

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Pustaka

##### 1. Kepemimpinan Transformasional

###### a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau lembaga. Pemimpin harus memiliki sifat kepemimpinan yang baik demi kelangsungan organisasi yang baik pula. Beberapa pengertian kepemimpinan telah dijelaskan sebagai berikut:

Pengertian tentang kepemimpinan (*leadership*) berbeda dengan pengertian tentang pemimpin (*leader*). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan atau karena alasan lain.<sup>1</sup> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka penyusunan tujuan organisasi dan pelaksanaan sarasannya.<sup>2</sup> Pakar manajemen, Hersey dan Blanchard, mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

*“A leadership is any time one attempts to impact the behaviour of an individual or group regardless of the reason. It may be for one’s own goals or a friend’s goals, and they may or may not be congruent with organizational goals”.*<sup>3</sup>

Para ahli dalam mengartikan makna kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan jika kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok. Upaya mempengaruhi perilaku ini bertujuan untuk mencapai tujuan perseorangan, seperti tujuan diri sendiri atau tujuan

---

<sup>1</sup>Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Falah Production, Bandung, 2004, hlm. 19.

<sup>2</sup>Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan (Pendekatan Teoritik dan Praktik)*, Idea Press, Yogyakarta, 2011, hlm. 31.

<sup>3</sup>Sudjana, *Op. Cit*, hlm. 19.

teman. Tujuan perorangan mungkin bersamaan atau mungkin pula berbeda dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam Islam tidak hanya menjelaskan seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinannya dengan aturan yang harus dimiliki seorang pemimpin. Islam mengartikan pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya juga harus disertai kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat. Seperti yang telah dijelaskan dalam buku U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*:

“Pengertian dalam bahasa arab, kata yang sering dihubungkan dengan kepemimpinan adalah *ra'in* yang diambil dari hadits Nabi SAW., *kullukum ra'in wa kullukum ma'ulun 'an ra'iyatihi* (setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu bertanggung jawab atas kepemimpinanmu). Ada pula yang mengartikan pemimpin dengan kata imam, yang berarti di depan. Kata ini memiliki akar yang sama dengan *umm*, yang berarti ibu. Seorang imam atau pemimpin harus memiliki sifat seorang ibu. Penuh kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat. Ada kaitan antara imam, *umm*, dan umat. Islam memberikan posisi terhormat bagi para pemimpin, bahkan dalam al-Qur'an ada sebuah doa agar kita menjadi pemimpin, sebagaimana dinyatakan dalam surat al-Furqan ayat 74”<sup>4</sup>

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ  
وَأَجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Artinya :“Dan orang-orang yang berkata, “Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami pasangan kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa”<sup>5</sup>

Pengertian pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya telah dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Furqan ayat 74 yang jelas tertulis jika seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjadi imam bagi orang-orang yang bertakwa, dalam arti pemimpin

<sup>4</sup>U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 149.

<sup>5</sup>Al-Qur'an surat Al Furqan ayat 74, *Al Halim Qur'an dan Terjemahnya*, Halim, Surabaya, 2013, hlm. 366.

dalam melaksanakan kepemimpinannya itu harus menjadikan orang-orangnya menjadi baik dan semakin baik.

Kepemimpinan bukan hanya seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinannya saja akan tetapi juga bisa membimbing dan menasihati bawahannya juga membina ke arah yang lebih baik. Seperti halnya yang dikemukakan oleh tokoh seperti Sutisna dan Soepardi merumuskan definisi kepemimpinan sebagai berikut:

“Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara Soepardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina”.<sup>6</sup>

Organisasi bisa menjadi baik jika pemimpinnya dalam menjalankan kepemimpinannya juga baik dengan memberikan pengarahan, memotivasi dan menasihati, bukan hanya memerintah saja.

Stogdill mengemukakan bahwa “*leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*” (kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam upaya menyusun dan mencapai suatu tujuan).<sup>7</sup> Stogdill mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki sepuluh dimensi:

“**Pertama**, kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham dalam suatu kelompok. Upayanya dilakukan melalui pembinaan kerjasama dan pemberian dorongan sehingga orang lain dapat mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan. **Kedua**, kepemimpinan merupakan upaya persuasi atau himbauan, bukan paksaan. **Ketiga**, kepemimpinan adalah kepribadian yang tercermin dalam sifat dan watak yang unggul sehingga keunggulan itu menimbulkan pengaruh terhadap pihak yang dipimpin. **Keempat**, kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku untuk

---

<sup>6</sup>Menurut Sutisna dan Soepardi yang dikutip oleh, E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 107.

<sup>7</sup>Menurut Stogdill yang dikutip oleh Sudjana, *Op. Cit*, hlm. 20.

mengarahkan kegiatan bersama dalam mencapai kepentingan dan tujuan bersama. **Kelima**, kepemimpinan merupakan fokus dan proses kegiatan kelompok sehingga kepemimpinan itu dapat melahirkan gagasan baru, perubahan baru dan suasana yang kondusif untuk menumbuhkan aktivitas kelompok. **Keenam**, kepemimpinan merupakan hubungan kekuasaan, dalam arti, bahwa pihak yang memimpin dipengaruhi oleh orang lain. **Ketujuh**, kepemimpinan merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan kekuatan dinamik yang dapat mendorong, mengarahkan, dan mengkoordinasikan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. **Kedelapan**, kepemimpinan terjadi sebagai hasil interaksi antara seseorang dengan orang lain atau kelompok. Kepemimpinan terwujud dalam proses sosial dan merupakan akibat dari perilaku kelompok yang mengakui dan mendukung kepemimpinan tersebut. **Kesembilan**, kepemimpinan adalah peran yang berbeda. Seorang pemimpin mempunyai peran yang berbeda itu terjadi karena berbagai kelebihan atau keunggulan yang diakui oleh orang lain. **Kesepuluh**, kepemimpinan merupakan jabatan inisiasi yang berstruktur. Artinya, kepemimpinan bukan jabatan aktif dan berinisiatif dalam suatu struktur kegiatan pencapaian tujuan”.<sup>8</sup>

Kesimpulan dari makna kepemimpinan tersebut adalah bahwa kepemimpinan ada demi tujuan yang telah direncanakan bersama untuk mewujudkannya dengan gagasan baru yang lebih baik.

b. Pengertian kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu tipe kepemimpinan yang sangat sesuai untuk menghadapi era globalisasi. Beberapa pengertian kepemimpinan transformasional telah dijelaskan salah satunya dari Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia yang menjelaskan jika:

“Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya

---

<sup>8</sup>*Ibid*, hlm. 20-21.

mentransformasikan visi menjadi realita atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual”.<sup>9</sup>

Tokoh dunia Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.<sup>10</sup> Hal tersebut berarti jika kepemimpinan transformasional mengubah sebuah visi yang telah ada menjadi sebuah realita dengan menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sehingga visi tersebut bisa terwujud.

Kepemimpinan transformasional ini terbentuk dari hubungan antara pemimpin dan pengikutnya sebagaimana dijelaskan dalam buku Sudarwan Danim yang berjudul *Kepemimpinan Pendidikan* yang menjelaskan tentang teori kepemimpinan transformasional bahwa:

“Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relation theoris of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral”.<sup>11</sup>

Teori tersebut dapat disimpulkan jika kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka

---

<sup>9</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 149.

<sup>10</sup>Menurut Burns yang dikutip oleh Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 77.

<sup>11</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos)*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 9.

mencapai visi yang telah ditetapkan.<sup>12</sup> Kepemimpinan transformasional memang harus ada bagi seorang pemimpin karena pemimpin bukan hanya berperan sebagai manajer tetapi juga motivator.

c. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional tentunya juga memiliki ciri-ciri yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional. Adapun ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Dwi Suryanto sebagai berikut.

1. *Idealized influence*, meliputi:
  - a) Menunjukkan keyakinan diri yang kuat
  - b) Menghadirkan diri dalam saat-saat yang sulit
  - c) Menunjukkan nilai-nilai yang penting
  - d) Menumbuhkan kebanggaan
  - e) Meyakini visi, membanggakan keutamaan visi itu, dan secara pribadi bertanggung jawab penuh pada tindakan
  - f) Menunjukkan *sense of purpose*
  - g) Meneladani ketekunan alam semesta<sup>13</sup>
2. *Individualized consideration*, meliputi:
  - a) Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual
  - b) Mengidentifikasi kemampuan bawahan
  - c) Memberi kesempatan belajar
  - d) Mendelegasikan wewenang
  - e) Melatih dan memberikan umpan balik pengembangan diri
  - f) Mendengarkan dengan perhatian penuh
  - g) Memberdayakan bawahan
3. *Inspirational motivation*, meliputi:
  - a) Menginspirasi bawahan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan
  - b) Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi
  - c) Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi
  - d) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>Husain Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hlm. 321.

<sup>13</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, DIVA Press, Yogyakarta, 2012, hlm. 54-55.

<sup>14</sup>*Ibid*, hlm. 55.

- e) Menggunakan simbol-simbol
  - f) Menampilkan visi yang menggyairahkan
  - g) Menantang bawahan dengan standar yang tinggi
  - h) Berbicara optimis dan antusias
  - i) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan
  - j) Memberikan makna pada apa yang dilakukan
  - k) Menjadi *role model* bagi bawahan
  - l) Menciptakan budaya bahwa kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar
  - m) Menggunakan metafora
  - n) Menjadi mentor
4. *Intellectual stimulation*, meliputi:
- a) Memberdayakan *status quo*
  - b) Mendorong pemanfaatan imajinasi
  - c) Mendorong penggunaan intuisi yang dipandu dengan logika
  - d) Mengajak melihat perspektif baru
  - e) Memakai simbol-simbol pendukung inovasi
  - f) Mempertanyakan asumsi lama
  - g) Mempertanyakan tradisi usang
  - h) Mempertanyakan kepercayaan yang melekat pada organisasi<sup>15</sup>

Pemimpin transformasional memang harus memiliki ciri-ciri tersebut karena tanpa ciri-ciri tersebut seorang pemimpin tidak bisa dikatakan sebagai pemimpin transformasional.

d. Peranan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan.<sup>16</sup> Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif,

---

<sup>15</sup>*Ibid*, hlm. 56.

<sup>16</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit*, hlm. 77.

hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral (*moral values*).<sup>17</sup>

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa depan. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.<sup>18</sup> Transformasional merupakan perubahan yang besar dan menyeluruh, bukan sekedar perubahan secara alami (*change*), akan tetapi seorang pemimpin harus memiliki ambisi besar untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam sebuah organisasi.<sup>19</sup> Pemimpin transformasional juga harus bertindak sebagai katalisator atau berperan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang ada. Hal tersebut dijelaskan dalam buku Aan Komariah dan Cepi tentang peran pemimpin transformasional:

“Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan. Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi”.<sup>20</sup>

Pemimpin yang transformasional memang harus menjadi pemimpin yang benar-benar memberikan perubahan yang baik, sehingga visi yang telah ditetapkan menjadi terwujud dengan baik.

---

<sup>17</sup>Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*, Sinar Grafika, Jakarta, 2005, hlm. 58.

<sup>18</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit*, hlm. 78.

<sup>19</sup>Sudarwan Danim, *Op. Cit*, hlm. 58.

<sup>20</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op. Cit*, hlm. 78.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan memang perlu diterapkan seperti kepala sekolah, kepala dinas, dirjen, kepala departemen dan lain-lain. Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan ini ada enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi dari Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia yaitu:

- 1) Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi
- 2) Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan
- 3) Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi
- 4) Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi
- 5) Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin
- 6) Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan<sup>21</sup>

Kepemimpinan transformasional memang sebuah kepemimpinan yang perlu dimiliki seorang pemimpin, karena dapat memberikan manfaat yang baik bagi bawahannya.

## 2. Kepala Madrasah

### a. Pengertian kepala sekolah/madrasah

Kepala sekolah/madrasah merupakan sosok yang sangat berpengaruh dalam dunia pendidikan. Sekolah/madrasah dapat dikatakan maju atau tidaknya tentu dari sosok kepala sekolah/madrasah itu sendiri. Beberapa tokoh telah mendefinisikan arti dari kepala sekolah/madrasah.

Menurut Sudarwan Danim, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Daryanto, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan.

---

<sup>21</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Op. Cit*, hlm. 157.

Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan yayasan, atau ditetapkan pemerintah.<sup>22</sup> Berdasarkan pendapat tersebut, secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/ madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>23</sup> Kepala sekolah adalah jabatan fungsional yang diberikan oleh lembaga yang menaungi sekolah, bisa yayasan, kementerian pendidikan nasional, kementerian agama, atau yang lainnya baik melalui mekanisme pemilihan, penunjukkan, maupun yang lainnya kepada seseorang.<sup>24</sup>

b. Tugas kepala madrasah

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi.<sup>25</sup> Selain itu ada fungsi lain diantaranya: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian (3) pengarahan, (4) pengkoordinasian, dan (5) pengawasan. Penjelasan dari fungsi-fungsi tersebut, berikut ini:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.<sup>26</sup>

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Kepala sekolah melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha, dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan organisasi yang telah dibuat.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup>Menurut Sudarwan Danim yang dikutip oleh Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit*, hlm. 16.

<sup>23</sup>*Ibid*, hlm. 17.

<sup>24</sup>*Ibid*, hlm. 18.

<sup>25</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Op. Cit*, hlm. 240.

<sup>26</sup>Kisbiyanto, *Op. Cit*, hlm. 3.

<sup>27</sup>M. Sobry Sutikno, *Op. Cit*, hlm. 125.

### 3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pemimpin untuk memberikan penjelasan, petunjuk serta bimbingan kepada orang-orang yang menjadi bawahannya sebelum dan selama melaksanakan tugas.<sup>28</sup>

### 4) Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap, serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), dan kekosongan tindakan.<sup>29</sup>

### 5) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.<sup>30</sup>

Kepala sekolah bekerja bukan hanya mengembangkan namun sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar kualitas sumbangannya.<sup>31</sup> Dengan demikian maka kepala sekolah bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru yang dapat membantu memecahkan masalah mereka. Hendaknya berusaha meningkatkan kemampuan staf untuk bekerja dan berpikir bersama.

Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas.<sup>32</sup> Penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya.

---

<sup>28</sup>Kisbiyanto, *Op. Cit*, hlm. 4.

<sup>29</sup>M. Sobry Sutikno, *Op. Cit*, hlm. 126.

<sup>30</sup>*Ibid*, hlm. 127.

<sup>31</sup>Agustinus Hermino, *Op. Cit*, hlm. 128.

<sup>32</sup>Jamal Ma'ruf Asmani, *Op. Cit*, hlm. 52.

Penekanan pada hal-hal diharapkan mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolahnya.<sup>33</sup>

c. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus dikelola dengan baik agar menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi terhadap lembaga pendidikan lainnya. Madrasah harus melakukan perubahan agar dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Mewujudkan madrasah yang berkualitas, sangat dibutuhkan kepala madrasah yang kreatif dan inovatif serta mampu mengelola madrasah dengan baik dan penuh tanggung jawab serta dapat memberdayakan sumber daya manusia dan nonmanusia yang ada di madrasah dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>34</sup>

Kepala sekolah/madrasah harus memiliki inovasi untuk pembaharuan sekolah. Ada inovasi, pasti ada yang berubah, yang berarti pula inovasi mengandung arti perubahan. Inovasi merupakan suatu perubahan yang baru menuju ke arah perbaikan yang tentunya berbeda dari yang sudah ada sebelumnya.<sup>35</sup> Perubahan tersebut dilakukan dengan sengaja dan secara berencana atau tidak secara kebetulan.

Inovasi adalah gagasan, perubahan, atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Inovasi (*invention*) adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru, hasil karya manusia. Sedangkan *discovery* adalah penemuan sesuatu yang sebenarnya telah ada sebelumnya, juga hasil karya manusia.<sup>36</sup> Dengan demikian, inovasi dapat diartikan sebagai usaha menemukan

---

<sup>33</sup>*Ibid*, hlm. 53.

<sup>34</sup>Prim Masrokan Mutohar, *Op.Cit*, hlm. 223.

<sup>35</sup>Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, Erlangga, Jakarta, 2013, hlm. 75.

<sup>36</sup>*Ibid*, hlm. 76.

sesuatu yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) berupa *invention* dan *discovery*.

Kepala sekolah/madrasah memang perlu melakukan inovasi baru agar mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Sesuai dalam buku Ikbal Barlian bahwa sebagai seorang inovator, sosok kepala sekolah/madrasah perlu memiliki dua macam kemampuan yaitu: pertama, kemampuan untuk menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah. Kedua, kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah dengan segala tantangannya. Ketiga, kemampuan memberi arahan kepada pendidik untuk berinovasi.

1. Kemampuan menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah

Indikator yang digunakan di dalam penilaian kerja kepala sekolah di dalam kemampuan menemukan gagasan baru adalah proaktif mencari dan menemukan gagasan baru dan mampu memilih gagasan baru yang relevan.

2. Kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah

Indikator yang digunakan di dalam penilaian kinerja kepala sekolah dilihat dari kemampuan melaksanakan pembaharuan di sekolah dilihat dari kemampuan melaksanakan pembaharuan di bidang pembelajaran dan bimbingan konseling, pembaharuan pembinaan para pendidik dan tenaga kependidikan, pembaharuan di bidang ekstrakurikuler, pembaharuan dalam menggali sumber daya dari komite sekolah atau masyarakat, dan mampu berprestasi melalui kegiatan ekstrakurikuler seperti kelompok belajar mata pelajaran, Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), Pasukan Pengibar Bendera (Paskibra), Pramuka, dan sebagainya.<sup>37</sup>

Kepala sekolah/madrasah memang harus melakukan perubahan untuk kemajuan sekolahnya dan untuk mewujudkan sumberdaya manusia yang baik pula.

Inti dari aktivitas kepemimpinan transformasional salah satunya adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam

---

<sup>37</sup> *Ibid*, hlm. 77-78.

berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif.<sup>38</sup> Kepemimpinan ialah kepemimpinan memiliki kesadaran sendiri tentang emosionalnya, manajemen diri sendiri, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja. Pola perilaku kepemimpinan seperti ini diharapkan berpengaruh positif terhadap bawahannya dalam membentuk nilai-nilai dan keyakinan mencapai tujuan organisasi.<sup>39</sup> Selain itu komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala sekolah juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada siswa dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkannya.<sup>40</sup> Pemimpin transformasional selain harus memiliki ide-ide dan gagasan baru juga harus memiliki komunikasi yang baik serta memberikan motivasi yang baik pula untuk bawahannya.

### 3. Kompetensi Profesional

#### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan sesuatu yang penting dimiliki seseorang untuk tercapainya sesuatu terutama bagi seseorang yang berada dalam organisasi dan suatu kegiatan. Beberapa tokoh telah mendefinisikan kompetensi.

Menurut Daryanto, kata kompetensi itu berasal dari bahasa inggris yakni “*competence*” yang berarti kecakapan, kemampuan, dan kesanggupan, “kompetensi adalah kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan sesuatu hal.”<sup>41</sup> Sementara menurut Moh. Uzer Usman kompetensi dimaknai sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik secara kualitatif maupun

---

<sup>38</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit*, hlm. 51.

<sup>39</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Op. Cit*, hlm. 153.

<sup>40</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit*, hlm. 53.

<sup>41</sup>Menurut Daryanto yang dikutip oleh Agus Wibowo dan Hamrin, *Menjadi Guru Berkarakter (Strategi Membangun Kompetensi & Karakter Guru)*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2012, hlm. 102.

secara kuantitatif.<sup>42</sup> Sedangkan Charles E. Johnson mengatakan bahwa *Competency as a rational performance wich satisfactory meets the objective for desired condition*. Artinya, kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.<sup>43</sup>

Kesimpulannya adalah bahwa kompetensi adalah kemampuan atau perilaku yang rasional yang dimiliki seseorang sesuai kondisi yang diharapkan.

Definisi yang amat lengkap di kemukakan oleh Spencer, bahwa kompetensi itu sebagai karakteristik yang menonjol dari seorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dan/atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi. Selanjutnya Spencer membagi lima karakteristik kompetensi itu sebagai berikut:

- 1) Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan, diinginkan, dan menyebabkan sesuatu. Sebagai contoh, orang yang bermotivasi dengan prestasi akan mengatasi segala hambatan untuk mencapai tujuan, dan bertanggungjawab melaksanakannya.
- 2) Sifat, yaitu karakteristik fisik tanggaan konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh penglihatan baik adalah kompetensi sifat fisik bagi seorang pilot. Begitu halnya dengan control diri emosional dan inisiatif adalah lebih kompleks dalam merespon situasi secara konsisten. Kompetensi sifat ini pun sangat dibutuhkan dalam memecahkan masalah dan melaksanakan panggilan tugas.
- 3) Konsep diri, yaitu sikap, nilai, dan *image* diri seseorang contohnya kepercayaan diri. Kepercayaan atau keyakinan seseorang agar dia menjadi efektif dalam semua situasi adalah bagian dari konsep diri.
- 4) Pengetahuan, yaitu informasi seseorang yang dimiliki dalam bidang tertentu. Contohnya pengetahuan ahli bedah terhadap urat saraf dalam tubuh manusia.
- 5) Keterampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik adalah keterampilan programmer komputer untuk menyusun data secara beraturan. Sedangkan kemampuan berpikir analitis dan

---

<sup>42</sup> *Ibid*, hlm. 102-103.

<sup>43</sup> *Ibid*, hlm. 103.

konseptual adalah berkaitan dengan kemampuan mental atau kognitif seseorang.<sup>44</sup>

Definisi-definisi sebagaimana diuraikan di atas, dapat di pahami bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan nilai-nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir, berperasaan, dan bertindak dalam suatu tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi juga berkenaan dengan kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai standar mutu dalam unjuk kinerja atau hasil kerja nyata.

b. Profesional

Profesional adalah suatu sifat yang sangat penting yang harus dimiliki seseorang dalam melakukan hal apapun terutama hal-hal yang bersifat positif atau dalam melakukan suatu pekerjaan karena akan berpengaruh pada orang lain juga. Moh. Uzer Usman juga menjelaskan makna dari kata profesional itu sendiri bahwa: Kata 'profesional' berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya.<sup>45</sup> Jadi, pekerjaan bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang harus dikuasai guru mencakup penguasaan materi kurikulum serta pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan. Setiap subkompetensi tersebut memiliki indikator esensial sebagai berikut:

1. Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi. Hal ini berarti guru harus memahami materi ajar yang

---

<sup>44</sup> *Ibid*, hlm. 104-105.

<sup>45</sup> Moh Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 14.

ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi dan koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dengan belajar-mengajar.

2. Menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki implikasi bahwa guru harus menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.<sup>46</sup>

Kompetensi profesional penting dimiliki oleh setiap guru karena guru adalah seorang yang berperan penting bagi keberhasilan peserta didik dalam proses pembelajaran.

#### 4. Guru PAI

##### a. Pengertian Guru PAI

Secara sederhana, guru dapat diartikan sebagai seseorang yang pekerjaannya adalah mengajar. Drs. Moh. Uzer Usman mengemukakan bahwa guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru.<sup>47</sup> Jika di telaah kedua pengertian guru diatas, dapat dipahami bahwa guru merupakan anggota masyarakat yang mempunyai keahlian tertentu dalam usaha mewariskan ilmu pengetahuannya bagi orang lain.

Sehubungan dengan hal tersebut, H. Abdurrahman mengemukakan bahwa: Guru adalah anggota masyarakat yang berkompeten (cakap, mampu, dan mempunyai wewenang) dan memperoleh kepercayaan dari masyarakat dan atau pemerintah untuk melaksanakan tugas, fungsi dan peran, serta tanggung jawab, baik dari lembaga pendidikan jalur sekolah maupun lembaga luar sekolah.<sup>48</sup> Berdasarkan pengertian dari beberapa argumen tersebut, maka dapat dipahami bahwa guru pada prinsipnya merupakan suatu

---

<sup>46</sup>Suyanto dan Asep Jihad, *Menjadi Guru Profesional (Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global)*, Esensi, Jakarta, 2013, hlm. 43.

<sup>47</sup>Nuni Yusvavera Syatra, *Desain Relasi Efektif Guru dan Murid*, Buku Biru, Yogyakarta, 2013, hlm. 55.

<sup>48</sup>*Ibid*, hlm. 56.

profesi yang mempunyai keahlian tertentu, di mana masyarakat menempatkannya pada tempat yang lebih terhormat dilingkungannya, karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan.

Guru merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan, maka ia dituntut untuk berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan ilmu yang semakin berkembang.<sup>49</sup> Dengan kata lain, pada setiap pribadi guru terletak tanggung jawab untuk membawa para siswanya ke jenjang kedewasaan. Guru dalam mengajarkan suatu mata pelajaran, ia tidak hanya mengutamakan mata pelajaran, tetapi harus memperhatikan anak itu sendiri sebagai manusia yang perlu dikembangkan pribadinya.

Guru tidak semata-mata sebagai ‘pengajar’ yang mentransfer *knowledge*, tetapi juga sebagai ‘pendidik’ yang mentransfer *values*, sekaligus sebagai ‘pembimbing’ yang memberikan pengarahan dan penuntun bagi anak didik dalam mengajar.<sup>50</sup>

#### b. Tugas Guru PAI

Guru adalah sebuah profesi, sebagaimana profesi lainnya yang merujuk pada pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab, dan kesetiaan.<sup>51</sup> Guru merupakan profesi atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang kependidikan.<sup>52</sup>

Pada dasarnya terdapat seperangkat tugas guru yang harus dilaksanakan oleh guru berhubungan dengan profesinya sebagai pengajar. Tugas guru ini sangat berkaitan dengan kompetensi profesionalnya. Guru pada umumnya memiliki tugas yang sama yaitu

---

<sup>49</sup>*Ibid*, hlm. 57.

<sup>50</sup>*Ibid*, hlm. 58.

<sup>51</sup>Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, IRCiSoD, Yogyakarta, 2010, hlm. 201.

<sup>52</sup>*Ibid*, hlm. 202.

mengelola pembelajaran, menyampaikan materi dan memberi tugas pada peserta didik. Akan tetapi bagi guru juga harus memberi teladan yang baik bagi peserta didik, khususnya guru PAI yang menyampaikan materi agama Islam tentunya juga harus menanamkan akhlak yang baik agar bisa diteladani oleh peserta didiknya.

Hal tersebut Sebagaimana dipahami dari firman Allah Swt. Dalam QS. Al-Syura (42) 15, Ali Imran (3) 104, menyebutkan: “Sampaikanlah ajaran dariku walaupun sekadar satu ayat” (HR.Bukhari), dan lain-lain.<sup>53</sup>

Tugas seorang guru adalah tugas yang mulia karena berkaitan dengan mencerdaskan kehidupan bangsa dan tentunya juga memberi teladan yang baik. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Uzer Usman.

“Menurutnya terdapat tiga jenis guru, yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik dalam arti meneruskan dan mengembangkan nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan iptek sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan bagi peserta didik. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan meliputi bahwa guru di sekolah harus dapat menjadi orang tua kedua, dapat memahami peserta didik dengan tugas perkembangannya mulai dari makhluk bermain (*homoludens*), sebagai makhluk remaja/berkarya (*homopither*), dan sebagai makhluk berpikir/dewasa (*homosapiens*)”.<sup>54</sup>

Jadi, tugas guru berarti membantu peserta didik dalam mentransformasikan dirinya sebagai upaya pembentukan sikap dan membantu peserta dalam mengidentifikasi diri peserta itu sendiri.

Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti guru berkewajiban mencerdaskan bangsa Indonesia seutuhnya berdasarkan

---

<sup>53</sup>Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011, hlm 182.

<sup>54</sup>Menurut Uzer Usman yang dikutip oleh Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan (Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia)*, Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hlm. 20.

pancasila. Sedangkan secara khusus tugas guru dalam proses pembelajaran tatap muka sebagai berikut.

- 1) Tugas pengajar sebagai pengelola pembelajaran
  - a. Tugas manajerial  
Menyangkut fungsi administrasi (memimpin kelas), baik internal maupun eksternal.
    1. Berhubungan dengan peserta didik
    2. Alat perlengkapan kelas (material)
    3. Tindakan-tindakan profesional
  - b. Tugas edukasional  
Menyangkut fungsi pendidik, bersifat:
    1. Motivasional
    2. Pendisiplinan
    3. Sanksi sosial (tindakan hukuman)
  - c. Tugas instruksional  
Menyangkut fungsi mengajar, bersifat:
    1. Penyampaian materi
    2. Pemberian tugas-tugas pada peserta didik
    3. Mengawasi dan memeriksa tugas
- 2) Tugas pengajar sebagai pelaksana (*Executive Teacher*)

Secara umum tugas guru sebagai pengelola pembelajaran adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas yang kondusif bagi bermacam-macam kegiatan belajar mengajar agar mencapai hasil yang baik. Lingkungan belajar yang kondusif adalah lingkungan yang bersifat menantang dan merangsang peserta untuk mau belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan.<sup>55</sup> Sedangkan secara khusus, tugas guru sebagai pengelola proses pembelajaran sebagai berikut:

  - a. Menilai kemajuan program pembelajaran.
  - b. Mampu menyediakan kondisi yang memungkinkan peserta didik belajar sambil bekerja (*learning by doing*).
  - c. Mampu mengembangkan kemampuan peserta didik dalam menggunakan alat-alat belajar.
  - d. Mengkoordinasi, mengarahkan, dan memaksimalkan kegiatan.
  - e. Mengkomunikasikan semua informasi dari dan/atau ke peserta didik.
  - f. Membuat keputusan instruksional dalam situasi tertentu.
  - g. Bertindak sebagai manusia sumber.
  - h. Membimbing pengalaman peserta didik sehari-hari.

---

<sup>55</sup>*Ibid*, hlm. 21.

- i. Mengarahkan peserta didik agar mandiri (memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk sedikit demi sedikit mengurangi ketergantungannya pada guru).
- j. Mampu memimpin kegiatan belajar yang efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal.<sup>56</sup>

Tugas-tugas guru tersebut memang harus diemban oleh seorang guru tidak terkecuali guru PAI. Akan tetapi ada hal yang berbeda dari tugas guru PAI/ agama. Guru PAI/agama di samping melaksanakan tugas pendidikan dan pembinaan bagi peserta didik, ia membantu pembentukan kepribadian, pembinaan akhlak, di samping menumbuhkan dan mengembangkan keimanan dan ketakwaan para peserta didik.

Guru agama masuk ke dalam kedalam kelas dengan segala apa yang ada padanya. Caranya berpakaian, berbicara, bergaul, bahkan caranya berjalan, makan, minum, duduk dan diamnya, semuanya ikut menunjang keberhasilannya dalam melaksanakan tugas agama bagi peserta didik.<sup>57</sup>

Menurut M. Athiyah al-Abrasyi, guru dalam pendidikan Islam harus memiliki sifat zuhud dan mencari keridhaan Allah, bersih jasmani dan rohani, ikhlas dalam pekerjaan, pemaaf, memiliki sifat kebapaan, mengetahui tabiat murid, dan menguasai pelajaran. Sedangkan menurut al-Ghazali sebagaimana dikutip oleh Ridha, guru harus menjaga etiket dan kode etik profesinya:

1. Menyayangi dan memperlakukan peserta didiknya seperti anaknya sendiri.
2. Mengajar tidak untuk mencari nafkah/upah, tetapi mengajar semata-mata mencari keridhaan Allah dan mendekati diri kepada-Nya.
3. Tidak boleh mengabaikan tugas memberi nasihat kepada peserta didiknya.
4. Mencegah peserta didik jatuh terjerembab ke dalam akhlak tercela melalui cara sepersuasif mungkin dan penuh kasih sayang.

---

<sup>56</sup> *Ibid*, hlm. 23.

<sup>57</sup> Zakiah Daradjat, *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah*, Ruhama, Jakarta, 1995, hlm. 99.

5. Keahlian ilmunya tidak boleh memandang remeh disiplin keilmuan lainnya.
6. Menyampaikan materi pengajarannya sesuai dengan tingkat pemahaman peserta didiknya.
7. Terhadap peserta didik yang berkemampuan rendah, guru menyampaikan materi yang jelas, konkret dan sesuai dengan tingkat kemampuan mereka yang mencernanya.
8. Bersedia mengamalkan ilmunya sehingga ucapan dan tindakannya menyatu.<sup>58</sup>

Guru merupakan sebuah pekerjaan yang mulia. Tugas yang harus diemban oleh seorang guru juga tidak mudah, selain mengajar peserta didik ia juga harus membimbing dan tentu saja mendidik peserta didiknya dengan baik karena orang tua peserta didik juga telah mempercayakan anaknya kepada guru pada saat di lingkungan sekolah.

#### **5. Peningkatan Kompetensi profesional guru PAI**

Pengertian kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif. Kompetensi guru tersebut meliputi:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru.
2. Kompetensi fisik, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi.
3. Kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri untuk melakukan transformasi diri, identitas diri, dan pemahaman diri. Kompetensi pribadi meliputi kemampuan-kemampuan dalam memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri, dan menghargai diri.<sup>59</sup>
4. Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi

---

<sup>58</sup>Menurut M. Athiyah Al-Abrasyi yang dikutip oleh Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2014, hlm. 173.

<sup>59</sup>Kunandar, *Guru Profesional( Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm. 55.

sosial secara efektif. Kompetensi sosial meliputi kemampuan interaktif, dan pemecahan masalah kehidupan sosial.

5. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengalaman kaidah-kaidah keagamaan.<sup>60</sup>

Kompetensi bagi profesi apapun sangat penting dimiliki tidak terkecuali oleh seorang guru. Guru wajib memiliki kompetensi karena tugasnya adalah mencerdaskan peserta didik dengan menyampaikan materi, memberikan arahan dan motivasi dan memberi contoh yang baik bagi peserta didik dan semua itu tidak akan berjalan tanpa adanya kompetensi yang dimiliki guru. Kompetensi guru lebih lanjut dapat disebutkan dan Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 8 dan 10 sebagai berikut berikut:

Pasal 8, “Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.

Pasal 10, “Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”.<sup>61</sup>

Guru yang memiliki kompetensi, harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan 3 aspek kompetensi pada dirinya, kompetensi pribadi, kompetensi profesional, kompetensi kemasyarakatan. Kompetensi pribadi adalah sikap pribadi guru berjiwa Pancasila mengutamakan budaya bangsa Indonesia, rela berkorban bagi kelestarian bangsa dan negaranya.<sup>62</sup> Kompetensi profesional seorang guru harus menguasai ilmu yaitu dengan pengetahuan yang luas, menguasai bahan pengajaran serta ilmu-ilmu yang berhubungan dengan mata pelajaran yang diajarkan menguasai teknologi dan kurikulum pendidikan.<sup>63</sup> Sementara itu, kompetensi kemasyarakatan (sosial) adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi

---

<sup>60</sup>*Ibid*, hlm. 55.

<sup>61</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 8 dan Pasal 10 Ayat 1, hlm. 6.

<sup>62</sup>*Ibid*, hlm. 56.

<sup>63</sup>Didi Supriadi dan Deni Darmawan, *Komunikasi Pembelajaran*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, hlm. 62.

sosial seorang guru dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat ia bekerja, baik formal maupun informal.<sup>64</sup> Guru yang memiliki kompetensi-kompetensi tersebut tentunya akan menjadikan dunia pendidikan menjadi lebih baik sehingga dapat mencerdaskan kehidupan bangsa.

Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1 ditegaskan,

“Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.<sup>65</sup>

Tugas ini mencerminkan bahwa beban guru sesungguhnya sangat berat dan kompleks sekali. Tugas ini berkaitan dengan misi membangun kepribadian anak bangsa untuk menyongsong dan mengangkat martabat bangsa dan negara sangat bergantung pada keadaan guru sehingga mereka membutuhkan watak dan sifat-sifat yang profesional dalam menjalani tugasnya secara multidimensional itu.

Khusus untuk jabatan guru, *National Education Association* (NEA) telah menentukan ciri-ciri profesional sebagai berikut:

1. Jabatan yang melibatkan intelektual.
2. Jabatan yang menggeluti suatu batang tubuh ilmu yang khusus.
3. Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama.
4. Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan.
5. Jabatan yg menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen.
6. Jabatan yang menentukan baku (standarnya) sendiri.
7. Jabatan yang lebih mementingkan layanan di atas keuntungan pribadi.
8. Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.<sup>66</sup>

Kompetensi guru berkaitan dengan profesionalisme adalah guru yang kompeten (memiliki kemampuan) di bidangnya. Karena itu

---

<sup>64</sup>Kunandar, *Op. Cit*, hlm. 56.

<sup>65</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, *Op. Cit*, hlm. 2.

<sup>66</sup>Mujamil Qomar, *Op. Cit*, hlm. 171-172.

kompetensi profesionalisme guru dapat diartikan sebagai kemampuan memiliki keahlian dan kewenangan dalam menjalankan profesi keguruan. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja bawahannya termasuk guru PAI dapat melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Aktif memberikan motivasi

Kepala sekolah adalah sosok pemimpin yang harus selalu memberikan motivasi kepada jajaran bawahannya. Motivasi ini akan melahirkan optimisme, semangat pantang menyerah, dan selalu menikmati proses yang dilalui, meskipun tantangan dan halangan terus menghadang.<sup>67</sup>

b. Mengembangkan kreativitas

Kepala sekolah sebagai sosok pemimpin harus menghidupkan kreativitas di sekolahnya dan menjadikannya sebagai jantung pendidikan.<sup>68</sup> Jajaran manajemen, guru, karyawan, siswa, komite sekolah, dan lain-lain harus di dorong untuk menggali dan mengembangkan kreativitas secara maksimal, pantang mundur atas segala rintangan, serta terus bergerak menggapai era keemasan dan kejayaan di masa depan.

c. Memberikan reward

Memberikan reward atau penghargaan menjadi salah satu cara kepala sekolah untuk membangkitkan mental sukses bagi jajaran bawahannya dalam mencapai prestasi kerja yang membanggakan.<sup>69</sup>

d. Mempercepat karier

Jika anggota yang mampu memenuhi target, bahkan melampauinya, maka kepala sekolah selayaknya mengapresiasi. Salah satu caranya adalah dengan mempercepat karier.<sup>70</sup>

e. Meningkatkan kesejahteraan

Dalam konteks ini, kepala sekolah harus berpikir keras bagaimana meningkatkan pendapatan sekolah dengan berbagai macam wirausaha,

---

<sup>67</sup>Jamal Ma'ruf Asmani, *Op. Cit.*, hlm. 136.

<sup>68</sup>*Ibid*, hlm. 139.

<sup>69</sup>*Ibid*, hlm. 140.

<sup>70</sup>*Ibid*, hlm. 141.

sehingga bisa memberikan penghargaan yang layak bagi semua bawahannya yang berprestasi. Sebab, kesejahteraan yang meningkatkan loyalitas dan dedikasi kepada lembaga.<sup>71</sup>

Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin harus berupaya meningkatkan kompetensi profesional guru termasuk guru PAI, antara lain berupa:

1. Mengirim guru untuk mengikuti pelatihan, penataran, lokakarya, *workshop*, dan seminar.
2. Mengadakan sosialisasi hasil penelitian dan berbagai kebijakan pemerintah dengan mendatangkan narasumber.
3. Mengadakan pelatihan komputer dan bahasa Inggris.
4. Mendorong guru untuk melanjutkan studi agar sesuai dengan tuntutan pemerintah.
5. Mengadakan studi banding ke sekolah lain yang dipandang lebih maju.
6. Mengirim guru untuk magang ke sekolah lain.
7. Melengkapi sarana dan berbagai media penunjang kegiatan pembelajaran.
8. Memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi
9. Meningkatkan kesejahteraan guru dengan memberikan tambahan pendapatan yang bersumber dari Komite Sekolah dan orangtua siswa
10. Memberikan keteladanan, dorongan, dan menggugah hati nurani guru agar menyadari tugas dan tanggung jawab sebagai guru.<sup>72</sup>

Tugas seorang guru memang berat terutama guru PAI, maka dari itu kepala sekolah/madrasah memang perlu memberikan apresiasi kepada guru, juga mendorong guru untuk mengembangkan kompetensi profesionalnya.

---

<sup>71</sup>*Ibid*, hlm. 142-143.

<sup>72</sup>Aan Hasanah, *Pengembangan Profesi Guru*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 49-50.

## B. Hasil penelitian terdahulu

1. Penelitian S. Adi Suparto tentang “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik dengan Pendekatan Kecerdasan Emosional pada Satuan Pendidikan Dasar”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kajian tentang pengelolaan konflik di tingkat internal sekolah tetap menarik dan aktual sampai kini. Konflik terjadi bila satu atau kedua belah pihak menunjukkan permusuhan dan menghalangi usaha masing-masing untuk mencapai sasaran. Konflik merupakan suatu bagian yang alamiah dari proses-proses sosial, dan terjadi di dalam semua jenis dan tingkatan organisasi. Terdapat berbagai macam perilaku kepala sekolah sebagai pimpinan dan manajer dalam mengelola konflik, di antaranya: menengahi konflik, menjelaskan pentingnya kerjasama, menekankan kepentingan bersama, melakukan sesi-sesi pembentukan tim, dan lain-lain. Namun semuanya tidak dapat menyelesaikan konflik. Salah satu pendekatan mutakhir yang dapat digunakan kepala sekolah khususnya pada satuan pendidikan dasar yang memiliki intensitas konflik karena faktor-faktor psikologis adalah pengelolaan konflik melalui kepemimpinan transformasional dengan pendekatan kecerdasan emosional.<sup>73</sup>
2. Penelitian Anisah Kushariyanti tentang “Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Komitmen Afektif Terhadap Organisasi Pada Guru SMU Negeri di Semarang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen afektif terhadap organisasi pada guru SMA Negeri di Semarang. Hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen afektif terhadap organisasi ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,552$ . Semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional

---

<sup>73</sup>S. Adi Suparto, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik dengan Pendekatan Kecerdasan Emosional pada Satuan Pendidikan Dasar*, Maret 2007. Sumber: SA Suprpto – Jurnal DIKTIKA, 2007 – infodiknas.com. diakses pada Tanggal 12 Januari, 2016, pada Pukul 18:22 WIB.

kepala sekolah maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif terhadap organisasi yang ditunjukkan para guru. Sebaliknya, semakin negatif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah maka komitmen afektif terhadap organisasinya akan semakin rendah pula. Sumbangan variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap komitmen afektif terhadap organisasi pada guru SMA Negeri di Semarang sebesar 30,5 persen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah bukan merupakan satu-satunya faktor utama yang mempengaruhi komitmen afektif terhadap organisasi pada guru SMA Negeri di Semarang. Hasil analisis tambahan menunjukkan tidak terdapat perbedaan komitmen afektif terhadap organisasi pada guru SMA Negeri di Semarang berdasarkan jenis kelamin, status pernikahan, usia dan latar belakang pendidikan, namun terdapat perbedaan berdasarkan masa kerja.<sup>74</sup>

Relevansi: Penelitian terdahulu tersebut menegaskan jika semua penelitian membahas mengenai kepemimpinan transformasional. Jadi relevansi antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama masih berada dalam lingkup kepemimpinan transformasional, hanya saja masing-masing penelitian mempunyai fokus pembahasan yang berbeda-beda.

Sedangkan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini lebih membahas mengenai peran kepemimpinan transformasional dengan banyak objek sasaran seperti penelitian-penelitian sebelumnya, tetapi lebih memfokuskan pada dominannya kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru PAI di MTs Abadiyah Kuryokalangan Gabus

---

<sup>74</sup>Anisah Kushariyanti, *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Komitmen Afektif Terhadap Organisasi Pada Guru SMU Negeri di Semarang*, Semarang, 2007. Sumber: A Kushariyanti – 2007 – eprints.undip.ac.id. diakses pada Tanggal 12 Januari, 2016, pada Pukul 18:45 WIB.

Pati. Jadi inti masalah yang akan diangkat oleh peneliti sudah tentu berbeda dengan penelitian terdahulu.

### C. Kerangka berpikir

Kepala madrasah sebagai pemimpin sangat berpengaruh pada kemajuan lembaga sekolahnya, tidak terkecuali untuk kemajuan guru termasuk pada rumpun guru PAI, dalam meningkatkan kompetensi profesional pada rumpun guru PAI kepala sekolah harus melakukan perubahan dengan kepemimpinan transformasional. Hal ini penting untuk membenahi kinerja rumpun guru PAI sekaligus meningkatkan kompetensi profesional guru PAI agar lembaga pendidikan yakni madrasah yang dipimpinnya semakin maju dan *credible*, karena guru juga berpengaruh besar bagi peserta didik mencapai keberhasilan dalam mengembangkan kognitif, afektif dan psikomotorik mereka. Kepemimpinan transformasional tentunya akan memberi pengaruh besar bagi kemajuan sekolah, seorang kepala sekolah/madrasah perlu sekali untuk menggunakan dan melaksanakan kepemimpinan transformasional baik itu untuk perubahan sekolah/madrasah atau untuk guru, siswa-siswi dan juga karyawan dan staf, dengan majunya sekolah/madrasah itulah maka masyarakat juga semakin bisa mempercayai lembaga sekolah/madrasah tersebut. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin transformasional harus memiliki inovasi-inovasi baru dalam kepemimpinannya, dengan berpikir bukan hanya untuk kemajuan madrasah saat ini, akan tetapi juga untuk kedepannya.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

