasih, *Pemikiran Al-Ghazali Tentang Guru Yang Profesional*, Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, (2016), 2.

<sup>4</sup> Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, (Aceh: Naskah Aceh (NASA) & Pascasarjana UIN Ar-Raniry, 2018), 4.

<sup>5</sup> Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*,... 6.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ  
 بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ  
 وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya : “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”. (QS. Al-Anam: 165)<sup>6</sup>

Berdasarkan tafsir ringkas kementerian agama RI dijelaskan bahwa diakhir ayat ini bahwa hidup merupakan cobaan yang diberikan Allah kepada hambanya. Allah yang menjadikan manusia-manusia di bumi ini sebagai khalifah-khalifah, sampai hari kiamat nanti generasi ke generasi akan digantikan dengan yang baru untuk memberikan warna bagi kehidupan di bumi dengan dasar-dasar nilai ilahi. Dan Allah akan mengangkat derajatmu diatas yang lainnya yaitu kaya, miskin, lemah, kuat, sehat, sakit, dan lain sebagainya. Sesungguhnya Allah maha memberi hukuman bagi siapa saja yang berdosa dan Allah maha pengampun bagi mereka yang bertaubat dengan bersungguh-sungguh karena Allah maha penyayang kepada hambanya.<sup>7</sup>

Pemimpin pendidikan merupakan sebutan untuk semua yang merasa terpanggil untuk melaksanakan tugas memimpin sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan dalam dunia pendidikan yang di pimpin oleh seorang pemimpin begitu penting karena menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan kegiatan disuatu lembaga pendidikan tersebut. Menurut C.A Webber dalam buku karya Sri Rahmi yang berjudul Kepala

<sup>6</sup> Al-Qur'an Terjemah, (Jakarta: Departemen Agama Lembaga Lektur Keagamaan Kramat Raya).

<sup>7</sup> Rika Ariyani, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru, *Jurnal Al-afkar* 5, Nomor 1 (2017), 112.

Madrasah dan Guru Profesional menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan bimbingan yang dilakukan dengan tujuan agar mencapai tujuan kelompok dan tujuan bersama yang telah disepakati.<sup>8</sup>

Kepemimpinan menurut tokoh islam yaitu Imam Mawardi adalah amanah yang diberikan kepada seseorang yang benar-benar memiliki tanggung jawab, adil, jujur, serta memiliki sifat dan sikap yang baik. Islam memberikan penawaran untuk memiliki pemimpin yang harmonis, baik, dinamis, makmur, sejahtera, dan tenang agar dapat membawa umatnya menuju kehidupan yang lebih baik dimasa mendatang. Seorang pemimpin juga harus bertakwa kepada Allah, karena ketakwaan adalah landasan untuk melihat apakah seorang pemimpin tersebut menjalankan amanah dengan sebenarnya atau tidak. Kepemimpinan dalam islam sebenarnya adalah sebuah amanah yang berasal dari Allah, sehingga jika seorang pemimpin tidak amanah maka dia akan mendapat konsekuensi dari Allah di akhirat kelak. Maka dari itu seorang pemimpin harus melaksanakan tugasnya penuh dengan tanggung jawab.<sup>9</sup>

Kepemimpinan menurut teori hubungan antarmanusia menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki hubungan atau interaksi antarmanusia dengan baik untuk mendorong kepemimpinannya, selain itu juga untuk menjaga keseimbangan dari kepentingan individu dengan organisasi lainnya sehingga semua kebutuhan akan merasa tercukupi oleh keduanya. Dalam buku yang ditulis oleh Sri Rahmi yang berjudul Kepala Sekolah dan Guru profesional menjelaskan bahwa menurut Argyris dan MC. Gregor mendasarkan teori ini pada *The human being is by nature a motivated organism, the organization is by nature structured and controlled*. Dijelaskan bahwa manusia memiliki sifat bawaan yaitu organisme yang dimotivasi, sedangkan untuk organisasi sifatnya lebih pada tersusun dan terkendali. Sehingga dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah untuk memberikan kebebasan kepada individu untuk mengatur potensi motivasinya sendiri

---

<sup>8</sup> Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*,...12.

<sup>9</sup> Zulfikar Yoga Widyatama, *Konsep Kepemimpinan Menurut Imam Al-Mawardi*, *Jurnal Mahasiswa Institut Studi Islam Darussalam* 8, No 1, (2014), 91.

dalam memenuhi kebutuhannya dan mencapai tujuan organisasi.<sup>10</sup>

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah maka diperlukan peran Kepala Madrasah sebagai komponen dari pendidikan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 pasal 12 yang menyatakan bahwa “Kepala Madrasah memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan, administrasi madrasah, membina tenaga pendidik, serta pendayagunaan dan penyelenggaraan sarpras di madrasah”. Dengan demikian Kepala Madrasah memiliki peran sebagai penggerak sekaligus penentu arah kebijakan menuju keberhasilan pendidikan yang hendak dicapai.<sup>11</sup>

Selain menentukan maju atau tidaknya lembaga pendidikan yang dipimpinnya, kepemimpinan juga memiliki fungsi lain yaitu; menurut Siagian dalam buku Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah yang ditulis oleh Novianti Djafri menyebutkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai penentu arah, wakil dan juru bicara suatu organisasi, integrator, mediator, dan komunikator. Fungsi komunikator menurut Siagian adalah, untuk meminimalisir adanya kesalah fahaman pelaksanaan tugas antara pemimpin dengan bawahannya. Fungsi mediator berguna untuk membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas dan memberi dukungan agar senantiasa melaksanakan tugas dengan baik. Fungsi integrator adalah mengembangkan potensi yang dimiliki oleh bawahannya dengan mengintegrasikannya untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan fungsi penentu arah adalah seorang pemimpin harus mampu menentukan program yang akan dilaksanakan, menciptakan gagasan, dan memberikan keputusan dengan cermat.<sup>12</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan atau madrasah yang memiliki kemampuan untuk membimbing atau mengarahkan suatu organisasi dalam suatu lembaga pendidikan agar senantiasa terjaga keseimbangannya guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama.

---

<sup>10</sup> Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional...* 40-41.

<sup>11</sup> Novianti Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2016), 11.

<sup>12</sup> Novianti Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah...* 3.

Menghadirkan seseorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi dalam memimpin merupakan harapan besar bagi suatu lembaga. Organisasi atau lembaga yang dipimpin akan memberikan arah yang efektif apabila dipimpin oleh seorang pemimpin yang efektif pula. Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin di sebuah lembaga Madrasah haruslah menggunakan kemampuan serta kecerdasannya yang digunakan untuk memanfaatkan potensi di sekitar lingkungan Madrasah yang di pimpinnya. Kepemimpinan Madrasah yang dimiliki Kepala Madrasah akan memberikan motivasi dan bimbingan kepada siswa, guru, serta orang tua untuk bersama-sama mencapai tujuan yang ingin dicapai. Maka dari itu sebagai seorang pemimpin Kepala Madrasah diisyaratkan untuk memiliki kompetensi dan ketrampilan dalam memimpin lembaga pendidikan agar dapat mendukung kegiatan pelaksanaan tugasnya.<sup>13</sup>

Menurut Peraturan Menteri Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 menjelaskan kompetensi yang harus dikuasai oleh Kepala Madrasah berdasarkan kepribadiannya adalah berakhlak mulia serta menjadi suri tauladan bagi organisasi di lembaga pendidikan, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri, terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, mampu mengendalikan diri ketika menghadapi masalah pendidikan, memiliki minat dan bakat sebagai pemimpin. Dalam bidang manajerial, seorang Kepala Madrasah harus mampu untuk menyusun, mengembangkan, serta mengelola perencanaan program pendidikan yang telah direncanakan. Selain itu dalam bidang kewirausahaan seorang Kepala Madrasah harus mampu bekerja keras untuk menciptakan inovasi terbaru agar mencapai keberhasilan dalam madrasah serta pantang menyerah untuk mengelola kewirausahaan produk madrasah sebagai modal utama sumber belajar para siswa. Dalam bidang supervisi seorang Kepala Madrasah memiliki tugas untuk merencanakan, melaksanakan, dan menindaklanjuti program supervisi akademik demi meningkatkan profesionalisme guru. Yang terakhir yaitu dalam bidang sosial seorang Kepala Madrasah harus bekerja sama dan berpartisipasi untuk meningkatkan kepentingan Madrasah yang

---

<sup>13</sup> Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*,... 51.

disertai dengan kepekaan sosial yang tinggi terhadap kelompok.<sup>14</sup>

*Good Top Leader* yang memimpin madrasah harus memperhatikan tugas pokok yang dimiliki yaitu sebagai pendidik, pengelola, pengurus, penyedia, pemimpin, pembaharu, pembangkit minat. Selain itu seorang pemimpin juga memiliki karakter yaitu seorang pemimpin memiliki bakat memimpin dimulai sejak lahir, perilakunya menunjukkan sebuah kepemimpinan, dan dalam satu situasi seorang pemimpin mampu untuk mengkondisikannya dengan baik. Selain itu Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki tiga ketrampilan yaitu dibidang teknik, manusiawi, dan konseptual. Maksudnya, sebagai seorang Kepala Madrasah haruslah mampu menguasai teknik, menjaga hubungannya dengan manusia lain, dan membuat koneksi formal atau informal dengan individu atau organisasi untuk membuat kerangka kerja yang akan mendorong kepemimpinannya. Seorang Kepala Madrasah juga harus memiliki rasa peka dan perhatian kepada para guru terhadap kemampuan, pengalaman, keahlian, karakter psikologis dan hal lain yang berhubungan dengan motivasi dan kinerja para guru. Tidak hanya kepekaannya terhadap para guru namun juga terhadap orang-orang yang memiliki kedudukan di atasnya sebagai bentuk kesamaan sikap dan perilakunya. Yang terakhir yaitu kepekaan terhadap tugas yang dijalankannya sebagai bentuk pentingnya urgensi waktu, derajat otonomi, dan hal lain yang berhubungan dengan tugas Kepala Madrasah untuk mencapai tujuan madrasah.<sup>15</sup>

Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah mempengaruhi keberhasilannya dalam memimpin para guru di madrasah, berlangsungnya proses kepemimpinan maka seorang pemimpin sedang mengaplikasikan gaya kepemimpinannya. Menurut Ki Hajar Dewantara dalam buku Noviyanti Djafri yang berjudul *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang biasanya diaplikasikan adalah gaya kepemimpinan Pancasila karena tidak jauh dengan penerapan kepemimpinan dizaman sebelumnya. Kepemimpinan Pancasila menggunakan konsep perilaku pemimpin menyesuaikan fungsi yang dijalankan oleh seorang pemimpin.

---

<sup>14</sup> Sri Rahmi, *Kepala Sekolah dan Guru Profesional*,... 53

<sup>15</sup> Novianti Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*,...6.

Gaya kepemimpinan Pancasila menggunakan 3 prinsip yaitu; *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangunkarsa, dan tut wuri handayani*. Maksudnya adalah seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik untuk para anggotanya dan memberikan kesempatan agar para anggotanya menjadi mandiri serta harus mampu memotivasi anggotanya agar memiliki kinerja yang sebaik mungkin.<sup>16</sup>

Fidhler menjelaskan dalam buku yang berjudul *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* karya Noviyanti Djafri menerangkan bahwa gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan hubungan yang berada pada garis continue. Maksudnya adalah, seorang pemimpin yang beorientasi pada hubungan akan melaksanakan tugasnya dengan cukup baik untuk menyenangkan semua pihak. Sedangkan pemimpin yang beorientasi pada tugas adalah seorang pemimpin yang melaksanakan tugasnya dengan baik meskipun dalam kondisi apapun. Kepala Madrasah adalah penggerak dalam memajukan lembaga pendidikan, oleh sebab itu ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kepala Madrasah menggerakkan para anggotanya, yaitu rasa kebersamaan antara anggota dengan pemimpin.<sup>17</sup>

## 2. Kinerja dan Motivasi Guru

Pendidikan dalam agama islam adalah hal yang menjadi prioritas selain sebagai pembinaan akhlak yang mulia, baik secara materi, pendekatan, komprehensif, metode, maupun pelaksanaannya secara komprehensif. Akhlak mulia di dasarkan pada ajaran islam mengenai islam, iman, dan ihsan jika ketiganya sudah sempurna maka dinilai sebagai pembinaan akhlak yang baik. Pendidikan islam yang pada hakikatnya yaitu *tafaqqohu fi ad-diin* yaitu upaya untuk memahami, mempelajari, dan mengaplikasikan ilmu agama dalam kehidupan sehari-hari.<sup>18</sup>

Pendidikan merupakan salah satu unsur terpenting yang dapat menentukan maju mundurnya kepribadian suatu bangsa. Peran penting yang dipegang oleh pendidikan adalah

---

<sup>16</sup> Novianti Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...* 7.

<sup>17</sup> Novianti Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah, ...* 10.

<sup>18</sup> Ryan Alfian, *Konsep Kepemimpinan Menurut Sa'id Hawwa Dalam Kitab Al-Asas Fi Al-Tafsir Dan Al-Islam*, Skripsi Universitas Islam Syarif Hidayatullah Jakarta, (2014), 9.

pembangunan masa depan, yang menentukan terciptanya sumber daya manusia sebagai subjek pembangunan yang produktif. Sumber daya manusia yang produktif tentu saja berasal dari lembaga pendidikan yang berkualitas yaitu lembaga pendidikan yang kondusif dalam hal belajar mengajar, memiliki kurikulum yang relevan, adanya sumber-sumber belajar, memiliki fasilitas belajar yang memadai, dan pengelolaan tenaga pendidik yang professional.<sup>19</sup>

Sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Isra': 84 yang berbunyi:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرِيضِكُمْ أَعْلَمُ ۚ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ

سَبِيلًا

Artinya : “Katakanlah (Muhammad), “Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”. (QS. Al-Isra': 84)<sup>20</sup>

Berdasarkan penjelasan yang terdapat pada tafsir *al-misbah* dijelaskan bahwa QS. Al-Isra' membahas mengenai seseorang yang bekerja dengan berdasarkan pada niat, keadaan, tujuan, dan jalannya. Karakter atau sifat asli seseorang menunjukkan kemampuan alamiah seseorang dan akan melakukan pekerjaan tersebut dengan rasa ikhlas tanpa ada paksaan, sehingga dapatlah seseorang itu disebut sebagai seseorang yang professional.<sup>21</sup>

Berdasarkan jurnal yang berjudul Pandangan Imam Al-Ghazali Tentang Guru yang Profesional dijelaskan bahwa Imam Al-Ghazali menerangkan mengenai tenaga pendidik atau guru professional adalah seseorang yang menyampaikan ilmu kepada orang lain atau pelajar yang terikat pada sebuah institusi. Guru adalah seseorang yang bertugas untuk

<sup>19</sup> Nurasiah, *Pemikiran Al-Ghazali Tentang Guru Yang Profesional*,... 4.

<sup>20</sup> Al-Qur'an Terjemah, (Jakarta: Departemen Agama Lembaga Lektur Keagamaan Kramat Raya).

<sup>21</sup> Sayid Muhadir, *Professionalisme Guru Dalam QS. Al-Isra' Ayat 84*, *Jurnal Tarbiyatul Islamiyyah* 3, No 2, (2018), 86.

mengingatkan, membimbing, mensucikan, dan menyempurnakan, serta meningkatkan pengetahuan agar senantiasa selalu dekat dengan Allah, tentu saja menyampaikan ilmu yang berkaitan dengan suatu yang baik, positif, kreatif kepada seseorang yang memiliki kemauan tanpa harus melihat umur. Sebagai seorang guru yang memiliki kecerdasan serta pengetahuan yang luas juga harus memiliki kesehatan fisik dan akhlak yang mulia sehingga memiliki kekuatan untuk membimbing dan dijadikan sebagai contoh dan suri tauladan yang baik bagi para murid. Menurut Imam Al-Ghazali tujuan menjadi seorang guru adalah semata-mata hanya untuk mencari ridho Allah dan mendekatkan diri padaNya, maka dari itu sebelum mengajar hendaknya seorang hendaknya memantapkan dan meluruskan niat yang tulus semata karena Allah.<sup>22</sup>

Berdasarkan penjelasan Imam Al-Ghazali diatas dapat disimpulkan bahwa guru yang professional adalah guru yang memiliki akhlak mulia, kecerdasan dan wawasan ilmu pengetahuan, serta kekuatan fisik untuk membimbing para siswa dan dapat dijadikan sebagai suri tauladan yang baik dimasa mendatang agar memberikan perubahan berupa kemajuan berpikir.

Hal baru yang dihadapi oleh para guru dalam proses pembelajaran dapat di dukung dengan adanya motivasi dari Kepala Madrasah yang akan meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan para siswa. Dan di situasi seperti inilah peran dan fungsi Kepala Madrasah sangat diperlukan untuk memberikan motivasi sepenuhnya kepada para guru agar meningkatkan kinerja dalam proses kegiatan belajar mengajar selama proses pembelajaran berlangsung. Sebagai seorang supervisor, Kepala Madrasah harus mampu memberikan motivasi kepada Madrasah agar menjadi lebih baik lagi terutama dalam hal peningkatan kinerja para guru untuk meningkatkan hasil belajar para siswa.<sup>23</sup>

Kunci yang harus dipegang dalam dunia pendidikan adalah kinerja guru, kinerja guru ditandai dengan adanya urutan

---

<sup>22</sup> Nurasiah, Pemikiran Al-Ghazali Tentang Guru Yang Profesional,...53.

<sup>23</sup> Suhartiningsih, Peningkatan Kinerja Guru Dalam Pembuatan Vidio Pembelajaran Daring Melalui Supervisi Individual SD Negri Kemijen 01 Kota Semarang, *Jurnal Inovasi Pendidikan* 2, Nomor 1, (2021), 65.

kerja yang sesuai prosedur, gerak dan ritme, serta kecepatan dan jumlah. Pengertian kinerja adalah sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja, dan prestasi yang diperlihatkan. Menurut Smith dalam buku *Pengembangan Kinerja Guru* karya Abdul Majid menyebutkan bahwa kinerja adalah “*output derive, processe, human or other wise*” atau kinerja yaitu sebuah hasil yang didapatkan dari sebuah proses. Komunikasi yang baik antara Kepala Madrasah dan guru serta guru dan siswa dapat memberikan hasil yang baik bagi proses pembelajaran. Sedangkan menurut Bernadin dan Russel dalam buku karya Abdul Majid menyebutkan bahwa kinerja merupakan tugas atau fungsi yang didapatkan melalui hasil dalam periode tertentu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja adalah kemampuan seorang guru yang dicapai atau didapatkan dari hasil usahanya, dengan harapan optimalnya kinerja yang diusahakan dapat meningkatkan kemajuan pembelajaran dalam sebuah lembaga pendidikan.<sup>24</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah pencapaian kerja seorang guru dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang berdasarkan kepada wewenang dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan pada peraturan hukum. Kinerja guru digambarkan dalam bentuk nilai, ketrampilan, pengetahuan, dan sikap dalam menjalankan tugas beserta fungsinya, dan diaplikasikan melalui penampilan, prestasi kerja, dan perbuatan.<sup>25</sup>

Beberapa faktor yang menjadikan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia menurut Priansa adalah efektivitas, efisiensi, standarisasi pendidikan dan relevansi, sarana dan prasarana pendidikan yang belum memadai, rendahnya prestasi siswa, serta kualitas guru yang masih dibawah standart pendidikan. Kualitas guru yang rendah disebabkan karena kualitas kerja yang mempengaruhi kinerja guru. Menurut Mardiyoko, tidak optimalnya kinerja guru dapat dilihat dari masih banyaknya guru yang tidak hadir dihari kerja, pulang lebih awal seblum jam kerja selesai, malas-malasan dalam kerja, banyak mengeluh, prestasi kerja yang rendah, kualitas

---

<sup>24</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 6.

<sup>25</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja...* 11.

mengajar yang rendah, indisipliner, dan lain-lain. Hal ini mempengaruhi produktivitas kerja secara langsung atau tidak langsung, karena kinerja guru adalah sasaran paling penting dalam manajemen SDA agar kemajuan madrasah menjadi kondusif.<sup>26</sup>

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi meningkatnya kinerja guru yaitu meliputi; tanggung jawab terhadap tugas, dorongan untuk bekerja, penghargaan terhadap tugas, minat terhadap tugas, perhatian Kepala Madrasah, peluang untuk berkembang, hubungan antarguru, MGMP dan KKG, kelompok diskusi terbimbing, dan layanan perpustakaan. Berdasarkan pendapat Suprpto dalam buku Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Prestasi Kerja menyebutkan bahwa ada 3 akumulasi faktor yang mempengaruhi kinerja guru, yaitu ketrampilan; sifat eksternal; dan upaya. Ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang dapat berupa kemampuan dan pengetahuan, sedangkan upaya dapat diwujudkan dengan motivasi yang diberikan agar seseorang dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat dan tepat. Yang terakhir, kondisi eksternal dapat berupa produktivitas kerja seseorang yang didukung adanya kelengkapan fasilitas kerja.<sup>27</sup>

Berdasarkan pada buku yang ditulis oleh Gunawan Ibrahim Al-Mukarramah yang berjudul Kompetensi Kinerja Guru Menurut Kurikulum Karakter K13 menyebutkan bahwa menurut Sutermeiser kinerja guru dapat dipengaruhi oleh *motivation* (motivasi) dan *ability* (kemampuan). Motivasi diperoleh dari lingkungan pekerjaan berupa fisik dan sosial yang berupa kepemimpinan, organisasi formal, iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi dan manajemen. Sedangkan kemampuan dapat berupa pengetahuan dan ketrampilan yang dipengaruhi oleh pengalaman, pendidikan, minat, dan latihan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari guru itu sendiri yang meliputi kemampuan dan ketrampilan

---

<sup>26</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja, ...*7.

<sup>27</sup> Yunus Russamsi, Hanan Handian, dan Acep Nurlaeli, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah...* 246.

mengajar, selain itu motivasi yang dimiliki guru saat memilih untuk menjadi guru.<sup>28</sup>

Standar kinerja guru dijadikan sebagai patokan untuk melaksanakan tanggung jawab terhadap apa yang telah dilaksanakan. Hasil yang didasarkan pada output Madrasah, efisiensi berdasarkan sumber daya yang digunakan Madrasah, kepuasan didasarkan pada pemenuhan kebutuhan semua pihak yang terlibat pada keberhasilan Madrasah, serta keadaptasian didasarkan pada perubahan yang terjadi pada ukuran tanggapan Madrasah. Menurut Sahertian yang ditulis oleh Abdul Majid yang berjudul *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja* dalam standar kinerja guru dikaitkan dengan ketika guru bekerja bersama siswa, guru merencanakan dan mempersiapkan materi pembelajaran, guru mengaplikasikan media pembelajaran, dan guru aktif dalam memimpin belajar. Kinerja guru tidak selalu dipengaruhi oleh kompetensi, melainkan juga dipengaruhi oleh motivasi diri sendiri dan orang lain untuk terus menjalankan tugasnya dengan baik agar selalu berkembang.<sup>29</sup>

Salah satu penggerak untuk mencapai tujuan dalam suatu lembaga pendidikan adalah meningkatkan kinerja pegawai dan guru menggunakan motivasi. Motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai dan guru akan memberikan dorongan agar mau bekerja keras sehingga dalam bekerja para pegawai dan guru akan memiliki semangat untuk menjalankan tugas dengan baik maka tercapailah tujuan dari lembaga pendidikan.<sup>30</sup>

Sumber kekuatan yang mampu memberikan dorongan untuk para guru adalah melalui pengetahuan untuk mengupayakan adanya kemauan kerja. Lembaga pendidikan tidak hanya mengharapkan para guru dan pegawai memiliki kecakapan, ketrampilan, tetapi juga mampu bekerja optimal untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Semua yang dimiliki pegawai dan para guru tidak akan berpengaruh apapun

---

<sup>28</sup> Gunawan Ibrahim Almurromah, *Kompetensi Kinerja Guru Menurut Kurikulum Karakter K13*, (Jakarta: CV Sefa Bumi Persada, 2018), 45.

<sup>29</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja...* 16.

<sup>30</sup> Gunawan Ibrahim Almurromah, *Kompetensi Kinerja Guru Menurut Kurikulum Karakter K13...* 46.

jika mereka tidak memiliki kemauan yang kuat untuk bekerja keras. Motivasi guru penting untuk diberikan karena mengingat semua tugas yang diberikan harus diselesaikan dengan optimal dan tepat waktu, selain itu para guru juga harus melakukan tugas mereka dengan profesional dan terintegrasi agar mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>31</sup>

Menurut buku yang berjudul Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja karya Abdul Majid menjelaskan bahwa menurut Wexley dan Yukl motivasi yaitu dorongan untuk bekerja agar menimbulkan semangat kerja dalam segala hal. Sedangkan menurut Robbins dalam buku Abdul Majid yang berjudul Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja menyebutkan bahwa motivasi adalah kemampuan seseorang memenuhi kebutuhan individual yang dikondisikan untuk kesediaan dalam upaya mencapai tujuan dengan seoptimal mungkin. Dan motivasi menurut Mathis Jackson dalam buku karya Abdul Majid yang berjudul Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja yaitu tindakan yang disebabkan oleh keinginan dari dalam diri seseorang itu sendiri.<sup>32</sup>

Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang berasal dari kekosongan tujuan yang jarang muncul, penurunan kinerja guru dapat diatasi dengan memberikan motivasi oleh Kepala Madrasah kepada para guru dengan harapan agar para guru memberikan *feedback* untuk terus giat bekerja demi mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan. Motivasi dapat memberikan kemudahan bagi manajemen dalam sebuah instansi untuk memberikan dorongan serta menggerakkan pelaksanaan tugas yang dibebankan.

Menurut teori klasik yang di jelaskan oleh Frederick Winslow Taylor dalam buku karangan Abdul Majid yang berjudul Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja dijelaskan bahwa teori motivasi klasik merupakan imbalan atau *reward* dari sebuah prestasi yang didapatkan oleh seorang anggota karena kegigihan dari kinerjanya, sehingga motivasi bukan hanya pemenuhan

---

<sup>31</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja...* 62.

<sup>32</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja...* 63.

kebutuhan biologis saja seperti gaji dan upah saja yang diberikan. Winslow menyatakan: “seseorang akan bekerja dengan giat apabila ia mendapatkan imbalan, apabila imbalan itu berupa materi maka pemimpin menentukan tugas-tugas mereka dengan insentif dan apabila mereka semakin produktif maka penghasilan yang mereka dapatkan akan semakin banyak”. Berdasarkan penjelasan Winslow mengenai konsep motivasi dijelaskan bahwa pemimpin sangat dituntut untuk dapat memberikan dukungan penuh berupa motivasi agar dapat mengoptimalkan pegawai dalam proses produksi agar penghasilan mereka juga semakin meningkat.<sup>33</sup>

Seorang pemimpin hendaknya memperhatikan beberapa hal penting dalam memberikan motivasi kepada bawahannya, Hazerberg menjelaskan dalam buku karya Abdul Majid yang berjudul *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja* dijelaskan bahwa terdapat 3 hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Yang pertama, mendorong para pegawai untuk lebih giat dalam bekerja agar mampu mendapatkan pengakuan dari sesama anggota, perasaan, tanggung jawab, kemajuan, prestasi dan menikmati pekerjaannya merupakan salah satu hal yang; yang kedua, tidak membuat para pegawai kecewa terhadap peraturan pekerjaan, penerangan istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, yang terakhir yaitu tidak membatasi peluang untuk berprestasi agar mereka tidak mulai mencari-cari kesalahan. Seseorang tidak akan cukup untuk memenuhi kebutuhan makan dan minumannya saja melainkan juga perlu untuk mendapatkan dukungan psikologis agar tetap hidup bahagia. Apabila status seseorang semakin tinggi maka motivasi kerja mereka dapat semakin meningkat. Jadi, jika seseorang semakin ingin bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki maka kesempatan mendapatkan kepuasan material dan non material dari hasil kerjanya akan semakin banyak pula.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja*...65.

<sup>34</sup> Abdul Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja*... 69.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ihsan Dermawan Prasetyo yang berjudul Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dan dilakukan di SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum atau guru pemasaran, wakil kepala sekolah bidang humas atau guru PKN, dan kepala tata usaha SMK Muhammadiyah 2 Bantul. Metode pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian diketahui bahwa upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul yaitu meliputi pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, penghargaan terhadap guru, serta pengembangan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMK Muhammadiyah 2 Bantul yaitu disiplin kerja guru yang kurang, kurangnya komunikasi antara guru dan kepala sekolah, dan kurangnya partisipasi ide maupun saran dari guru kepada kepala sekolah. Upaya kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru yaitu Kepala Sekolah melakukan pembinaan disiplin kerja dengan cara memberikan contoh keteladanan terhadap guru, melakukan komunikasi persuasif dengan cara mengawali pembicaraan dengan guru, dan rutin memberikan motivasi dalam bentuk kata-kata penyemangat serta arahan dalam setiap kesempatan.

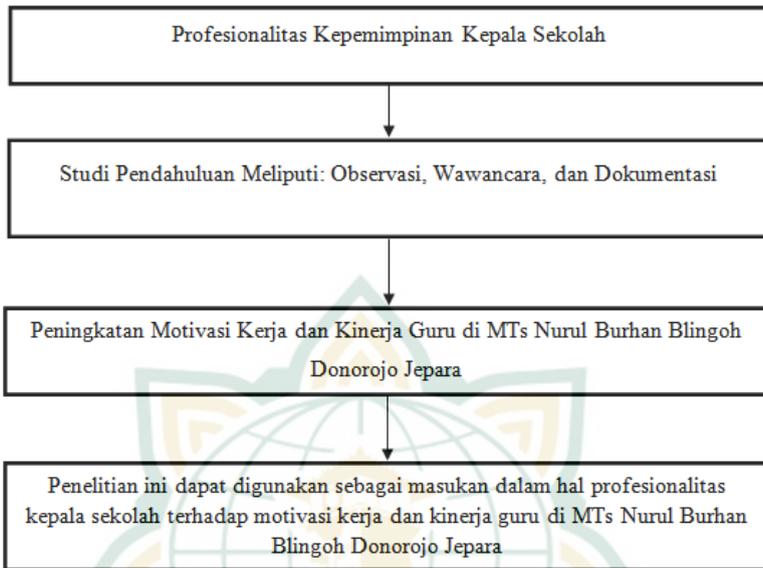
Penelitian yang kedua relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bradley Setyadi yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dan dilakukan di SMA Negeri 11 Kota Jambi. Penelitian ini menggunakan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan Guru. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan studi dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 11 Kota Jambi cukup baik dalam melakukan pembinaan kinerja guru, pengawasan kinerja guru, pemberian motivasi serta evaluasi terhadap kinerja guru. Sedangkan untuk kinerja guru juga cukup baik dalam menyusun rencana pembelajaran, mengelola kegiatan

pembelajaran, dan melakukan evaluasi pembelajaran. Faktor pendukungnya ialah adanya dukungan serta motivasi yang kuat dari kepala sekolah. Faktor penghambatnya ialah kurangnya proyektor LCD dan jaringan internet, kurangnya kemampuan guru dalam mengelola kelas dan menggunakan berbagai metode pembelajaran serta kurangnya kedisiplin guru. Berdasarkan hasil penelitian direkomendasikan agar kepala sekolah melakukan perbaikan dan penegasan kepada guru agar proses kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selanjutnya dapat dilaksanakan dengan maksimal.

Penelitian yang ketiga relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anim Purwanto yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar selama Pandemi Covid-19. Metode penelitian adalah kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi mendalam, wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis dengan langkah-langkah: mengolah dan mempersiapkan data, membaca keseluruhan data, meng-coding data, dan menganalisis data. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah selalu memberikan motivasi guru, memberikan pujian terhadap guru yang berprestasi, menegur guru yang tidak disiplin serta sikap dan perilaku kepala sekolah yang menjadi teladan di sekolah. Selain itu, kinerja guru sudah baik. Hal ini dapat dilihat guru selalu membuat RPP darurat selama pembelajaran daring berlangsung dan metode pembelajaran yang bervariasi. Selain itu, guru menyampaikan materi sesuai kurikulum yang ditetapkan dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Kata Kunci: kepemimpinan, kepala sekolah, kinerja guru, pandemi Covid-19

### **C. Kerangka Berpikir**

Dalam penelitian ini terdapat variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen adalah profesionalitas kepemimpinan Kepala Madrasah, sedangkan variabel independen adalah peningkatkan motivasi dan kinerja guru di MTs Nurul Burhan Blingoh Donorojo Jepara. Dari penjelasan diatas dapat dibuat skema sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**