

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Keterampilan Manajerial

a. Pengertian Keterampilan Manajerial

Keterampilan atau *skill* dapat diartikan kemampuan yaitu kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.¹

Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.² Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.³ Fattah menjelaskan bahwa Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.⁴ Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa *Manajerial skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.⁵

Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajernya.⁶ Adapun menurut Siagian, Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.⁷

“Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-

¹ Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Prenhalindo, Jakarta, 2005)

² W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Balai Pustaka, Jakarta 2006), 742

³ Suprapro, *Dasar Manajemen*, (Pusat Pengembangan Bahan Ajar, Bandung-UMB), 5

⁴ Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Rosda Karya, Bandung, 1999), 13

⁵ Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Irama Widya, Bandung), 63

⁶ Suprapto, *Dasar manajemen*, 9

⁷ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Bumi aksara, Jakarta, 1992), 36

tugas⁸ manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.”⁹

Dari pengertian yang dikemukakan para tokoh di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa keterampilan atau *skill* merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

Adapun Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga¹⁰ sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.¹¹ Menurut Wahjo Sumidjo, secara sederhana Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.¹² Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.¹³

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah. Kepala Sekolah sebagai top manajer bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya.

⁸ Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Balai Pustaka, Jakarta, 2005), 247

⁹ Surayin, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Yrama Widya, Bandung, 2001), 219

¹⁰ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Perum balai pustaka, Jepara, 1988), 420

¹¹ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Republic Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 796

¹² Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (PT. Raja Grafindo Persada, Jepara, 2003), 83

¹³ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 95

Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Atmodiwiro mengemukakan bahwa ada lima ketrampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang Kepala Sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima ketrampilan yang dimaksud adalah: (1) ketrampilan teknis, (2) ketrampilan hubungan manusia, (3) ketrampilan konseptual, (4) ketrampilan pendidikan dan pengajaran, dan (5) ketrampilan kognitif. Sedang dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi Sekolah dan ketrampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya, (2) orientasi kepemimpinan proaktif, (3) ketegasan, (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi, (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep, (6) fleksibilitas intelektual, (7) persuasif dan manajemen interaksi, (8) kemampuan beradaptasi secara taktis, (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, (10) manajemen kontrol, (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian, dan (12) komunikasi.¹⁴

“Adapun tugas Kepala Sekolah Dirawat menyatakan bahwa tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang

¹⁴ Atmodiwiro Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Ardadzya Jaya, Jakarta, 2006), 63

organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.”¹⁵

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervisi yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.¹⁶

Jadi keterampilan manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu: (a) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (b) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (c) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indicator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, (d) kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Tidak berbeda dengan pendapat di atas, wahyudi menjelaskan pengertian keterampilan sebagai kemampuan melaksanakan

¹⁵ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986), 43

¹⁶ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, 43

tugas.¹⁷ Berdasarkan dua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati.

“Keterampilan sepadan dengan kata kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan kata keterampilan berarti terampil; kemahiran dan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan adalah kepandaian, kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah maka keterampilan diartikan kepandaian, kecakapan dan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin atau manajer di sekolah tempat dia bekerja.”¹⁸

Dengan demikian, keterampilan Manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

b. Indikator Keterampilan Manajerial

Terdapat tiga macam keterampilan Manajerial yang diperlukan oleh seorang Manajer dalam mengelola sumberdaya organisasi. Sebagaimana yang

¹⁷Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Alfabeta, Bandung, 2012), 67.

¹⁸Nur Cahya Edi Sukendar, (*Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara*), Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang, Semarang: 2013, 72-73.

dikemukakan oleh Robert L. Katz sebagaimana yang dikutip oleh Doni Juni Priansa bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan Manajerial tersebut sangat aplikatif untuk diadopsi bagi guru, ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan teknis.¹⁹

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, human skill merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui human skills seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut.²⁰

Dari deskripsi di atas dapat disimpulkan bahwa indikator Keterampilan Manajerial antara lain:

1. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*)
2. Keterampilan kemanusiaan (*Human Skill*)
3. Keterampilan teknis (*Technical Skill*)

Adapun penjelasan dari indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*)

“Keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi,

¹⁹ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Professional. Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, (CV. Pustaka Setia, Bandung, 2017), 199.

²⁰ Wahjosumidjo kepemimpinan kepala, 101-102

yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan”.²¹

Kepala Sekolah memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, gagasan, demi kemajuan sekolah. Gagasan atau ide serta konsep tersebut dijabarkan dalam rencana kegiatan untuk mewujudkan. Proses penjabaran ide menjadi satu rencana kerja yang konkret disebut dengan proses perencanaan (*planning*). Oleh karena itu keterampilan konseptual juga dapat dipahami sebagai keterampilan untuk membuat perencanaan kerja.²²

Conceptual skill adalah kemampuan untuk memahami kekompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.²³ kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri

Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah.

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah

²¹ Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukse*, (Gema Insani, Jakarta, 2004), 282.

²² Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Professional. Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, 199.

²³ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. (Erlangga, Jakarta, 1982), 6

dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.²⁴

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah itu ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.²⁵

“Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.”²⁶

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karna salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan²⁷ Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang,

²⁴ Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Kencana, Jakarta 2006), 19

²⁵J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Kencana Predana Media Group, Jakrta 2007), 7

²⁶Akdon, *Strategi Management For Education Management*, (Alfabeta, Bandung, 2006), 182

²⁷ Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam*. Terj., (Prenanda, Jakarta, 2007), 9

misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.²⁸

Berdasarkan beberapa definisi tentang *conceptual skill* tersebut diatas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk mutu pendidikan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.²⁹

²⁸ Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 96

²⁹ Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Tarsito, Bandung, 1974), 47-48

Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan di kreasikan terlebih dahulu.

Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman.³⁰ Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam angka panjang dan melalui perpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda.

2) Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*)

Selain kemampuan konseptual kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan berkomunikasi keterampilan berhubungan dengan orang lain yang disebut dengan keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh kepala sekolah di lingkungan madrasah ataupun lingkungan diluar madrasah.

Keterampilan hubungan manusia harus dimiliki oleh guru karena aktivitas madrasah merupakan bagian dari aktivitas manusia. Perilaku kemanusiaan yang dibangun Kepala sekolah meliputi:

- a) Menjalin hubungan dengan guru dan staf.
- b) Menjalin hubungan kerjasama dengan guru
- c) Memberikan bimbingan dan bantuan bagi guru
- d) Membangun motivasi dan moral kerja bagi guru
- e) Menyelesaikan konflik di madrasah
- f) Menciptakan iklim kondusif di madrasah.³¹

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-

³⁰ Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, (Gema Insani, Jakarta, 2004), 283

³¹ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Professional. Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, 200.

orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.³² *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.³³ Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat.³⁴ Paul Herey berpendapat bahwa “*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melauai orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.”³⁵

Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.³⁶ Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-gungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.³⁷

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survei menyetujui bahwa

³² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Rinika Cipta, Jakarta, 2004), 217-218

³³ Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, 283

³⁴ Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* , 19

³⁵ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* , 6

³⁶ Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer*, 283

³⁷ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Renika Cipta, Jakarta, 1998), 107

satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi seorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.³⁸

Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai top manager harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (steak holder, komite dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.³⁹

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang.

Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang

³⁸ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, 7

³⁹ Made Pidarta, *Manajemen pendidikan Indonesia*, (Renika Cipta, Jakarta, 2004), 219

berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tujuan itu.⁴⁰

Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.⁴¹

Tugas kepala Madrasah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau kontlik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.⁴²

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, Seorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut

⁴⁰ Made Pidarta, *Manajemen pendidikan Indonesia*, 223

⁴¹ Dede Rosyada. *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 234

⁴² Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Mundur Maju, Bandung, 2002), 37

tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu. : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menanggukuhkan penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.⁴³

Keterampilan menejerial terhadap para guru harus mencakup Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

3) Keterampilan Teknik (*Technical Skill*)

Keterampilan teknik “(*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (*skill*) khusus tentang pekerjaannya.⁴⁴ Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu.⁴⁵ Menurut Paul *technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.⁴⁶

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya,⁴⁷

⁴³ Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam*. Terj, 153

⁴⁴ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi* : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia , 282

⁴⁵ Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 5

⁴⁶ Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi* : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia , 5.

⁴⁷ Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Mundur Maju, Bandung, 2002), 323

tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manajer terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar.⁴⁸ Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala madrasah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proes belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.⁴⁹

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan.

Kemampuan tehnik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Pelekaksanaan

⁴⁸ Made Pidarta, *Manajemen pendidikan Indonesia*, 230

⁴⁹ Made Pidarta, *Manajemen pendidikan Indonesia*, 231

yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan professional.

Kepala madrasah selaku manajer berfungsi sebagai *controlling*, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervise manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervise pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional yang baik kepada bawahannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digaris bawahi bahwa keterampilan tehnik diperoleh kepala sekolah antara lain : Pengetahuan leading pengelolaan kelas, penggunaan kurikulum, menggunakan tehnik supervisi, perbaikan mutu, mengetahui tentang administrasi, sarana prasarana dan keuangan.

Ricky W. Griffin sebagai mana dikutip Donni Juni Priansa menambahkan dua keterampilan dasar menejerial lainnya yang perlu dimiliki oleh Manajer, adalah:

a) Keterampilan manajemen waktu (*time managemen*)

Yaitu keterampilan yang menunjuk pada kemampuan guru untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Guru harus memahami bahwa setiap menit waktu yang terbuang sangat merugikan madrasah. Waktu merupakan aset berharga dan menyia-nyaiakan berarti membuang dan mengurangi produktifitas kerjanya bagi madrasah.

b) Keterampilan membuat keputusan (*decision making skil*),

Yaitu kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam

memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan penting bagi Kepala Sekolah. Griffin melakukan tiga langkah yang dapat dilakukan Kepala Sekolah dalam membuat keputusan, yaitu:

1. Mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya;
2. Mengevaluasi setiap alternatif yang dianggap sangat baik;
3. Mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada dijalur yang benar dan tepat.⁵⁰

Keahlian yang sangat diperlukan oleh seorang pemimpin salah satunya ialah keahlian Manajerial. Keahlian Manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Seorang kepala madrasah atau kepala madrasah yang andal mungkin memerlukan sejumlah keahlian yang spesifik dalam menjalankan organisasinya. Melalui keahlian spesifik tersebut akan dapat membantu pemimpin lembaga pendidikan mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan secara efektif dan efisien.⁵¹

“Adapun ciri khas Manajer yang dikagumi sehingga para bawahan bersedia mengikuti perilakunya adalah, apabila Manajer memiliki sifat jujur, memandang masa depan, memberikan inspirasi, dan memiliki kecakapan teknikal maupun Manajerial. Sedangkan dalam hubungannya dengan kualitas kepemimpinan Manajer mengemukakan, kunci dari kualitas kepemimpinan yang unggul adalah kepemimpinan yang memiliki paling tidak 8

⁵⁰ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Professional. Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, 201.

⁵¹ M. Ishom El-Saha, *Manajemen Kaderisasi Ulama*, (Transwacana, Jakarta, 2008), 70.

sampai dengan 9 dari 25 kualitas kepemimpinan yang terbaik. Dinyatakan, pemimpin yang berkualitas tidak puas dengan “status quo” dan memiliki keinginan untuk terus mengembangkan dirinya. Beberapa kriteria kualitas kepemimpinan Manajer yang baik antara lain, memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan yang luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.⁵²”

Untuk menjadi kepala madrasah atau kepala madrasah yang berhasil, mengajukan empat keahlian Manajerial yaitu: keahlian teknis, keahlian interpersonal, keahlian konseptual, dan keahlian diagnostik.⁵³ Keahlian teknis ialah keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan kegiatan atau tugas khusus (pokok). Keahlian interpersonal ialah keahlian berinteraksi dengan orang lain baik yang ada di dalam organisasi maupun orang orang di luar organisasi. Keahlian konseptual ialah kemampuan dari seorang Manajer untuk berpikir abstrak. Keahlian diagnosis ialah kemampuan Manajer dalam mendiagnosis atau mendeteksi kemungkinan kemungkinan yang tengah terjadi atau akan dihadapinya. Dan keahlian yang terakhir yaitu keahlian analisis, yaitu kemampuan Manajer dalam meneliti atau menganalisis suatu permasalahan secara komprehensif sampai pada tahap berdampak

⁵² M. Ishom El-Saha, *Manajemen Kaderisasi Ulama*, Transwacana, 71.

⁵³ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah /Madrasah Melalui Manajerial Skills*, (PT Rineka Cipta, Jakarta, 2014), 10-11.

baik atau burukkan keputusan yang akan diambilnya.⁵⁴

c. Keterampilan Manajerial Rasulullah SAW

Ada beberapa sifat kepemimpinan Rosulullah SAW yang sangat populer yaitu sebagai berikut:⁵⁵

- a) *Shiddiq*/ jujur adalah orang yang memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Kejujuran yang dimaksud adalah; (1) Kejujuran dalam bersikap, (2) Kejujuran dalam bekerja, (3) Kejujuran dalam keuangan. Al-Qur'an surat 9 (At-Taubah: 119), yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ .

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”.⁵⁶

Ayat tersebut memberikan penjelasan bahwa orang yang beriman dan bertakwalah kepada Allah agar supaya bersama orang-orang yang benar.

- b) *Amanah* adalah memiliki penuh tanggung jawab, bisa dipercaya, dan memiliki kualitas kerja yang baik dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Hal ini ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, ihsan (berbuat yang terbaik dalam segala hal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat). Dengan amanah maka akan terhindar tindakan kolusi, korupsi, dan manipulasi serta akan dapat memberikan kepercayaan penuh dari para anggotanya atau orang lain sehingga program-

⁵⁴ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah /Madrasah Melalui Manajerial Skil*, 13.

⁵⁵ Abdul Hakim, *Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islami*, (Semarang: Unissula Press, 2013), 41-45.

⁵⁶ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 276.

program kepemimpinan akan dapat dukungan optimal dari para anggota yang dipimpinnya. Al-Qur'an surat 23 (Al-Mu'minun: 8), yang berbunyi:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

*Artinya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.*⁵⁷

- c) *Fathonah* adalah cerdas atinya mampu menyelesaikan masalah, memiliki kemampuan mencari solusi, dan memiliki wawasan yang luas. Pemimpin yang cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara cermat, tepat, dan cepat ketika menghadapi masalah-masalah yang terjadi dalam kepemimpinannya. Mengingat agama islam diturunkan untuk semua manusia dan juga sebagai rahmat bagi alam semesta, oleh karenanya hanya pemimpin yang cerdas akan mampu memberikan petunjuk, nasehat, bimbingan, pendapat, dan pandangan bagi umat manusia dalam memahami firman-firman Allah SWT. Dalam Al-Qur'an surat 16 (Al-Nahl: 125) Allah SWT berfirman:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ
وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ
عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang

⁵⁷Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*,(Surabaya: Tri Karya Surabaya, 2002), 475.

lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.⁵⁸

- d) *Tabligh* adalah sejalan dengan sifat amanah yaitu memiliki kemampuan dalam menyampaikan dan sekaligus mengajak serta memberikan contoh kepada para anggotanya atau pihak lain, melakukan sosialisasi dengan teman kerja, mempunyai kemampuan untuk bernegosiasi, dan penuh keterbukaan (*transparan*) dalam melaksanakan ketentuan-ketentuan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat. Sebagai indikator *tabligh* adalah cara memberikan pelayanan kepada masyarakat, cara berpakaian, membiasakan sholat berjamaah, berdoa pada awal dan akhir bekerja dan lain sebagainya. Dalam Al-Qur'an surat 5 (Al-Maidah: 67) Allah SWT berfirman:

يَتَّيِبُهَا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ آتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُوءًا
وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوْتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَالْكَفَّارَ أَوْلِيَاءَ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: Hai rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak

⁵⁸Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Surabaya: Tri Karya Surabaya, 2002), 383.

*memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir.*⁵⁹

Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan, moderat dalam memandang persoalan. Tidak memberikan kekuasaan secara penuh atau kebebasan secara mutlak sehingga bebas dari nilai. Ia bukan model demokrasi yang secara mutlak yang secara mutlak dapat diterapkan sepanjang sejarah dan perubahan zaman.

Kompetensi Manajerial kepala madrasah meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai tentang suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan memanaj segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.⁶⁰

Kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan madrasah, seperti: MGMP/MGP tingkat madrasah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar madrasah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.⁶¹

⁵⁹Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Surabaya: Tri Karya Surabaya, 2002), 158.

⁶⁰Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Kalam Mulia, Jakarta, 2017), 238-239.

⁶¹Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen & Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 238-239.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

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.⁶² Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka penyusunan tujuan organisasi dan pelaksanaan sasarannya.⁶³ Pakar manajemen, Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Sudjana, 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”.⁶⁴

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

⁶²Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Falah Production, Bandung, 2004), 19.

⁶³Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan (Pendekatan Teoritik dan Praktik)*, (Idea Press, Yogyakarta, 2011), 31.

⁶⁴Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 19.

mungkin bersamaan atau mungkin beda 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 kepemimpinannya). 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”⁶⁵

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ

أَعْيُنٍ وَأَجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا ﴿٧٤﴾

74. dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan Kami, anugerahkanlah kepada Kami isteri-isteri Kami dan keturunan Kami sebagai penyenang hati (Kami), dan

⁶⁵ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Pustaka Setia, Bandung, 2012), 149.

*Jadikanlah Kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.*⁶⁶

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 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 sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina”.⁶⁷

Organisasi bisa menjadi baik jika pemimpinnya dalam menjalankan kepemimpinannya juga baik dengan memberikan pengarahan, memotivasi dan menasehati, bukan hanya memerintah saja. *leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*” (kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan

⁶⁶ Al-Qur'an surat Al Furqan ayat 74, *Al Halim Qur'an dan Terjemahnya*, (Halim, Surabaya, 2013), 366.

⁶⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002), 107.

kelompok dalam upaya menyusun dan mencapai suatu tujuan).⁶⁸ 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 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**,

⁶⁸ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* Sudjana, 20.

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”.⁶⁹

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

Sedang 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 mentransformasikan visi menjadi realita atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual”.⁷⁰

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai sikap yang mewakili pandangan individu terhadap sikap atasan dalam mengarahkan karyawannya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, Pemimpin transformasional harus mampu memberikan contoh kepada bawahannya, menjadikan panutan bagi bawahannya, dapat menginspirasi kan

⁶⁹ Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* Sudjana, 20-21.

⁷⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Alfabeta, Bandung, 2012), 149.

untuk para karyawan, mengarahkan bawahan ke arah yang lebih jauh, memberikan motivasi yang kuat bagi karyawan agar kinerja karyawan tersebut bagus, serta siap untuk menerima tantangan ke depannya bagi pemimpin, karyawan serta seluruh isi di suatu organisasi.⁷¹

Jadi dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan sikap kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, maka kinerja para guru pun akan meningkat dan dengan begitu para guru akan selalu meningkatkan produktivitas kerja di sekolah tersebut.

Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.”⁷² 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 adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitanya dengan

⁷¹ Putra Rustamaji, Purwana, & Yohana (2017). “Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur. *Jurnal pendidikan, ekonomi dan bisnis*” <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/> akses 20/6/2019.

⁷² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2005), 77.

trnasformasi yang terjadi dalam suatu organisasi.⁷³

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”.⁷⁴

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 mencapai visi

⁷³ “*pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi guru sekolah dasar negeri kecamatan kras kabupaten Kediri*” imam gunawan jurusan administrasi pendidikan fakultas ilmu pendidikan universitas negeri malang *premiere educandum, volume 5 nomor 1, juni 2015, 59 – 79.*

⁷⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos)*, (Alfabeta, Bandung, 2012), 9.

yang telah ditetapkan.⁷⁵ Kepemimpinan transformasional memang harus ada bagi seorang pemimpin karena pemimpin bukan hanya berperan sebagai Manajer tetapi juga motivator.

b. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tentunya juga memiliki ciri-ciri yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional. Adapun Indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut.⁷⁶

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
2. *Individualized consideration*, meliputi:
 - a) Merenung, memikirkan, 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

⁷⁵ Husain Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2008), 321.

⁷⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (DIVA Press, Yogyakarta, 2012), 54-55.

- c) Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi
 - d) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat⁷⁷
 - e) Menggunakan simbol-simbol
 - f) Menampilkan visi yang menggairahkan
 - 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 organisasi⁷⁸.

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

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang memperhatikan bawahan, dapat mengubah bawahan akan visi dan tujuan organisasi (menekankan pentingnya rasa

⁷⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 55.

⁷⁸ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 56.

memiliki misi bersama) dan memberikan inspirasi untuk bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan kelompok serta mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikutnya. Variabel ini diukur dengan menggunakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dikembangkan oleh Bass sebagaimana di kutip Murnianita yang meliputi: (1) Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*) yaitu sejauh mana pemimpin dipersepsikan sebagai role model yang menginspirasi oleh bawahan.(2) motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yaitu sejauh mana pemimpin menjelaskan visinya yang menarik dan memotivasi para bawahannya. (3) stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) yaitu sejauh mana pemimpin menstimulasi para bawahannya untuk menjadi inovatif dan kreatif; dan (4) pertimbangan individual (*individual consideration*) yaitu sejauh mana pemimpin memberikan dukungan, peneguhan dan bimbingan kepada bawahan dengan memperhatikan kebutuhan individu.⁷⁹

c. 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.⁸⁰ Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian

⁷⁹ Murnianita. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement Pada PT PLN (Persero) Pusdiklat*. (Tesis.Universitas Indonesia: Jakarta. 2012).

⁸⁰ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *visionary leadership: Menuju Sekolah Efektif*, 77.

edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral (*moral values*).⁸¹

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.⁸² 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.⁸³ 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

⁸¹ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*, (Sinar Grafika, Jakarta, 2005), 58.

⁸² Aan Komariah dan Cepi Triatna, *visionary leadersip: Menuju Sekolah Efektif*, 78.

⁸³ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*, 58.

tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi”.⁸⁴

Pemimpin yang transformasional memang harus menjadi pemimpin yang benar-benar memberikan perubahan yang baik, sehingga visi yang telah ditetapkan menjadi terwujud dengan baik. 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 kesejahteraan⁸⁵

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

⁸⁴ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *visionary leadersip: Menuju Sekolah Efektif*, 78

⁸⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Alfabeta, Bandung, 2012), 157.

d. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Khaerul Umam menjelaskan tiga teori kepemimpinan yang menjadi *grand theory* kepemimpinan diantaranya yaitu:⁸⁶

1) Teori sifat (*trait theory*)

Teori ini disebut pula “teori genetic”. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini juga disebut sebagai teori bakat karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk.

2) Teori perilaku (*behavior theory*)

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

3) Teori lingkungan (*environmental theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan, *leader are made not born*, yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

⁸⁶ Khaeru Umam, *Perilaku Organisasi*, (CV. Pustaka Setia, Bandung, 2010), 276-280.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai memimpin organisasi, yaitu kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, atau karyawan agar bekerja seperti yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Soerjono Soekanto, kepemimpinan (*Leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk memengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut pengikutnya). Sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana yang dikehendaki pemimpin tersebut.⁸⁷

e. Teori Kepemimpinan dalam Islam

Sebenarnya kepemimpinan dalam Islam tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan yang selama ini dilakukan oleh umumnya organisasi. Artinya prinsip-prinsip dan sistem-sistem yang digunakan dalam kepemimpinan Islam ada kesamaan dengan kepemimpinan pada umumnya.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi, pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat *horisontal-formal* sesama manusia, tetapi bersifat *vertikal-moral*, yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat.

Dalam perspektif Islam kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk menumbuh-kembangkan kemampuan mengerjakan sendiri dilingkungan orang-orang yang dipimpin

⁸⁷ Soerjono Soekanto, Budi Sulistyowati, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Rajawali Pers, Jakarta, 2013), 250

dalam usahanya mencapai ridho Allah SWT di dunia maupun di akhirat kelak.

Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan, moderat dalam memandang persoalan. Tidak memberikan kekuasaan secara otoriter atau kebebasan secara mutlak sehingga bebas dari nilai. Ia bukan model demokrasi yang secara mutlak yang secara mutlak dapat diterapkan sepanjang sejarah dan perubahan zaman.

Kepemimpinan dalam pandangan Islam sering disebut dengan beberapa istilah, yaitu: a) *imamah*, b) *khilafah*, c) *ulul amri*, d) *wilyah*, e) *ri'ayah*. Berikut ini akan diuraikan sekilas mengenai makna istilah-istilah tersebut.⁸⁸

1) *Imamah* adalah bentuk *isim masdarnya* (kata benda abstrak) yang terambil dari kata *amma-ya'ummu* yang berarti menuju, meneladani dan memimpin. Dari kata ini kemudian muncul kata *imam*, yang berarti pemimpin atau orang yang memimpin. Karena dia meneladani, maka biasanya dia berada di depan. Maka seorang *imam* (pemimpin) harus mampu menjadi teladan bagi anggota-anggotanya yang dipimpinnya, seorang pemimpin juga harus mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas, kemana arah organisasi yang dipimpinnya.

Hadis yang menjelaskan tentang *imamah*:

عن أبي هريرة عن النبي قال: وَإِنَّمَا الْإِمَامُ حُجَّةٌ يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ؛ وَيُنْتَقَى بِهِ. فَإِن أَمَرَ بِتَقْوَى اللَّهِ وَعَدَلَ؛ فَإِنَّ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرًا. وَإِن قَالَ بِغَيْرِهِ فَإِنَّ عَلَيْهِ مِنْهُ⁸⁹

Artinya: "Dan sesungguhnya seorang Imam itu merupakan perisai, umat akan berperang/berjihad di belakang (amanah Imaam) serta berlindung

⁸⁸ Muhadi Zainuddin, Abd Mustaqim, *Studi Kepemimpinan Islam (Telaah Normatif dan Historis)*, (Putra Media Tama Press, Semarang, 2008), 15-23

⁸⁹ Muhammad bin Yazid Abu Abdillah Al-Qazwini, *Sunan Ibnu Majah Juz 2*, (Dar Al-Fikr, Bairut, t.th.) 817.

dengannya. Bila ia (Imaam) memerintahkan untuk takwa kepada Allah azza wa jalla serta bertindak adil, maka ia akan memperoleh pahala. Namun bila ia memerintah dengan selainnya, maka ia akan mendapatkan akibatnya”

(HR. Ibnu Majah).

- 2). *Khilafah* berasal dari kata *khalafa* berarti “di belakang” dan dapat pula berarti mengganti. Dari makna ini muncul kata *khalifah* yang berarti pengganti atau orang yang mengganti. Karena biasanya yang mengganti selalu berada di belakang atau datang setelah digantikan. Asal-usul kata ini, mengandung isyarat bahwa menurut al-Qur’an, seorang *imam/khilafah* (pemimpin) sesungguhnya adalah orang yang dapat tampil di muka sebagai panutan, dan kadang-kadang di belakang untuk mendorong, memotivasi, sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang diinginkan oleh yang dipimpin sepanjang sesuai dengan tujuan organisasi yang dipimpinya. Dan pada saatnya ia harus siap digantikan, dan mencari gantinya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melaksanakan kaderisasi terhadap anggota-anggotanya atau orang lain, untuk menjadi pengganti setelah dirinya tidak lagi mampu memimpin.

Firman Allah SWT:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً^ط

قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ

نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ^ط قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

30. ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."

mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S Al-baqarah 30)⁹⁰

- 3) . *Ulul Amri*, pemimpin kadang disebut dengan *ulul amri* artinya orang yang punya urusan dan mengurus. Sebab pemimpin diangkat untuk disertai suatu urusan, agar dimanej sebaik-baiknya bukan sebaliknya, pemimpin malah menjadi urusan karena tidak mampu mengurus anggota dan organisasinya.

Firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى
 الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ
 وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ
 وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

59. Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

(Q.S. An Nisa' : 59).⁹¹

⁹⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (CV. Toha Putra, Semarang, 1992), 7.

⁹¹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 88.

4). *Wilayah*, merupakan *isim masdar* (kata benda abstrak) yang berasal dari kata waliaya, artinya memerintah, menguasai, menyayangi, dan menolong. Orangnya disebut *wali*. Hal ini memberikan isyarat bahwa seorang pemimpin disamping harus mempunyai kekuasaan dan mampu mengurus, dia juga harus mempunyai sifat kasih sayang (cinta), berjiwa penolong. Seorang pemimpin yang punya kasih sayang tinggi, berjiwa penolong lebih disegani anggota-anggota yang dipimpinnya. Dari situlah maka akan muncul sikap simpatik dan rasa hormat dari anggota-anggota yang dipimpinnya kepada pemimpinnya.

إِنَّا وَلِيُّكُمْ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ

الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاِعُونَ ﴿٥٥﴾

55. *Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).* (Q.S. Al-Maidah 55).⁹²

5). *Ri'ayah* berasal dari kata *ra'a-yar'a* yang berarti menggembalakan (Jawa : *angon*), memelihara dan mengayomi, (Jawa : *ngemong*), sedangkan orangnya disebut *ra'in* (penggembala). Hal ini meberikan isyarat bahwa pemimpin (*ra'in*) itu harus mempunyai daya menggembalakan, mampu memelihara kelangsungan organisasi yang dipimpinnya dan mampu mengayomi anggota-anggotannya. Hadis yang menjelaskan tentang *ri'ayah*:

عَنْ ابْنِ عَمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:
كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ
رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ

⁹²Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* Departemen Agama Republik Indonesia, 118.

عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمِ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ
وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata :”Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.” (HR. Bukhari).⁹³

f. Ciri-Ciri Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena universal dan unik. Siapapun akan menampilkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam format memberi pengaruh kepada orang lain. Buktinya, dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi sebagai pengendali, yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Oleh karena kepemimpinan itu merupakan sebuah fenomena yang kompleks, maka sangat sukar untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang arti ciri-ciri kepemimpinan.

Teori-teori kepemimpinan telah berhasil mengidentifikasi ciri-ciri umum yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses. Ciri-ciri yang dimaksud adalah: (1).Adaptif terhadap situasi, (2).Waspada

⁹³ Muhammad bin Ismail Abu Abdillah Al-Bukhori Al-Ja’afi, *Shohih Bukhori*, Juz 3, Cet. 1, (Dar Thouq An-Najah, Damaskus, 1422 H), 120

terhadap lingkungan sosial, (3). Ambisius dan berorientasi pada pencapaian, (4).Tegas, (5).Kerjasama atau kooperasi, (6).Menentukan, (7). Diandalkan, (8).Dominan atau berkeinginan dan berkekuatan untuk mempengaruhi orang lain, (9).Energik atau tampil dengan tingkat aktivitas tinggi, (10).Persisten, (11).Percaya diri, (12).Toleran terhadap stres, (13).Bersedia untuk memikul tanggung jawab.⁹⁴

3. Kepala Madrasah

a. Kepala 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 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. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan yayasan, atau ditetapkan pemerintah.⁹⁵ 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.⁹⁶ 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,

⁹⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasional, dan Mitos*, (CV. Alfabeta, Bandung, 2012), 13-14.

⁹⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (DIVA Press, Yogyakarta, 2012), 16.

⁹⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 17.

penunjukkan, maupun yang lainnya kepada seseorang.⁹⁷

a. Tugas kepala Madrasah

Kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi.⁹⁸ Selain itu ada fungsi lain diantaranya:

(a).perencanaan,(b).pengorganisasian(c).pengarahan,(d).pengkoordinasian, dan (e).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.⁹⁹

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.¹⁰⁰

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.¹⁰¹

⁹⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 18.

⁹⁸ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2013), 240.

⁹⁹ Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan (Pendekatan Teoritik dan Praktik)*, (Idea Press, Yogyakarta, 2011), 3.

¹⁰⁰ M.Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, (Holistica, Lombok, 2012), 125.

¹⁰¹ Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan (Pendekatan Teoritik dan Praktik)*, 4.

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.¹⁰²

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.¹⁰³

Kepala sekolah bekerja bukan hanya mengembangkan namun sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar kualitas sumbangannya.¹⁰⁴ 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.¹⁰⁵ Penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Penekanan pada hal-hal diharapkan mampu meningkatkan kinerja staf

¹⁰² M.Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, 126.

¹⁰³ M.Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, 127.

¹⁰⁴ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, 128.

¹⁰⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 52.

pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolahnya.¹⁰⁶

b. 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.¹⁰⁷

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.¹⁰⁸ 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.¹⁰⁹ Dengan demikian, inovasi dapat

¹⁰⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 53.

¹⁰⁷ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Madrasah*, 223.

¹⁰⁸ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, (Erlangga, Jakarta, 2013), 75.

¹⁰⁹ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, 76.

diartikan sebagai usaha menemukan 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 Iqbal 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.”¹¹⁰

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 berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif.¹¹¹ 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.¹¹² Selain itu komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala sekolah juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada siswa dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkannya.¹¹³

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya di madrasah dan menggambarkan adanya suatu pembuatan yang

¹¹⁰ Ikbal Barlian, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, 77-78.

¹¹¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 51.

¹¹² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 153.

¹¹³ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 53.

ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.¹¹⁴

“guru merupakan profesi, jabatan, dan pekerjaan, yang memerlukan keahlian khusus. Menurutnya, jenis pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh sembarangan orang di luar bidang kependidikan, meskipun kenyataannya masih didapati guru yang berasal dari luar bidang kependidikan”¹¹⁵

Kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang guru dalam mengembangkan amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memandu siswa untuk mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.

Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah “*performance*”. Kinerja bukan merupakan karakteristik seseorang seperti bakat atau kemampuan, tetapi perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja bentuk karya nyata. Kinerja dalam kaitannya dengan jabatan diartikan sebagai hasil yang dicapai yang berkaitan dengan fungsi jabatan dalam periode waktu tertentu. Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

Islam melalui Al Qur’an memberikan konsep kepada umatnya untuk bekerja dengan giat guna memperoleh prestasi serta memperoleh keseimbangan dalam kehidupannya di dunia dan akhirat sebagaimana disebutkan dalam surat 28 (Al Qashash: 77) sebagai berikut:

¹¹⁴ Kompri, *Manajemen Pendidikan Komponen Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, (Ar Ruzz Media, Yogyakarta, 2015), 130-131.

¹¹⁵ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002), 5.

وَأَبْتَغِ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ
 مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ
 الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

*Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akherat, dan janganlah melupakan bahagianmu dari (kebahagiaan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu.*¹¹⁶

Dan tersebut juga dalam surat 62 (Al Jumu'ah: 10) berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

*Artinya: Maka apabila salat telah dilaksanakan maka bertebaranlah di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.*¹¹⁷

Ke dua ayat tersebut memberikan petunjuk kepada manusia untuk selalu rajin dan giat dalam melakukan kebaikan dan menjauhi keburukan dalam bentuk apapun. Kita juga diminta untuk selalu berdoa agar dijauhkan dari hal-hal yang tidak diinginkan. Hal itu bukan berarti kita hanya meminta dan hanya pasrah saja. Akan tetapi seharusnya dengan meminta dijauhkan dari sikap malas, berarti kita harus rajin bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan demikian, tercapai kesejahteraan dunia dan kebahagiaan di akhirat.

¹¹⁶Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Surabaya: Tri Karya Surabaya, 2002), 556.

¹¹⁷Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Surabaya: Tri Karya Surabaya, 2002), 809.

Dari pendapat dan pengertian ke dua ayat di atas dapat disimpulkan bahwa bekerja dengan giat diperintahkan kepada semua manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Jadi, kinerja merupakan suatu konsep yang universal bagi semua manusia. Karena islam merupakan suatu agama yang pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu kehidupan untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar menghasilkan tindakan dan buah yang diinginkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan tersebut.

Menurut Smith sebagaimana dikutip oleh madjid *performance* atau kinerja adalah “*Output derive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Bernardin dan Russel memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut: “*Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Sementara itu, Mathis dan Jackson, mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.¹¹⁸

Dalam kajian yang berkenaan dengan profesi guru, Anwar sebagaimana Agus Dharma memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepadasiswanya. Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajarmengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Kinerja seseorang tergantung pada: 1) faktor individu yang bersangkutan yaitu

¹¹⁸Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 9-11.

menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi; 2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bawahan serta kualitas dukungan itu sendiri; 3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan pada bawahan oleh tim (*partner*/teman kerja); 4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi; dan 5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

Sedangkan Agus Dharma dalam bukunya *Manajemen Supervisi* mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.¹¹⁹

Dalam kaitannya dengan profesi guru ada satu pedoman yang dapat dijadikan kriteria standar kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Untuk itu deskripsi pekerjaan hendaknya diuraikan secara jelas sehingga setiap guru mengetahui tugas, tanggungjawab, dan standar prestasi yang harus dicapainya. Di lain pihak, pimpinan pun harus mengetahui apa yang dapat dijadikan kriteria dalam

¹¹⁹Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, (2003), 355.

melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja guru. Natawijaya menyatakan bahwa kinerja guru mencakup aspek: 1) kemampuan profesional dalam proses pembelajaran; 2) kemampuan sosial dalam proses pembelajaran; dan 3) kemampuan pribadi dalam proses pembelajaran.

Pendapat hampir senada dikemukakan oleh Joni yang dikutip oleh Arikunto menjelaskan bahwa ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: 1) kompetensi profesional; 2) kompetensi personal; dan 3) kompetensi sosial. Kompetensi profesional, artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang bidang studi yang akan diajarkan serta penguasaan metodologis dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoretik, mampu memilih metode yang tepat serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi personal, artinya guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, patut diteladani sehingga menjadi sumber identifikasi baik peserta didik maupun masyarakat pada umumnya. Kompetensi sosial artinya guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan anggota masyarakat di lingkungannya.¹²⁰

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dapat dicapai guru dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan sekolah dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja guru nampak dari tanggung jawabnya dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Singkatnya kinerja guru

¹²⁰Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pembelajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990).

merupakan hasil kerja guru yang diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya.

b. Standar Kinerja Guru

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apayang dicapai dengan apa yang diharapkan. Untuk mencapai hal tersebut, seringkali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif.

Dengan kata lain standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Invancevich, patokan tersebut meliputi:¹²¹

1. Hasil, mengacu pada ukuran *output* dan *outcome* organisasi sekolah.
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi sekolah.
3. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi sekolah dalam memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat dalam organisasi sekolah tersebut.
4. Keadaptasian, mengacu kepada ukuran tanggapan organisasi sekolah terhadap perubahan yang terjadi.

Sehubungan dengan standar kinerja guru, Sahertian dalam Rusman menyimpulkan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual; (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) pendayagunaan media pembelajaran; (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.

¹²¹Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 14.

Kinerja guru (*teacher performance*) berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung oleh kompetensi yang baik pula. Tanpa memiliki kompetensi yang baik seorang guru tidak akan mungkin dapat memiliki kinerja yang baik. Ada sepuluh kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh seorang guru, meliputi: (1) menguasai bahan/materi pembelajaran; (2) mengelola program pembelajaran; (3) Mengelola kelas; (4) menggunakan media dan sumber belajar; (5) menguasai landasan pendidikan; (6) mengelola interaksi pembelajaran; (7) menilai prestasi belajar siswa; (8) mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan penyuluhan; (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah; dan (10) memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pembelajaran.¹²²

c. Peran Guru dalam Pembelajaran

Guru sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas fungsi sekolah adalah seorang yang professional. Artinya seorang guru diuntut untuk dapat melaksanakan tugas pengajaran, dan edukasi.

Peran dan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar meliputi banyak hal sebagaimana yang di lakukan oleh Adams dan Decey yang dikutip oleh M. Uzer Usman, yaitu (1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai pemimpin kelas, (3) guru sebagai pembimbing, (4) guru sebagai pengatur lingkungan, (5) guru sebagai partisipan, (6) guru sebagai ekspeditor, (7) guru sebagai perencana, (8) guru sebagai supervisor, (9) guru sebagai motivator, dan (10) guru sebagai konselor. Kemudian M. Uzer Usman mengklasifikasikan peran yang paling dominan menjadi empat yaitu: (1) guru sebagai demonstrator, (2)

¹²² Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016), 14-16.

guru sebagai pengelola kelas, (3) guru sebagai mediator dan fasilitator, dan (4) guru sebagai evaluator.¹²³

Pullias dan Young yang di kutip oleh Sobri mengidentifikasi sedikitnya ada 5 peran guru, yakni guru sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat.¹²⁴

a) Guru sebagai pendidik

Guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi para peserta didik, dan lingkungannya. Dengan demikian sikap pendidik haruslah senang dan cinta kepada anak didik dengan berusaha mewujudkan kesejahteraan bagi anak didik.

b) Guru sebagai pengajar

Perkembangan teknologi mengubah peran guru dan pengajar yang bertugas menyampaikan materi pembelajaran menjadi fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan belajar.

c) Guru sebagai pembimbing

Guru dapat diibaratkan sebagai pembimbing perjalanan (*journey*) yang berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya bertanggung jawab atas kelancaran perjalanan itu. Dalam hal ini, istilah perjalanan tidak hanya menyangkut fisik tapi juga perjalanan mental, emosional kreatifitas, moral, dan spiritual yang lebih dalam dan kompleks.

d) Guru sebagai pelatih

Proses pendidikan dan pembelajaran memerlukan latihan keterampilan, baik intelektual maupun motorik, sehingga menuntut guru untuk bertindak sebagai pelatih.

e) Guru sebagai penasehat

Guru sebagai seorang penasehat bagi peserta didik, bahkan bagi orang tua, meskipun mereka tidak memiliki latihan khusus sebagai penasehat dan

¹²³Moh. Uzer Usman, *Menjadi guru profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004), 9.

¹²⁴H.M. Alisuf Sabri, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1999), 9.

dalam beberapa hal tidak dapat berharap untuk menasehati orang. Banyak guru cenderung menganggap bahwa konseling terlalu banyak membicarakan klien, seakan-akan mengatur kehidupan orang, dan oleh karenanya mereka tidak senang melaksanakan fungsi ini, padahal menjadi guru pada tingkat manapun berarti menjadi penasehat dan menjadi orang kepercayaan, kegiatan pembelajaranpun meletakkannya pada posisi tersebut. Peserta didik senantiasa berharap dengan kebutuhan untuk membuat keputusan dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya. Peserta didik akan menemukan sendiri dan secara mengherankan, bahkan mungkin menyalahkan apa yang ditemukannya, serta akan mengadu kepada guru sebagai orang kepercayaan. Makin efektif guru menangani setiap permasalahan, makin banyak kemungkinan peserta didik berpaling kepadanya untuk mendapatkan nasehat dan kepercayaan diri.¹²⁵

d. Indikator Kinerja Guru

Kinerja dalam tubuh organisasi, institusi pendidikan atau institusi non pendidikan, merefleksikan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang dirancang sebelumnya. Oleh karena itu, hal ini dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya sebagai barometer dalam mengukur kesuksesan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja sumber daya manusia dalam organisasi tersebut menjadi fokus parameter kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan juga sebagai interpretasi eksistensi organisasi masa yang akan datang.

Kinerja sangat penting diperhatikan dan dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional, artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program

¹²⁵Abu Ahmadi dan Rohani.H.M. *Bimbingan dan Konseling di Sekolah*, (Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1991), 178.

pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan, yaitu 1) guru sebagai pengajar, 2) guru sebagai pembimbing, dan 3) guru sebagai administrator kelas.

Dari deskripsi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi antara lain:

- a) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- b) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- c) Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- d) Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- e) Kemampuan mengelola kelas.
- f) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.¹²⁶

Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG), meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*)¹²⁷

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu:

1). Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- a) Identitas Silabus,

¹²⁶Abdul Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan pendidiki dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogyakarta, 2011), 119.

¹²⁷ Depdiknas, *pengembangan perangkat penilaian*, (Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2008), 22

- b) Standar Kompetensi (SK),
- c) Kompetensi Dasar (KD),
- d) Materi Pelajaran,
- e) Kegiatan pembelajaran,
- f) Indikator,
- g) Alokasi waktu,
- h) Sumber Pembelajaran.

Program pembelajaran jangka waktu singkat sering dikenal dengan istilah RPP, yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen:

- a) Identitas RPP,
- b) Kompetensi Inti (KI),
- c) Kompetensi Dasar (KD),
- d) Indikator,
- e) Tujuan Pembelajaran,
- f) Metode Pembelajaran,
- g) Langkah-Langkah Kegiatan,
- h) penilaian.¹²⁸

2). Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran yang meliputi.¹²⁹

a) Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses

¹²⁸ Depdiknas, *pengembangan perangkat penilaian*, 23

¹²⁹ Depdiknas, *pengembangan perangkat penilaian*, 24

pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

b) Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media visual. Tetapi kemampuan guru disini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataannya dilapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

c) Penggunaan Metode Pembelajaran

Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

3). Penilaian dan Evaluasi Pembelajaran

Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi yang meliputi kegiatan remedial dan kegiatan perbaikan program pembelajaran. Penilaian hasil belajar mengajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan

untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan proses pembelajaran yang telah dilakukan.¹³⁰

ketiga indikator kinerja guru sebagaimana diatas mengukur kemampuan-kemampuan guru yang harus di kuasai dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai guru, dengan demikian guru dapat menguasai semua kemampuan tersebut dengan baik maka dapat di indikasikan memiliki kinerja guru yang tinggi

e. Penilaian Kinerja Guru

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya.¹³¹

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Dalam hal ini adalah kompetensi yang sangat diperlukan bagi guru seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Standar Kompetensi Guru.¹³²

Penilaian kinerja guru merupakan acuan bagi madrasah/ sekolah untuk menetapkan pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, penilaian kinerja guru merupakan pedoman untuk mengetahui unsur unsur kinerja yang dinilai dan sebagai sarana untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kerjanya.

Penilaian kinerja guru dilakukan terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan

¹³⁰ Depdiknas, *pengembangan perangkat penilaian*, 25

¹³¹ Depdiknas, *pengembangan perangkat penilaian*, 27

¹³² Depdiknas, *pengembangan perangkat penilaian*, 28

dengan fungsi madrasah/madrasah. Bagi guru kelas/mata pelajaran dan guru bimbingan dan konseling/konselor, kompetensi yang dijadikan dasar untuk penilaian kinerja guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007. Keempat kompetensi ini telah dijabarkan menjadi subkompetensi dan indikator yang harus dapat ditunjukkan dan diamati dalam berbagai kegiatan, tindakan, dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan. Pada dasarnya sistem penilaian kinerja guru bertujuan untuk:¹³³

- (a) Menentukan tingkat kompetensi seorang guru
- (b) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan madrasah
- (c) Menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru
- (d) Menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru
- (e) Menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta mempertahankan sikap positif dalam mendukung pembelajaran peerta didik untuk mencapai prestasi
- (f) Menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karier guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Dalam konteks peraturan tersebut di atas, penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai berikut.¹³⁴

- 1) Menilai untuk kerja (kinerja) guru dalam menerapkan semua kompetensi yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi madrasah/madrasah. Dengan demikian, hasil

¹³³ Depdiknas, *pengembangan perangkat penilaian*, 29

¹³⁴ A Rusdiana, Yeti Heryati, *Pendidikan Profesi Keguruan (Menjadi Guru Inspiratif dan Inovatif)*, (CV Pustaka Setia, Bandung, 2015), 127-129.

- penilaian kinerja menjadi profil kinerja guru yang dapat memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan guru. Profil kinerja guru juga dapat dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru yang dapat dipergunakan sebagai dasar untuk merencanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru.
- 2) Menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi madrasah/madrasah pada tahun penilaian kinerja guru dilaksanakan. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya.

Hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi.

f. Peningkatan Kinerja guru

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:

- a. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada dalam diri individu yang diperlukan untuk menunjang berbagai aspek kinerja sebagai guru.
- b. Kompetensi fisik, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas sebagai guru dalam berbagai situasi.
- c. 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.¹³⁵

- d. Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta tercapainya interaksi sosial secara efektif. Kompetensi sosial meliputi kemampuan interaktif, dan pemecahan masalah kehidupan sosial.
- e. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengalaman kaidah-kaidah keagamaan.¹³⁶

Kinerja guru adalah persepsi guru atas tanggungjawab, kepercayaan diri, kompetensi, kemampuan berkomunikasi dan kondisi sekolah yang memungkinkan prestasi seorang guru melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kewenangan dan kemamuan yang dimiliki. Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 indikator kinerja guru yang dikembangkan oleh Silberman, yang meliputi: (1) Tanggungjawab guru: yaitu tanggungjawab guru dalam mencapai tujuan bersama, (2) Percaya diri: yaitu tumbuh dan berkembangnya motivasi internal dalam melaksanakan pekerjaan, (3) Kompetensi yaitu kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya, (4) Kondisi yaitu situasi sekolah yang memungkinkan prestasi kerjanya, (5) dan Komunikasi yaitu adanya hubungan harmonis antar sesama warga sekolah.¹³⁷

Kompetensi bagi profesi apapun sangat penting dimiliki tidak terkecuali oleh seorang guru. Guru wajib memiliki kompetensi karena tugasnya adalah

¹³⁵ Kunandar, *Guru Profesional(Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru)*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007), 55.

¹³⁶ Kunandar, *Guru Profesional(Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru)*55.

¹³⁷ Silberman. *The 2001 Training and Perfomance Sourcebook. New York: McGraw-Hill,Inc.2001.*

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:¹³⁸

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”.

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.¹³⁹ 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.¹⁴⁰ Sementara itu, kompetensi kemasyarakatan (sosial) adalah kemampuan yang berhubungan dengan bentuk partisipasi sosial seorang guru dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat ia bekerja, baik formal maupun informal.¹⁴¹

¹³⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 8 dan Pasal 10 Ayat 1, hlm. 6.

¹³⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 8 dan Pasal 10 Ayat 1, 56.

¹⁴⁰ Didi Supriadi dan Deni Darmawan, *Komunikasi Pembelajaran*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012), 62.

¹⁴¹ Kunandar, *Guru Profesional(Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru)*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007), 56.

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”.¹⁴²

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 saling 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.¹⁴³

¹⁴² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, 2.

¹⁴³ Mujamil Qomar, *Mengagas Pendidikan Islam*, 171-172.

Kompetensi guru berkaitan dengan profesionalisme adalah guru yang kompeten (memiliki kemampuan) di bidangnya. Karena itu kompetensi profesionalisme guru dapat diartikan sebagai kemampuan memiliki keahlian dan kewenangan dalam menjalankan profesi keguruan. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja bawahannya dapat melakukan langkah-langkah sebagai berikut: ¹⁴⁴

- 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
- b) Mengembangkan kreativitas
Kepala sekolah sebagai sosok pemimpin harus menghidupkan kreativitas di sekolahnya dan menjadikannya sebagai jantung pendidikan.¹⁴⁵ 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.
- d) Mempercepat karier
Jika anggota yang mampu memenuhi target, bahkan melampauinya, maka kepala sekolah selayaknya mengapresiasi. Salah satu caranya adalah dengan mempercepat karier.

¹⁴⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 136.

¹⁴⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 139.

e) Meningkatkan Kesejahteraan

Dalam konteks ini, kepala sekolah harus berpikir keras bagaimana meningkatkan pendapatan sekolah dengan berbagai macam wirausaha, sehingga bisa memberikan penghargaan yang layak bagi semua bawahannya yang berprestasi. Sebab, kesejahteraan yang meningkatkan loyalitas dan dedikasi kepada lembaga.¹⁴⁶

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

- a) Mengirim guru untuk mengikuti pelatihan, penataran, lokakarya, *workshop*, dan seminar.
- b) Mengadakan sosialisasi hasil penelitian dan berbagai kebijakan pemerintah dengan mendatangkan narasumber.
- c) Mengadakan pelatihan komputer dan bahasa inggris.
- d) Mendorong guru untuk melanjutkan studi agar sesuai dengan tuntutan pemerintah.
- e) Mengadakan studi banding ke sekolah lain yang dipandang lebih maju.
- f) Mengirim guru untuk magang ke sekolah lain.
- g) Melengkapi sarana dan berbagai media penunjang kegiatan pembelajaran.
- h) Memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi
- i) Meningkatkan kesejahteraan guru dengan memberikan tambahan pendapatan yang besumber dari komite sekolah dan orangtua siswa
- j) Memberikan keteladanan, dorongan, dan menggugah hati nurani guru agar menyadari tugas dan tanggung jawab sebagai guru.¹⁴⁷

Tugas seorang guru memang berat, maka dari itu kepala sekolah/madrasah memang perlu memberikan

¹⁴⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 142-143.

¹⁴⁷ Aan Hasanah, *Pengembangan Profesi Guru*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, 49-50.

apresiasi kepada guru, juga mendorong guru untuk mengembangkan kompetensi profesionalnya.

B. Penelitian Terdahulu

1. Alfi Nikmah, “Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah, Kinerja Guru dan Prestasi Belajar Siswa terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di MA se-Kecamatan Dukuhseti Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2015/2016” hasil penelitian ini dikemukakan sebagai berikut: ada pengaruh yang signifikan antara keterampilan Manajerial kepala madrasah, kinerja guru, prestasi belajar siswa terhadap mutu pendidikan di MA se-Kecamatan Dukuhseti Kabupaten Pati tahun pelajaran 2015/2016 dengan kekuatan hubungan sebesar $r_{x1,x2,3y}=0,725$ dengan $p=0,000$ dinyatakan signifikan, dan besarnya pengaruh sebesar 72,5% dan $F_{reg}=39,429$. Signifikan dari model hubungannya dinyatakan dalam nilai $F_{reg}=39,429$ dengan $P=0,000$ yang berarti H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang berbunyi ada pengaruh secara simultan keterampilan Manajerial kepala madrasah, kinerja guru dan prestasi belajar siswa terhadap mutu pendidikan dapat diterima kebenarannya.¹⁴⁸ Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah pada variabel independen yang pertama yakni Manajerial kepala madrasah. Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah terletak pada variabel independen dan dependen yakni variabel independen kinerja guru dan prestasi belajar dan variabel dependen peningkatan mutu pendidikan. Perbedaan lainnya adalah pada waktu penelitian dan lokasi penelitian, penelitian ini lebih *up date* waktunya. Kaitannya dengan penelitian ini bahwa seorang guru akan memperoleh kinerja yang tinggi apabila didukung oleh kepemimpinan dan keterampilan Manajerial kepala madrasah. Karena baik buruknya madrasah lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan

¹⁴⁸ Alfi Nikmah, Judul Penelitian “Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah, Kinerja Guru dan Prestasi Belajar Siswa terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di MA se-Kecamatan Dukuhseti Kabupaten Pati” Tahun Pelajaran 2015/2016”.

kepala madrasah dan kinerja para gurunya, disamping itu keterampilan Manajerial kepala madrasah juga bisa mempengaruhi. Perhatian terhadap keterampilan Manajerial kepala madrasah ini sudah saatnya untuk ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja guru. Namun demikian penelitian-penelitian diatas belum mengungkap hubungan antara variabel perilaku kepemimpinan dan keterampilan Manajerial kepala madrasah terhadap kinerja guru. Variabel-variabel inilah yang akan dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini untuk mengetahui kekuatan hubungan masing-masing variabel.

2. Penelitian Anisah Kushariyanti “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 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.¹⁴⁹

3. Penelitian S. Adi Suparto “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-prosossosial, dan terjadi di dalam semua jenis dantingkatan 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. 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.¹⁵⁰

Relevansi antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama dalam lingkup keterampilan Manajerial dan kepemimpinan tranformasional hanya saja masing-masing

¹⁴⁹ 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.

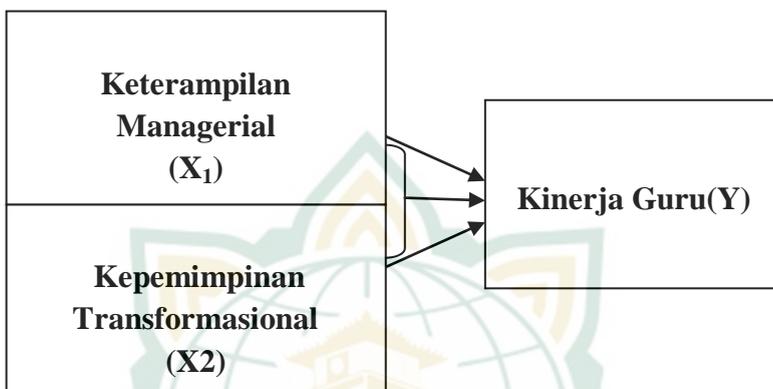
¹⁵⁰S. Adi Suparto, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik dengan Pendekatan Kecerdasan Emosional pada Satuan Pendidikan Dasar*, Maret 2007. Sumber: SA Suprpto – Jurnal DIKTIKA, 2007 – infodiknas.com. diakses pada Tanggal 12 Januari, 2016, pada Pukul 18:22 WIB.

mempunyai fokus pembahasan yang berbeda-beda. Sedangkan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini lebih membahas mengenai peran keterampilan Manajerial dan kepemimpinan transformasional dengan banyak objek sasaran seperti penelitian-penelitian sebelumnya, tetapi lebih memfokuskan pada dominannya kepemimpinan transformasional dan keterampilan Manajerial yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MA. Sabilul Ulum Mayong.

C. Kerangka Berpikir

Kepala madrasah sebagai pemimpin sangat berpengaruh pada kemajuan madrasah, tidak terkecuali untuk kemajuan kinerja guru, dalam meningkatkan kompetensi guru, kepala sekolah harus melakukan perubahan, hal ini penting untuk membenahi kinerja guru sekaligus meningkatkan kompetensi profesional guru agar lembaga pendidikan yakni madrasah yang dipimpinnya semakin maju dan *credible*, karena guru juga berpengaruh besar bagi peserta didik mencapai keberhasilan dalam mengembangkan kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik. Keterampilan Manajerial dan Kepemimpinan transformasional tentunya akan memberi pengaruh besar bagi kemajuan madrasah, Kepala madrasah perlu sekali untuk menggunakan dan melaksanakan manajemen yang baik itu untuk perubahan madrasah atau untuk guru, siswa-siswi dan juga karyawan dan staf, dengan majunya madrasah itulah maka masyarakat juga semakin mempercayai madrasah tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berfikir mengenai pengaruh keterampilan manajerial dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru digambarkan dalam kerangka berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.¹⁵¹ Berdasarkan hal di atas, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_{01} : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara.

H_{a1} : Terdapat terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara.

1. H_{02} : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala

¹⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: CV. Alfabeta, Cet. 14, 2011), 64.

madrasah terhadap kinerja guru di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara.

Ha₂: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara.

2. Ho₃: Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara keterampilan manajerial dan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara.

Ha₃: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara keterampilan manajerial dan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di MA Sabilul Ulum Mayong Lor Mayong Jepara.

