

BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN KONSIDERASI KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU

A. Gaya Kepemimpinan Konsiderasi

1. Pengertian Kepemimpinan

Arti “ kepemimpinan “ jika diterjemahkan dari bahasa Inggris “ *Leadership* “ dalam ensiklopedi umum diartikan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia, karena ada kepentingan yang sama. Sedangkan definisi kepemimpinan menurut para ahli sebagaimana yang dikutip dari bukunya Engkoswara dan Aan Komariah adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Kottler, kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa
- b. Menurut Northouse, kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum
- c. Menurut Dubrin, A. J, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi
- d. Menurut Rauch dan Behling, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.¹

Sedangkan menurut Sobry Sutikno menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.² Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah bentuk-bentuk

¹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, CV Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 177.

² Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul Tinjauan Umum dan Islami*, Holistica, Lombok, 2012, hlm. 112.

konkret dari jiwa pemimpin. Salah satu dari bentuk konkret itu adalah sifat trampil dan berwibawa serta cerdas dalam memengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang merupakan cita-cita dan tujuan yang ingin diraih oleh pemimpin.³

Menurut Abdul Rahmat kepemimpinan adalah perilaku yang ada pada diri seseorang untuk berinteraksi dengan lingkungan dan berperan serta di dalamnya untuk mencapai tujuan hidupnya.⁴

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dan serangkaian kemampuan dan sifat kepribadian untuk dijadikan sarana mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, gembira, penuh semangat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Ara Hidayat dan Imam Machali menjelaskan bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Selanjutnya gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah

³ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2009, hlm. 249.

⁴ Abdul Rahmat, *Manajemen Pendidikan Islam*, Ideas Publishing, Gorontalo, 2013, hlm.

perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.⁵

Menurut Engkoswara dan Aan Komariah menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya.⁶ Sedangkan menurut E. Mulyasa menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.⁷

Dari penjelasan diatas dapat diartikan gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Engkoswara dan Aan Komariah ada dua gaya kepemimpinan yaitu *pertama*, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan ini menginginkan pekerjaan selesai dengan memuaskan, tepat waktu, dan sempurna sehingga ia betul-betul mengendalikan pegawai agar konsisten dan serius dalam pekerjaannya, kadang-kadang pemimpin tidak mau tahu dengan urusan pribadi karyawannya. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai/anggota organisasi melaksanakan kepemimpinannya dengan berupaya memberikan dorongan semangat, membimbing dan mengarahkan secara empatik dan memberikan

⁵ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 82-83.

⁶ Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.,Cit*, hlm. 180.

⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 108.

kepercayaan kepada anggota untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan kerjanya sendiri.⁸

Engkoswara dan Aan Komariah menjelaskan kembali dalam bukunya ada beberapa gaya dasar kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- 1) Otoriter, adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak. Pemimpin menjadi penguasa absolut yang selalu mendikte anggota untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keinginannya.
- 2) Pseudo Demokratis, adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan situasi yang memberikan kesan demokratis padahal pemimpin sangat pandai menggiring pikiran/ide anggota untuk mengikuti kehendaknya.
- 3) *Laissez Faire*, adalah gaya kepemimpinan yang tidak menunjukkan kemampuan memimpin karena ia memberikan organisasi dan anggota melaksanakan kegiatannya masing-masing tanpa dalam satu arah kebijakan yang jelas dari pemimpin.
- 4) Demokratis, adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal yang baik. Ia mengharapkan para anggota organisasi berkembang sesuai potensi.⁹

3. Gaya Kepemimpinan Konsiderasi

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Konsiderasi

Menurut Sudjana menjelaskan bahwa perilaku konsiderasi adalah perilaku pemimpin untuk memperhatikan kepentingan bawahan.¹⁰ Sedangkan menurut Nur Efendi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat.¹¹ Perilaku *consideration* adalah tingkat

⁸ Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.,Cit*, hlm. 180-181.

⁹ *Ibid*, hlm. 181.

¹⁰ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Falah Production, Bandung, 2004, hlm. 31.

¹¹ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Kalimedia, Yogyakarta, 2015, hlm. 117.

sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka.¹²

Menurut Hendyat Soetopo menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku, pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan dalam hubungan antara pimpinan dan anggota stafnya.¹³

Banyak ahli membahas gaya kepemimpinan konsiderasi atau perhatian terhadap bawahan dengan istilah yang berbeda. Cartwright dan Sander menggunakan istilah pertahanan kelompok (*group maintenance*), Halpin dan Winer menggunakan istilah konsiderasi (*consideration*), Daniel Katz menggunakan istilah orientasi pada pekerja (*employee oriented*), Blake dan Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek manusia (*concern for people*), Hoy dan Miskel menggunakan istilah perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*), Bernard menggunakan istilah *Efficiency*, Kahn menggunakan istilah *Employee Orientation*, Bales menggunakan istilah *Social Leader*, Brown menggunakan istilah *Person Orientation*.¹⁴

Jika ditelaah secara sederhana, semua istilah tersebut mengacu pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yang dalam hal ini adalah sama dengan konsiderasi (perhatian terhadap hubungan manusia).

¹² *Ibid*, hlm. 124.

¹³ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 217.

¹⁴ Prim Masrokan Mutohar, *Op.,Cit*, hlm. 266.

Berdasarkan pendekatan perilaku kepemimpinan, muncul beberapa studi yang dilakukan oleh peneliti untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan konsiderasi tersebut, diantaranya adalah:

1) Studi kepemimpinan Universitas Ohio, pada tahun 1945, Biro penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Dalam hal ini, yakni terdapat dimensi kepemimpinan yaitu pertimbangan (*consideration*) berorientasi manusia dan inisiatif (*initiating structure*) yang berorientasi tugas. Perilaku perhatian (*consideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan didalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya. Sedangkan struktur inisiatif ini menunjukkan kepada perilaku pemimpin di dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas.¹⁵

2) Studi kepemimpinan Universitas Michigan

Pusat penelitian Survei Universitas Michigan melakukan penelitian untuk mempelajari masalah kepemimpinan. Dari hasil penelitiannya ditemukan adanya perilaku kepemimpinan yaitu *the employee-centered* (terpusat pada pekerja/bawahan) dan *the job centered*. Gaya *the employee-centered* menunjukkan bahwa pemimpin lebih banyak memberikan motivasi daripada pengawasan kepada bawahan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, lebih bersikap kekeluargaan, percaya kepada bawahan, kerjasama dan saling menghormati diantara anggota sesama kelompok. Sedangkan gaya *the job centered* merupakan pemimpin memberi petunjuk kepada bawahan, selalu mengadakan pengawasan yang ketat, meyakinkan bawahan tentang

¹⁵ Miftah Thoha, *Op.,Cit*, hlm. 25.

tugas-tugas yang harus diselesaikan, dan lebih menekankan pada pelaksanaan tugas daripada pembinaan bawahan.¹⁶

3) Jaringan Manajerial (*managerial grid*)

Teori atau pendekatan jaringan manajerial ini dikembangkan oleh Robert K. Blake dan James S. Mouton. Dalam pendekatan ini dikenal adanya perilaku kepemimpinan yaitu perhatian terhadap orang (*concern for people*) dan perhatian terhadap tugas (*concern for task*). Perilaku kepemimpinan terhadap orang (*concern for people*) mempunyai ciri-ciri yang sama dengan *Consideration*. Sedangkan perhatian terhadap tugas (*concern for task*) mempunyai ciri-ciri yang sama dengan struktur inisiatif. Masih banyak lagi studi yang dilakukan oleh para peneliti tentang gaya kepemimpinan tersebut.¹⁷

Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah 1) penekanan pada hubungan atasan-bawahan, 2) perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, dan 3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari bawahan.¹⁸

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan meliputi sikap menyenangkan bawahan, mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, bersikap terbuka, mengupayakan kesejahteraan bawahan, menjelaskan latar belakang tindakannya, senang bermusyawarah, menerima ide-ide bawahan, memperlakukan bawahan setara dengan dirinya, ramah kepada bawahan, menenteramkan bawahan, dan mewujudkan saran bawahan.¹⁹

¹⁶ Sudjana, *Op.,Cit*, hlm. 33.

¹⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2001, hlm. 94.

¹⁸ Nur Efendi, *Op.,Cit*, hlm. 117.

¹⁹ *Ibid*, hlm. 270.

Menurut Husaini Usman menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih memperhatikan hubungan yang baik dengan bawahannya, lebih memotivasi karyawannya ketimbang mengawasi dengan ketat, dan yang lebih penting lagi adalah lebih merasakan perasaan bawahannya. Pemimpin yang menggunakan gaya hubungan baik dengan bawahan (hubungan manusia) ini bersemboyan “ *Jangan menjadi pemimpin yang merasa pintar, tetapi jadilah pemimpin yang pintar merasakan* “²⁰

Dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi adalah perilaku pemimpin untuk memperhatikan kepentingan bawahan yang ditandai adanya hubungan kerjasama yang harmonis di lingkungan kerja, pemimpin memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka.

b. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Konsiderasi

Menurut Ngalim Purwanto ciri-ciri kepemimpinan konsiderasi adalah sebagai berikut:

1) Memperhatikan kebutuhan bawahan²¹

Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun ia sangat memerlukannya. Demikian pula seorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun ia mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-

²⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 350.

²¹ Ngalim Purwanto, *Op.,Cit*, hlm. 34.

anggotanya bahwa ia benar-benar tempat berlindung dan pembimbing mereka.²²

2) Berusaha menciptakan suasana saling percaya-mempercayai²³

Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggotanya. Percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Yang dipimpinnya harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Pemimpin yang percaya kepada diri sendiri dan yang dapat menyatakan hal ini dalam sikap dan tingkah lakunya, akan menimbulkan pula rasa percaya kepada diri anggota-anggota kelompoknya.²⁴

3) Berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai²⁵

Organisasi pendidikan melibatkan banyak orang yang beraga karakteristiknya, dalam kepribadian, keyakinan, cara pandang, pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sebagainya. Kesemuanya itu harus ditempatkan secara proposional oleh pemimpin. Artinya, pemimpin pendidikan harus memandang dan menjadikan keragaman karakteristik ini sebagai sebuah kekuatan dalam organisasi. Seorang pemimpin harus dapat mengakomodasi pemikiran-pemikiran kreatif dari setiap orang dalam organisasi, yang mungkin saja pemikiran-pemikiran itu berbeda dengan sudut pandang yang dimilikinya.²⁶

4) Simpati terhadap perasaan bawahan²⁷

Simpati merupakan suatu proses ketika seseorang merasa tertarik pada pihak lain berkaitan dengan perilaku atau penampilannya. Dalam kepemimpinannya seorang pemimpin

²² *Ibid*, hlm. 55-56.

²³ *Ibid*, hlm. 34.

²⁴ *Ibid*, hlm. 56-57.

²⁵ *Ibid*, hlm. 34.

²⁶ Jamal Ma'mur Asmuni, *Op.,Cit*, hlm. 69.

²⁷ Ngalim Purwanto, *Op.,Cit*, hlm. 34.

bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar, membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan jika seseorang bingung dan cemas, mendengarkan keluhan dan masalah dari seorang guru.²⁸

5) Memiliki sikap bersahabat²⁹

Memiliki sikap bersahabat berarti sejauh mana pimpinan memahami arti penting persahabatan dengan para bawahan dan menciptakan suasana keakraban dalam organisasi. Interaksi yang terjadi dalam sekolah merupakan indikasi adanya keterkaitan satu dengan yang lainnya guna memenuhi kebutuhan juga sebagai tuntunan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Untuk terjalinnya interaksi-interaksi yang melahirkan hubungan yang harmonis dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk bekerja diperlukan iklim kerja yang baik.³⁰

Jadi, pemimpin yang memiliki sikap bersahabat dengan bawahan dapat menciptakan iklim yang kondusif pada tempat kerja dan menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja membuat guru berpikir dengan tenang dan berkonsentrasi dengan pada tugas yang dilaksanakan.

6) Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain³¹

Pengambilan putusan merupakan kegiatan yang selalu kita jumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang turut menentukan proses dan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.³²

²⁸ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Kaukaba, Yogyakarta, 2012, hlm. 91.

²⁹ Ngalim Purwanto, *Op.,Cit*, hlm. 34.

³⁰ Abdul Rahmat dan Rusmin Husain, *Op.,Cit*, hlm. 109.

³¹ Ngalim Purwanto, *Op.,Cit*, hlm. 34.

³² Ngalim Purwanto, *Op.,Cit*, hlm. 67.

Partisipasi dari bawahan sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah jenis partisipasi yang dapat digunakan dalam pengambilan putusan:

- a) Sentralisasi demokratis, yaitu prosedur pengambilan putusan dengan cara pemimpin mengemukakan masalah dan bawahan diminta untuk memberikan saran-saran. Tetapi, pengambilan putusan tetap dilakukan oleh pemimpin itu sendiri.
 - b) Parleментар, yaitu kekuasaan mengambil putusan diberikan kepada bawahan. Jika konsensus tidak dapat dicapai, pengambilan putusan oleh bawahan dilakukan dengan sistem penilaian.
 - c) Penentuan oleh peserta, yaitu pengambilan putusan yang dalam pelaksanaannya mengutamakan konsensus.³³
- 7) Mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri, dan pengontrolan diri.³⁴

Pemimpin mampu mengarahkan kepada bawahan diantaranya dalam membagi tugas, memberi arah tentang cara melakukan pekerjaan, mengomunikasikan pengertian yang jelas mengenai tanggungjawab akan pekerjaan, dan sasaran, tugas, batas waktu serta harapan mengenai kinerja.³⁵

Pemimpin mampu mengontrol atau memantau kegiatan kerja meliputi mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan dan meramalkan peristiwa-peristiwa eksternal.³⁶

³³ *Ibid*, hlm. 71.

³⁴ *Ibid*, hlm. 34.

³⁵ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Op.,Cit*, hlm. 91.

³⁶ *Ibid*, hlm. 91.

Seorang pemimpin juga harus mampu menumbuhkan disiplin. Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta untuk menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.³⁷

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, Fiedler mengembangkan *Least Preferred Co- Worker* (LPC) yang digunakan untuk mengukur kepribadian seorang pemimpin. Terdapat beberapa karakteristik gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*relationship people*) antara lain menyenangkan, bersahabat, menerima, membantu, bersemangat, rileks, dekat, hangat, kerja sama, suportif atau memberikan dukungan, menarik, harmonis, percaya diri, efisien, periang, terbuka.³⁸

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri kepemimpinan konsiderasi yaitu memperhatikan kebutuhan bawahan, berusaha menciptakan suasana saling percaya-mempercayai, berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai, simpati terhadap perasaan bawahan, memiliki sikap bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dan mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri, dan pengontrolan diri.

4. Fungsi Kepala Madrasah

Menurut Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman menjelaskan bahwa kepala sekolah atau madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai

³⁷ E. Mulyasa, *Op.,Cit*, hlm. 118.

³⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Op.,Cit*, hlm. 267.

pemimpin formal suatu lembaga pendidikan mempunyai beberapa fungsi. Diantaranya adalah:

a. Kepala madrasah sebagai *educator* (pendidik)

Sebagai *educator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

b. Kepala madrasah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.³⁹

c. Kepala madrasah sebagai administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, sarana prasarana, personalia, keuangan, dan kearsipan.

d. Kepala madrasah sebagai supervisor

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

³⁹ Sulistyorini dan Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*, Teras, Yogyakarta, 2014, hlm. 355-356.

e. Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

f. Kepala madrasah sebagai inovator

Sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

g. Kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁴⁰

Oleh karena itu, dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal lembaga pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Menurut Ahmad Susanto menjelaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja yang diemban, melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan hasil yang

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 356-359.

diperoleh dengan baik. Istilah kinerja secara umum diartikan dengan *performance*. Kata kinerja berasal dari kata *performance*.⁴¹

Menurut Supardi bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.⁴² Hamzah B. Uno menjelaskan kinerja adalah perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan.⁴³

Menurut Budi Suhardiman menjelaskan kinerja pada dasarnya merupakan hasil dari suatu pekerjaan. Kinerja berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan, secara kuantitatif maupun kualitatif baik yang dilakukan secara individu sebagai pekerja maupun oleh organisasi.⁴⁴

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan, secara kuantitatif maupun kualitatif baik yang dilakukan secara individu sebagai pekerja maupun oleh organisasi.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan kinerja mengajar guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru sesuai dengan tugasnya sebagai pengajar, Tugas guru sebagai pengajar mencakup kegiatannya merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengadakan penilaian terhadap pembelajaran tersebut.⁴⁵

⁴¹ Ahmad Susanto, *Op.,Cit*, hlm. 27.

⁴² Supardi, *Kinerja Guru*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 47.

⁴³ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 63.

⁴⁴ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2012, hlm. 29.

⁴⁵ Ahmad Susanto, *Op.,Cit*, hlm. 29.

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi kerja belajar peserta didik.⁴⁶

Menurut Imam Wahyudi menjelaskan bahwa Guru yang mempunyai kinerja baik adalah guru yang profesional dan memiliki pengetahuan dan kemampuan profesi. Guru yang memiliki kinerja tinggi merupakan guru yang produktif. Ciri-ciri guru yang produktif adalah a) memiliki kecerdasan berpikir dan dapat mempelajari kondisi sekitar dengan cepat, b) memiliki kompetensi secara profesional, c) memiliki daya kreativitas dan inovatif yang tinggi, d) memahami dan menguasai pekerjaan, e) belajar dan cerdas menggunakan logika dan mengkoorganisir pekerjaan dengan efisien, f) selalu berusaha melakukan perbaikan, g) dianggap bernilai oleh pengawas, h) memiliki prestasi yang baik, i) selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan diri.⁴⁷

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor-faktor yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

a. Kepribadian dan dedikasi

Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak, yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan. Kepribadian guru akan

⁴⁶ Supardi, *Op.,Cit*, hlm. 54.

⁴⁷ Imam Wahyudi, *Op.,Cit*, hlm. 5.

tercermin dalam sikap dan pebuatannya dalam membina dan membimbing anak didik. Semakin baik kepribadian guru, semakin baik dedikasinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru, ini berarti tercermin suatu dedikasi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pendidik.

b. Pengembangan profesi

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Upaya meningkatkan profesionalisme guru diantaranya melalui sertifikasi, Pusat Kegiatan Guru (PKG), Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Pembinaan dan pengembangan profesi guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja guru yang optimal.⁴⁸

c. Kemampuan mengajar

Kemampuan mengajar guru sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Imron dalam Abdul Rahmat dan Rusmin Husain mengemukakan 10 kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru yaitu, (1) menguasai bahan, (2) menguasai landasan pendidikan, (3) menyusun program pengajaran, (4) melaksanakan program pengajaran, (5) menilai proses dan hasil belajar, (6) menyelenggarakan proses bimbingan dan penyuluhan, (7) menyelenggarakan administrasi sekolah, (8) mengembangkan kepribadian, (9) berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, (10) menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar.

⁴⁸ Abdul rahmat dan Rusmin Husain, *Profesi Keguruan*, Ideas Publishing, 2012, hlm. 88-90.

d. Antar hubungan dan komunikasi

Terbinanya hubungan dan komunikasi didalam lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya sebab ada jalan untuk terjadinya interaksi dan ada respon balik dari komponen lain disekolah atas kreativitas dan inovasi tersebut, hal ini menjadi motor penggerak bagi guru untuk meningkatkan daya inovasi dan kreativitasnya yang bukan saja inovasi dalam tugas utamanya tetapi bisa saja muncul inovasi dalam tugas yang lain yang diamanatkan sekolah.

e. Hubungan dengan masyarakat

Terjalinnya hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat membuka peluang adanya saling koordinasi dan pengawasan dalam proses belajar mengajar di sekolah dan keterlibatan bersama memajukan peserta didik.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik, dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab pemahaman disiplin yang baik guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah startegis dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.⁴⁹

g. Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru didalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang maikn tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kinerjanya. Adanya jaminan kehidupan yang layak bagi guru dapat memotivasi untuk selalu bekerja dan meningkatkan kreativitas sehingga selalu meningkat tiap waktu.

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 95-104.

h. Iklim kerja

Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial, dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif di lingkungan pendidikan. Terciptanya iklim negatif menampakkan diri dalam bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati dan lain-lain. Sedangkan terciptanya iklim positif terjalin hubungan baik dan harmonis di lingkungan pendidikan.⁵⁰

Dengan demikian faktor-faktor kinerja guru diatas akan sangat mempengaruhi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

3. Kinerja Guru dalam Proses Belajar Mengajar

Sebelum melaksanakan proses belajar mengajar, guru dibutuhkan untuk memiliki kemampuan merencanakan pembelajaran sebelum pembelajaran itu sendiri dilaksanakan. Kemampuan merencanakan pembelajaran meliputi tujuh hal:

a. Memahami tujuan pembelajaran

Dapat menetapkan tujuan umum dan khusus dari setiap topik pembelajaran, dan mengidentifikasi topik-topik pembelajaran.

b. Mengenal karakteristik peserta didik

Setiap peserta didik mempunyai latar belakang sosial budaya yang berbeda-beda. Dengan memahami karakter peserta didik, diharapkan dapat mampu menentukan pendekatan, metode pembelajaran yang tepat.

c. Membuat tujuan pembelajaran secara spesifik

Membuat tujuan pembelajaran secara spesifik dalam bentuk tingkah laku peserta didik sehingga memungkinkan untuk pengukuran secara langsung. Tujuan pembelajaran ini berupa tujuan pembelajaran secara umum dan tujuan pembelajaran secara khusus.

⁵⁰ *Ibid*, hlm. 107-110.

d. Mengenali setiap materi pembelajaran

Guru harus menguasai setiap materi pembelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik, sehingga dapat mendukung untuk mencapai tujuan pembelajaran.

e. Mengembangkan alat ukur awal guna mengetahui latar belakang peserta didik serta pengetahuannya mengenai topik yang diajarkan.

Guru dapat menggunakan *pre test* untuk mengetahui kemampuan awal peserta didik dalam kesiapannya untuk memulai pembelajaran.

f. Menjaring kegiatan-kegiatan pembelajaran beserta sumber belajar agar peserta didik mencapai tujuan pendidikan. Guru tidak hanya terpaku pada satu sumber belajar. Guru harus menggunakan beberapa sumber belajar dan dapat mengembangkannya agar peserta didik mencapai tujuan pembelajaran.

g. Mengembangkan alat evaluasi

Teknik evaluasi yang digunakan bervariasi, mulai dari teknik tes, seperti soal pilihan ganda, uraian, esai serta teknik non tes seperti, portofolio.⁵¹

Sedangkan pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran meliputi:

a. Kegiatan Pendahuluan

Kegiatan pendahuluan ini guru menyiapkan peserta didik secara psikis, fisik untuk mengikuti proses pembelajaran, mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari, menjelaskan tujuan pembelajaran, menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

b. Kegiatan Inti

Kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD yang dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, kegiatan inti meliputi:

⁵¹ Supardi, *Op.,Cit*, hlm. 59-60.

- 1) Eksplorasi, dalam kegiatan eksplorasi guru melibatkan peserta didik mencari informasi yang luas tentang topik/tema yang dipelajari, menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media, dan sumber belajar lain, memfasilitasi terjadinya interaksi antar peserta didik, melibatkan peserta didik secara aktif.
- 2) Elaborasi, dalam kegiatan elaborasi guru membiasakan peserta didik membaca dan menulis yang beragam melalui tugas-tugas tertentu yang bermakna, memfasilitasi peserta didik dengan pemberian tugas, diskusi, memberi kesempatan untuk berpikir, menganalisa, menyelesaikan masalah, memfasilitasi peserta didik membuat laporan eksplorasi yang dilakukan baik secara lisan maupun tertulis.
- 3) Konfirmasi, dalam kegiatan konfirmasi guru memberikan umpan balik positif dan penguatan dalam lisan, tulisan, isyarat, memberikan konfirmasi terhadap hasil eksplorasi dan elaborasi peserta didik melalui berbagai sumber, memfasilitasi peserta didik untuk melakukan refleksi untuk memperoleh pengalaman belajar.

c. Kegiatan Penutup

Kegiatan penutup ini guru bersama-sama dengan peserta didik membuat rangkuman /simpulan pelajaran, melakukan penilaian atau refleksi terhadap kegiatan pembelajaran, memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran, dan merencanakan kegiatan pada pertemuan berikutnya.⁵²

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengolah pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai

⁵² *Ibid*, hlm. 59-60.

kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kepribadian yang mantap, *skill* dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi profesional adalah kemampuan penyesuaian bahan mata pelajaran pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.⁵³

4. Indikator Kinerja Guru

Menurut Moeheriono indikator kinerja atau *performance indicator* mengartikan indikator kinerja adalah karakter tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan, sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan organisasi, suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau fasilitas atau kelompok fasilitas.⁵⁴

Membicarakan ukuran kinerja, maka yang timbul dalam *pemikiran* adalah wujud kinerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai (guru). Abdul Rahmat dan Rusmin Husain menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi:

a. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar⁵⁵

Guru dibutuhkan untuk memiliki kemampuan merencanakan pembelajaran sebelum pembelajaran itu sendiri dilaksanakan. Kemampuan merencanakan pembelajaran meliputi tujuh hal:

⁵³ Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

⁵⁴ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, hlm. 108

⁵⁵ Abdul rahmat dan Rusmin Husain, *Op.,Cit*, hlm. 88.

1) Memahami tujuan pembelajaran

Dapat menetapkan tujuan umum dan khusus dari setiap topik pembelajaran, dan mengidentifikasi topik-topik pembelajaran.

2) Mengenal karakteristik peserta didik

Setiap peserta didik mempunyai latar belakang sosial budaya yang berbeda-beda. Dengan memahami karakter peserta didik, diharapkan dapat mampu menentukan pendekatan, metode pembelajaran yang tepat.

3) Membuat tujuan pembelajaran secara spesifik

Membuat tujuan pembelajaran secara spesifik dalam bentuk tingkah laku peserta didik sehingga memungkinkan untuk pengukuran secara langsung. Tujuan pembelajaran ini berupa tujuan pembelajaran secara umum dan tujuan pembelajaran secara khusus.

4) Mengenal setiap materi pembelajaran

Guru harus menguasai setiap materi pembelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik, sehingga dapat mendukung untuk mencapai tujuan pembelajaran.

5) Mengembangkan alat ukur awal guna mengetahui latar belakang peserta didik serta pengetahuannya mengenai topik yang diajarkan. Guru dapat menggunakan *pre test* untuk mengetahui kemampuan awal peserta didik dalam kesiapannya untuk memulai pembelajaran.

6) Menjaring kegiatan-kegiatan pembelajaran beserta sumber belajar agar peserta didik mencapai tujuan pendidikan. Guru tidak hanya terpaku pada satu sumber belajar. Guru harus menggunakan beberapa sumber belajar dan dapat mengembangkannya agar peserta didik mencapai tujuan pembelajaran.

7) Mengembangkan alat evaluasi

Teknik evaluasi yang digunakan bervariasi, mulai dari teknik tes, seperti soal pilihan ganda, uraian, esai serta teknik non tes seperti, portofolio.⁵⁶

b. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa⁵⁷

Penyampaian informasi atau uraian materi, tidaklah dilakukan secara sembarangan, penjelasan harus sesuai dengan tujuan pembelajaran, materi penjelasan harus dikuasai secara baik oleh guru, materi penjelasan harus bermanfaat dan bermakna bagi peserta didik. Maka dari itu, sebelum mengajar guru harus belajar terlebih dahulu agar dalam menyampaikan materi pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan.⁵⁸

c. Penguasaan metode dan strategi mengajar⁵⁹

Guru harus memiliki strategi agar peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien, mengenai pada tujuan yang diharapkan. Dalam menentukan pemilihan dan penentuan metode belajar mengajar harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Nilai strategi metode

Didalam kegiatan belajar mengajar terjadi interaksi edukatif antara guru dan peserta didik di kelas. Disinilah kehadiran metode menempati posisi yang penting dalam penyampaian bahan pelajaran. Jadi, dapat dipahami bahwa metode adalah salah satu cara yang memiliki nilai strategis dalam kegiatan belajar mengajar. Nilai strategisnya adalah metode dapat mempengaruhi jalannya kegiatan belajar mengajar.

2) Efektifitas penggunaan metode

Penggunaan metode yang tidak sesuai dengan tujuan pengajaran akan menjadi kendala dalam mencapai tujuan yang telah

⁵⁶ Supardi, *Op.,Cit*, hlm. 59-60.

⁵⁷ Abdul rahmat dan Rusmin Husain, *Op.,Cit*, hlm. 88.

⁵⁸ Anissatul Mufarrokah, *Strategi Belajar Menagajar*, Teras, Yogyakarta, 2009, hlm. 152.

⁵⁹ Abdul rahmat dan Rusmin Husain, *Op.,Cit*, hlm. 88.

dirumuskan. Oleh karena itu, efektivitas penggunaan metode dapat terjadi bila ada kesesuaian antara metode dengan semua komponen pengajaran yang telah diprogramkan dalam satuan pelajaran sebagai persiapan tertulis.

3) Pentingnya pemilihan dan penentuan metode

Guru sebagai salah satu sumber belajar berkewajiban menyediakan lingkungan belajar yang kreatif bagi kegiatan belajar peserta didik di kelas. Jadi, dalam proses belajar mengajar guru penting /harus melakukan pemilihan dan penentuan metode mengajar dengan mengenal karakteristik (kelebihan dan kekurangan) masing-masing metode pembelajaran.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan dan penentuan metode pembelajaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan dan penentuan metode pembelajaran adalah:

- a) Peserta didik, perbedaan individual peserta didik pada aspek biologis, psikologis dan intelektual akan mempengaruhi pemilihan dan penentuan metode untuk menciptakan lingkungan belajar yang kreatif dalam situasi dan kondisi yang relatif lama demi tercapainya tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan secara operasional
- b) Tujuan, agar tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan baik, maka pemilihan dan penentuan metode pengajaran harus disesuaikan dengan tujuan pembelajaran khusus yang telah dirumuskan.
- c) Situasi, situasi kegiatan belajar mengajar yang guru ciptakan tidak selamanya sama dari hari kehari. Guru tentu memilih metode mengajar yang sesuai dengan situasi yang diciptakan tersebut. Kemudian dilain waktu, sesuai dengan sifat dan bahan serta kemampuan yang akan dicapai oleh tujuan, maka guru menciptakan lingkungan belajar secara berkelompok atau yang lainnya.

- d) Fasilitas, lengkap tidaknya fasilitas belajar akan mempengaruhi pemilihan dan penentuan metode belajar mengajar.
 - e) Guru, setiap guru memiliki kepribadian, latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar yang berbeda-beda. Dan ini merupakan permasalahan intern guru yang dapat mempengaruhi pemilihan dan penentuan metode mengajarnya. Hendaknya guru trampil memilih dan menggunakan bermacam-macam metode belajar mengajar.
 - f) Bidang studi/mata pelajaran, setiap mata pelajaran mempunyai karakteristik tersendiri baik obyek dan runag lingkupnya. Begitu pula tingkat kedalaman suatu mata pelajaran/materi yang akan diajarkan mempengaruhi juga pemilihan dan penentuan metode belajar mengajar yang akan dicapai.⁶⁰
- d. Pemberian tugas kepada siswa⁶¹
- Guru memberikan tugas tertentu kepada peserta didik agar melakukan kegiatan belajar mengajar di sekolah, di rumah, di perpustakaan, di laboratorium, dan dilain-lain tempat, kemudian harus dipertanggungjawabkan. Tugas yang diberikan dapat berupa memperdalam pelajaran, memperluas wawasan, mengecek/mengevaluasi, mengamati dan sebagainya.⁶²
- e. Kemampuan mengelola kelas⁶³
- Keterampilan mengelola kelas merupakan kemampuan guru dalam mewujudkan dan mempertahankan suasana belajar mengajar yang optimal. Kemampuan ini erat kaitannya dengan kemampuan guru untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan, menyenangkan peserta didik dan penciptaan disiplin belajar secara sehat. Tujuan dari pengelolaan kelas adalah untuk mewujudkan situasi dan kondisi kelas

⁶⁰ Anissatul Mufarrokah, *Op.,Cit*, hlm. 79-85.

⁶¹ Abdul rahmat dan Rusmin Husain, *Op.,Cit*, hlm. 88.

⁶² Anissatul Mufarrokah, *Op.,Cit*, hlm. 95.

⁶³ Abdul rahmat dan Rusmin Husain, *Op.,Cit*, hlm. 88.

yang memungkinkan peserta didik mengembangkan kemampuannya secara optimal.⁶⁴

f. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi⁶⁵

Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi adalah kemampuan guru dalam melakukan penilaian dari setiap proses pembelajaran sampai akhir pembelajaran. Dalam melakukan penilaian, guru tidak hanya melakukan penilaian di akhir pembelajaran, tetapi mulai dari awal kemudian proses hingga akhir pembelajaran. Selain itu, seorang guru juga harus membuat variasi penilaian, mulai dari bentuk tes maupun non tes.

Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, hal yang tidak dapat diabaikan dalam mengoptimalkan kinerja guru adalah beberapa dimensi yang meliputi:

1) Kualitas kerja

Dimensi kualitas kerja guru melahirkan indikator, yaitu menguasai bahan, mengelola proses belajar mengajar, mengelola kelas.

2) Kecepatan/ketetapan kerja

Dimensi kecepatan/ketetapan kinerja guru melahirkan indikator, yaitu menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pengajaran.

3) Inisiatif dalam kerja

Dimensi inisiatif dalam kerja melahirkan indikator, yaitu memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa.

4) Kemampuan kerja

Dimensi kemampuan kerja melahirkan indikator, yaitu menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.

⁶⁴ Anissatul Mufarrokah, *Op.,Cit*, hlm. 167.

⁶⁵ Abdul rahmat dan Rusmin Husain, *Op.,Cit*, hlm. 88.

5) Komunikasi

Dimensi komunikasi kerja melahirkan indikator, yaitu memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.⁶⁶

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pembelajaran yang dibebankan kepadanya. Hal ini tercermin pada kemampuan guru sehubungan dengan tugasnya dalam proses belajar.

C. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Ari Sapta Nawang Pawikan mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Se Kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo” hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan partisipatif kepala Sekolah Menengah Tingkat Pertama se Kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo dalam kategori tinggi yaitu sebesar 82,23%; (2) Kinerja guru Sekolah Menengah Tingkat Pertama se Kecamatan Nanggulan dalam kategori sedang yaitu sebesar 79,48%; dan (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi (R) 0,548 dan koefisien determinasi (R²) sebesar 0,300. Ini berarti 30% variansi yang terjadi pada kinerja guru dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan partisipatif, sedangkan 70% lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.⁶⁷

⁶⁶ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 70.

⁶⁷ Ari Sapta Nawang Pawikan, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Se Kecamatan Nanggulan Kabupaten Kulon Progo*”, Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2011.

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan yang dilakukan oleh penulis. Adapun persamaannya adalah pada variabel terikat yaitu kinerja guru. Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel bebas yaitu penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah gaya kepemimpinan konsiderasi kepala madrasah.

2. Adlan Adam mengadakan penelitian dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta “ hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Gondokusuman yang ditunjukkan dengan sebesar 9.797 dengan signifikansi sebesar $0.002 < 0,05$ dan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 6,4%.⁶⁸

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan yang dilakukan oleh penulis. Adapun persamaannya adalah pada variabel terikat yaitu kinerja guru. Sedangkan perbedaannya adalah pada variabel bebas yaitu penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah gaya kepemimpinan konsiderasi kepala madrasah.

3. Nurhayati Winda, Said Musnadi dan Muhammad Adam mengadakan penelitian dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Konsiderasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Aceh “ hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara tiga variabel independen tersebut, variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan struktur konsiderasi, kemudian menyusul lingkungan kerja. Hubungan antara kinerja pegawai Dinas Sosial Aceh dengan kepemimpinan struktur inisiasi, kepemimpinan struktur

⁶⁸Adlan Adam, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Gondokusuman Daerah Istimewa Yogyakarta*” , Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2014.

konsiderasi dan lingkungan kerja termasuk kategori erat, ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,668. Sebesar 44,7 persen kinerja pegawai instansi tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan truktur inisiasi, kepemimpinan struktur konsiderasi dan lingkungan kerja. Sisanya sebesar 55,3 persen lagi dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel tersebut, seperti kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, semangat kerja dan faktor lainnya yang secara teoritis dapat mempengaruhi kinerja pegawai.⁶⁹

Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan yang dilakukan oleh penulis. Adapun perbedaanya adalah pada variabel bebas yaitu penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan struktur inisiasi, konsiderasi dan lingkungan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah menggunakan satu variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan konsiderasi kepala madrasah. Selain itu pada variabel terikat yaitu penelitian terdahulu tentang kinerja pegawai sedangkan penelitian yang dilakukan penulis tentang kinerja guru.

D. Kerangka Berpikir

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kinerja guru merupakan variabel dependent (variabel terikat) yang dipengaruhi oleh variabel independent (variabel bebas) yaitu gaya kepemimpinan konsiderasi kepala madrasah.

Pada dasarnya kinerja dapat diartikan sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang mengembangkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditentukan. Kinerja mengajar guru dapat diukur dengan indikator kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas kepada siswa, kemampuan mengelola kelas, kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Tingkat kinerja seseorang guru sangat dipengaruhi oleh faktor salah satunya adalah fungsi seorang pemimpin.

⁶⁹ Nurhayati Wanda et. al, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Konsiderasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Aceh”, Jurnal Manajemen, Volume 2, November, 2013.

Fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif diantara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai gaya tertentu.

Dalam implementasinya di dunia pendidikan khususnya sekolah, gaya kepemimpinan konsiderasi ini memiliki ciri-ciri memperhatikan kebutuhan bawahan, berusaha menciptakan suasana saling percaya-mempercayai, berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai, simpati terhadap perasaan bawahan, memiliki sikap bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dan mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri, dan pengontrolan diri.

Ketika tugas yang diberikan oleh seorang pemimpin membuat tekanan, membosankan atau berbahaya, maka kepemimpinan konsiderasi (perhatian terhadap manusia atau bawahan) akan mengarah kepada meningkatnya upaya dan kepuasan bawahan dengan meningkatkan kepercayaan diri, memberikan motivasi, dan meminimalkan aspek tidak menyenangkan dari pekerjaan itu.

Pemimpin tidak hanya mengedepankan unsur tugas saja yang menjadi program kerja madrasah, faktor bawahan (guru) harus juga diperhatikan. Pemimpin tidak bisa berbuat sewenang-sewenang kepada bawahan, memberikan tugas kepada bawahan yang tidak sesuai dengan kemampuan bawahan, akan dapat mengakibatkan kinerja guru menurun. Berbeda dengan pemimpin yang tidak hanya menekankan unsur tugas saja, tetapi unsur bawahan lebih diperhatikan juga akan lebih memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Gaya kepemimpinan konsiderasi lebih banyak memberi kesempatan kepada para guru untuk mengembangkan kreativitasnya dan membuka peluang lebih besar untuk berpartisipasi dalam program-program sekolah, sehingga gaya kepemimpinan konsiderasi kepala madrasah yang berorientasi pada manusia atau bawahan diduga dapat mempengaruhi guru, yang berarti semakin meningkat intensitas kepemimpinan konsiderasi yang dilakukan

kepala madrasah diduga juga meningkatkan kinerja guru yang dipimpinnya yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Keterangan:

Variabel X = Gaya Kepemimpinan Konsiderasi Kepala Madrasah

Variabel Y = Kinerja Guru

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data.⁷⁰

Adapun hipotesis yang penulis ajukan adalah ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan konsiderasi kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Al Irsyad Gajah Demak Tahun Pelajaran 2016/2017.

⁷⁰Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm. 96.