

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kepemimpinan ( $X_1$ )

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Sebelum membahas mengenai kepemimpinan sebelumnya akan dibahas terlebih dahulu mengenai pemimpin. Perkataan pemimpin atau *leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali, yaitu banyak pemimpin yang meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi.

Dalam bukunya kartini kartono menyebutkan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama sama dalam melakukan aktivitas tertentu, demi mencapainya satu atau beberapa tujuan sebagai predisposisi ( *bakat yang dibawa sejak lahir* ), dan merupakan dari situasi zaman, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahan dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Kartini Kartono, 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan* Jakarta: Bumi Aksara, hl.20.

Banyak pengertian mengenai arti kepemimpinan arti kepemimpinan itu sehingga perlu dilakukan pemahaman mengenai kepemimpinan. Diantaranya akan dikemukakan terlebih dahulu dari sudut mana seseorang memandang atau memahami hakikat kepemimpinan itu, dan selanjutnya berdasarkan pemahaman tersebut akan terlihat bagaimana dia membuat perumusan atau mendefinisikannya. Pengertian kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang masing-masing, definisi - definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Menurut Sudarwan Danim mendefinisikan kepemimpinan adalah segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan *pengarahan* kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya<sup>12</sup>.

Menurut Wiles “ kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok ”<sup>13</sup>. Sedangkan menurut Siagian mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam *mempengaruhi* orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya. Selain itu menurut J. Canon mengatakan kepemimpinan adalah

---

<sup>12</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.204.

<sup>13</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h.62.

“kemampuan atasan mempengaruhi perilaku bawahan maupun perilaku kelompok dalam organisasi”<sup>14</sup>.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka sehingga para pegawai bisa melakukan kinerja yang sudah ditetapkan oleh atasannya. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, *memotivasi* mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Selain pengertian diatas, ada beberapa pengertian kepemimpinan dalam Al-Qur'an surah At-tahriim ayat : 66,

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسِكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦﴾

6. Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan. (QS At-tahriim 66:6).

Firman Allah SWT di atas jelas, bahwa kita sebagai seorang pemimpin organisasi atau bagian tertentu atau pemimpin keluarga nantinya,

---

<sup>14</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Medan: Alfabeta, 2009), h.115.

diharuskan untuk selalu mengingatkan kepada istri dan anak-anak kita agar selalu memelihara agama dan akhlaknya juga anggotanya dan stafnya. Hal ini dikarenakan di hari akhir nanti kita akan dimintai pertanggung jawaban tentang bagaimana agama dan akhlak orang-orang yang kita pimpin.

Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ  
لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ

وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“ Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah “ . (*Al-Ahzab* , 33 :21)

Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Secara umum mungkin dapat pula diartikan kepemimpinan tersebut sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian tampaknya pengertian kepemimpinan oleh para ahli tersebut masing-masing ada perbedaannya tergantung dari sudut pandang, penekanannya, keluasannya dan kedalaman

yang terkandung di dalamnya. Sutisna misalnya merumuskan kepemimpinan tersebut sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Kim dan maubourgne sebagaimana dikutip oleh abdullah munir mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan dari orang-orang yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan dari lembaga. Beliau memberika pengertian kepemimpinan diantaranya :

1. Pengaruh antar individu yang diarahkan melalui komunikasi menuju tercapainya tujuan dari lembaga tersebut
2. Tambahan atau kenaikan gaji aan berpengaruh terhadap kinerja guru disamping tambahan peralatan mekanisgme dan arahan arahan perintah
3. Suatu tindakan yang merupaka suatu ajakan agar komunitas yang lain bertindak atau merespon untuk melaknsanakan agar tujuan tertenttu bisa di laksanakan
4. Seni mempengaruhi orang lain melalui bujukan atau contoh dengan mengikuti suatu standar atau mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.<sup>15</sup>

T. Handoko Mengemukakan Kepemimpinan ( *Leadership* ) telah didefinisikan dengan berbagai cara yangberbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh

---

<sup>15</sup> Abdullah Munir. 2008. *Menjadi kepala sekolah yang efektif* . Penerbit : Ruzz, Jakarta. Hal : 170.

pada kegiatan – kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

*Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain – bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pimpinan, para anggota kelompok membantu menentukan status/kedudukan pimpinan dalam membuat proses kepemimpinan seseorang manajer akan menjadi tidak relevan.

*Kedua*, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan – kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui jumlah secara tidak langsung.

Adapun kepemimpinan menurut Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari dalam bukunya, kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang ( *Dua atau lebih* ) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama<sup>16</sup>. Sedangkan menurut Sopardi yang dikutip oleh E. Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan , mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi, memfasilitasi, menasehati, membimbing, serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau

---

<sup>16</sup> Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta : Gajahmada Pres. Hal : 9.

bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.<sup>17</sup>

Dari beberapa Definisi-definisi diatas dapat penulis simpulkan bahwa ada unsur-unsur kepemimpinan itu diantaranya mengenai :

1. Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang memadai terhadap inerja guru
2. Kemampuan untuk mengarahkan anggotanya baik guru, karyawan serta peserta didik
3. Kemampuan kepala sekolah untuk memberikan motivasi terhadap karyawannys
4. Kemampuan untuk motivasi dan kemampuan untuk memfasilitasi kepada anggotanya

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang Kepala Madrasah sebagai pemimpin di sekolah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan (leadership). Menurut Beyer “ *An education leader promotes the success 33of every student by ensuring management of organization, operation, and resourcesfor a safe, efficient, and effective learningenvironment* ”<sup>18</sup>. Maksud kutipan ini adalah Kepala Madrasah memperkembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan Kepala Madrasah yaitu memberdayakan semua warga

---

<sup>17</sup> E. Mulyasa. 2003. *Menjadi kepala sekolah profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya Offset. Hal : 107.

<sup>18</sup> <http://cnx.org/content/m19029/1.2>, 10 Maret 2011

sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien.

Fungsi kepemimpinan Kepala Madrasah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melaksanakan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan iklim belajar yang kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

Veithzal Rivai bahwa fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar-individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional fungsi pokok kepemimpinan yaitu: (a) Fungsi Instruksi (bersifat komunikasi satu arah dan pemimpin bertindak sebagai komunikator), (b) Fungsi konsultasi (bersifat dua arah yaitu komunikasi terjadi antara pemimpin dan bawahan), (c) Fungsi partisipasi (pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan maupun pelaksanaan keputusan), (d) Fungsi delegasi (pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan kepada orang kepercayaan atau bawahan).

Selanjutnya Bass dan Avolio terdapat 4 dimensi pokok dalam fungsi kepemimpinan yaitu Idealized Influence (idealisme), inspirational motivation (memiliki motivasi inspirasi), intellectual stimulation (intelektual), dan individualized consideration (kepedulian terhadap individu guru). Dengan demikian tugas dan fungsi kepala madrasah adalah pendidik (*educator*), manajer, administrator dan supervisor (Emas),



selanjutnya dalam perkembangannya tugas dan fungsi kepala sekolah semakin bertambah sesuai tuntutan perkembangan zaman.

Sementara itu, Wahjosumintho mengemukakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah profesional, antara lain :

1. Kepala sekolah sebagai saluran komunikasi dilingkungan sekolah yang dipimpin.
2. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahannya.
3. Dengan waktu dan sumber terbatas kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.
4. Kepala sekolah harus berfikir analistik dan konseptual.
5. Kepala sekolah adalah mediator dan juru penengah.<sup>19</sup>

### **c. Tipe Kepemimpinan**

Menurut pendekatan sistem, tipe kepemimpinan memandang organisasi sebagai suatu sistem yang berguna, terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan dalam gaya kepala sekolah dalam memimpin bawahannya. tipe kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktifitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Aktivitas pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dapat berupa pengembangan program sekolah, memperhatikan warga sekolah, bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, dan

---

<sup>19</sup> Andang M.Pd. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan kepala sekolah*. Penerbit : Arruz media, Yogyakarta. Hal. 64.

dapat dikatakan sebagai seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi warga sekolah yang dipimpinnya melalui proses untuk mencapai tujuan sekolah.

Dalam bukunya Kartini Kartono menyebutkan bahwa ada delapan tipe kepemimpinan sebagai berikut:

### **1. Tipe Karismatis**

Tipe pemimpin karismatis memiliki kekuatan energi daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperoleh sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

### **2. Tipe Paternalistis dan Maternalistis**

Tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain: (1) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) bersikap terlalu melindungi, (3) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya dalam mengambil keputusan sendiri, (4) tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk

mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, dan (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya tipe kepemimpinan yang maternalistis juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

### **3. Tipe militeristis**

Tipe ini sifatnya sok kemiliteran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer, tetapi jika dilihat seksama tipe ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghindari kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, dan (6) komunikasi hanya berlangsung searah saja.

### **4. Tipe Otokratis atau Otoritatif**

Kepemimpinan ini didasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Pemimpin otokratis senantiasa berkuasa absolute, tunggal, dan merajai keadaan. Perilaku kepemimpinan seperti ini mempunyai lima ciri atau karakter yaitu (1) semua kebijaksanaan atau *policy* ditetapkan oleh

pemimpin sendiri, (2) pelaksanaan diserahkan kepada bawahannya, (3) semua perintah pemberian dan pembagian tugas dilaksanakan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan bawahannya, (4) bawahan harus patuh dan setia kepada pemimpin, dan (5) pemimpin berusaha membatasi hubungan dengan para staff.

#### **5. Tipe *laisser Faire***

Kepemimpinan yang sangat praktis dan membiarkan kelompoknya serta setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompok, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan. Pemimpin hanya bersifat simbol dan tidak memiliki keterampilan teknis.

Dalam hal ini pemimpin *laisser faire* pada hakikatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian sebenarnya. Sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak memimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, masing-masing orang semau sendiri dengan irama dan tempo sendiri.

#### **6. Tipe *populistic***

Profesor Peter Worsley dalam bukunya *the third world* mendefinisikan kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat misalnya soekarno dengan ideology marhaenismenya, yang menekankan masalah nasional dan sikap berhati-hati terhadap kolonialisme dan penindasan-penindasan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing ( luar negeri ).

Kepemimpinan populitis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional serta mempercayai dukungan dan bantuan hutang-hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali nasionalisme.

#### **7. Tipe administratif atau eksekutif**

Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari eknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk menetapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern, dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

#### **8. Tipe Demokratis**

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahannya, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik. dengan gejala-gejala sebagai berikut:

- a) Organisasi dengan segenap bagian- bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor,

- b) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman menyadari setiap tugas kewajibannya,
- c) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok, dan
- d) Pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.<sup>20</sup>

Dengan mengetahui berbagai tipe kepemimpinan yang ada dapat disimpulkan menurut penulis diharapkan para pemimpin pendidikan khususnya kepala madrasah dapat memilih dan menerapkan perilaku kepemimpinan mana yang dipandang efektif berdasarkan sifat-sifat, perilaku kelompok dan kondisi serta situasi lembaga yang dipimpinnya.

#### **d. Prinsip dan syarat Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Menurut Wahjosumidjo, kepala madrasah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah tersebut menjadi tempat proses belajar mengajar dan terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna

---

<sup>20</sup> Kartini Kartono.1990. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali. hal :56

luas, yaitu: kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik lembaga, kata “memimpin” mengandung konotasi “ menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan lain-lain

Sebagai seorang pemimpin, seorang Kepala Madrasah dituntut untuk memiliki prinsip yang kuat dan syarat yang memadai guna menuju keberhasilan dalam menjalankan tugasnya. Secara umum, prinsip-prinsip kepemimpinan Kepala Madrasah ditegaskan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan sebagaimana pada uraian berikut ini:

- a. Konstruktif, artinya Kepala Madrasah harus mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang secara optimal.
- b. Kreatif, artinya Kepala Madrasah harus selalu mempunyai gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Partisipatif, artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di sekolah.
- d. Kooperatif, artinya mementingkan kerjasama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- e. Delegatif, artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada staf sesuai dengan deskripsi tugas/jabatan serta kemampuan mereka.
- f. Integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah.
- g. Rasional dan Objektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasional dan objektif.
- h. Pragmatis, artinya dalam menetapkan kebijakan atau target, Kepala Madrasah harus mendasarkan kepada kondisi dan kemampuan nyata

yang dimiliki sekolah.

- i. Keteladanan, artinya dalam memimpin sekolah, Kepala Madrasah dapat menjadi contoh yang baik.
- j. Adaptabel dan fleksibel, artinya Kepala Madrasah harus dapat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan situasi kerja yang memudahkan staf untuk beradaptasi.

Prinsip-prinsip di atas perlu didukung oleh prinsip kepemimpinan Pancasila yang dikembangkan atas dasar pokok-pokok pikiran Tokoh Pendidikan Nasional Ki Hajar Dewantara dengan beberapa prinsip fungsional kepemimpinan, yakni : *Ing ngarso sung tulodho*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu lewat sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan orang-orang yang dipimpinnya. *Ing madya mangun karsa*, yang berarti seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat bersewaka dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya. *Tut wuri handayani*, yang berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Sedangkan seperangkat syarat yang harus dipenuhi oleh seorang Kepala Madrasah agar proses kepemimpinan yang dilakukannya mencapai tujuan yang telah ditentukan adalah:

### **1) Kepribadian**

Bahwa Kepala Madrasah harus dapat memiliki sifat-sifat pribadi terpuji antara lain ramah, periang, bersemangat, berani, murah hati, spontan, percaya diri, memiliki kepercayaan diri yang tinggi.



## **2) Pemahaman dan pengusahaan terhadap tujuan-tujuan pendidikan**

Kepala Madrasah harus dapat memikirkan, merumuskan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan menginformasikannya kepada staf sekolah agar mereka sepenuhnya memahami tujuan yang ingin dicapai bersama.

## **3) Pengetahuan**

Sorang Kepala Madrasah harus memiliki wawasan pengetahuan yang lebih luas dibidangnya maupun dibidang-bidang lain yang relevan dengan penguasaan pengetahuan ini diharapkan dapat mendukung pelaksanaan fungsi kepemimpinannya terlaksana dengan baik sebagai pemimpin pendidikan, Kepala Madrasah harus berpegang kepada prinsip - prinsip umum kepemimpinan, yakni: konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, dan delegasi yang baik.

### **e. Dasar Konseptual Kepemimpinan Perspektif Islam**

Untuk memahami dasar konseptual dalam perspektif Islam paling tidak harus digunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan normatif, historis, dan teoritik.

#### **1) Pendekatan Normatif**

Dasar konseptual kepemimpinan Islam secara normatif bersumber pada Al – Qur'an dan Hadist yang terbagi atas empat prinsip pokok , yaitu :

##### **a) Perinsip Tanggung Jawab dalam Organisasi**

Di dalam islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia dituntut untuk bertanggung jawab sebagaimana hadist tersebut diatas. Untuk memahami makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia – siakan.

b) Prinsip Etika Tauhid

Kepemimpinan Islam dikembangkan di atas prinsip – prinsip etika tauhid. Persyaratan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah SWT pada firmanNya dalam surah Ali – Imran ayat 118 :

يَأَيُّهَا الَّذِينَ  
دُونَكُمْ يَا لَوْنَكُمْ  
عَنْكُمْ قَدْ  
أَكْبَرْتُمْ قَدْ بَيْنَا  
الْبَعْضَا مِنْ أَقْوَاهِمُ  
كُنْتُمْ تَع  
تَذْ صُدُورُهُمْ

“ Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya (QS Ali – Imran [3] : 118) “

c) Prinsip Keadilan

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus benar – benar dijaga agar tidak muncul stigma – stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain – lain. Firman Allah SWT dalam surah Shaad ayat 26 :

يَا ۙ جَعَلْنَا خَلِيفَةً ۙ لِّدَاوُدَ إِذْ يَدُورُ ۙ  
 الْهَوَىٰ فَيُضِلُّكَ ۙ سَبِيلَ اللَّهِ ۗ الَّذِينَ يَظُنُّونَ ۙ سَبِيلَ اللَّهِ ۗ  
 لَهُمْ ۙ شَدِيدُ ۙ يَوْمِ ۙ الْآزْمِ

“ Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan (QS Shaad [38] : 26) “

## 2) Pendekatan Historis

Al – Qur’an begitu kaya dengan kisah – kisah umat masa lalu sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan akan lahir pemimpin – pemimpin Islam yang memiliki sifat sidiq, fathonah, amanah, dan lain – lain sebagai syarat keberhasilannya dalam memimpin.

Kisah – kisah dalam Al – Qur’an, Hadist, sirah nabawiyah, sirah shahabah telah memuat pesan – pesan moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang objektif akan bertutur dengan jujur tentang betapa rawannya hamba Allah yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan dosa. Tidak terkecuali seorang nabi sekalipun tetap bisa tergelincir karena khilaf.

### 3) Pendekatan Teoritik

Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka. Hal ini mengandung arti walaupun dasar – dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan mengomunikasikan ide – ide dan pemikiran – pemikiran dari luar Islam selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al – Qur’an dan sunah Rasullallah SAW. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan satuan yang menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan. Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak sekaligus penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam penelitian ini adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang Kepala Madrasah yang digunakan untuk mempengaruhi bawahannya supaya mau mengerjakan tugasnya dengan senang hati, pengukurannya dengan indikator sebagai berikut.

1. Memberikan pelayanan kepada guru,
2. Memberikan pengarahan kepada guru,
3. Memberikan Motivasi kepada guru, dan
4. Memberikan fasilitas kepada guru,

Berdasarkan pendapat para mengenai kepemimpinan kepala sekolah yang memegang peranan penting dalam mengendalikan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah seperti memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melakukan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan membina kerjasama, menciptakan iklim kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar mengajar, dan kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelaksanaan pengajaran di sekolah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kepemimpinan Kepala Madrasah dalam penelitian ini adalah cara atau usaha Kepala Madrasah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf/TU, siswa, orang tua siswa dan pihak-pihak lain terkait untuk bekerja sama dan berperan serta guna mencapai tujuan pendidikan di sekolah yang telah ditetapkan. Adapun indikator untuk mengukur kepemimpinan Kepala Madrasah tersebut ditunjukkan dengan kompetensi yang dimiliki Kepala Madrasah, khususnya:

- (1) Memberikan pelayanan terhadap guru,
- (2) Memberikan pengarahan terhadap guru - gurunya,
- (3) Memberikan motivasi kepada dewan gurunya,
- serta (5) Memberikan fasilitas kepada dewan guru nya.

## 2. Motivasi ( X<sub>2</sub> )

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja individu. Motivasi tersebut menimbulkan berbagai perilaku manusia. Banyak ahli psikologi yang memakai istilah berbeda-beda dalam menyebutkan sesuatu yang menimbulkan sesuatu. motivasi berasal dari kata motif berarti tenaga yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu meliputi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wids*) dan dorongan (*drive*).

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinprestasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.<sup>21</sup>

Motif adalah sebab-sebab yang menjadi dorongan, tindakan seseorang, dasar pikiran atau pendapat, sesuatu yang menjadi pokok<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Hamzah B. Uno. Teori Motivasi dan pengukurannya. Gorontalo : Bumi Aksara. Hal : 3

<sup>22</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Tim Pustaka Phoenix.

Motivasi itu sendiri merupakan istilah lebih umum digunakan untuk menggantikan terma “motif-motif” yang dalam bahasa Inggris yang disebut motive yang berasal dari kata motion, yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Karena itu terma motif erat hubungan dengan gerak yang dilakukan manusia atau disebut perbuatan atau juga tingkah laku. Motif dalam psikologi berarti rangsangan dorongan, atau pembangkit tenaga bagi terjadinya tingkah laku. Dan motivasi lebih sendirinya lebih berarti rangsangan atau dorongan atau pembangkit tenaga bagi tingkah laku. Dan motivasi lebih sendirinya lebih berarti menunjuk kepada seluruh proses gerakan di atas, termasuk situasi yang mendorong, dorongan yang timbul dalam diri individu. Situasi tersebut serta tujuan akhir dan gerakan atau perbuatan yang menimbulkan terjadinya tingkah laku.<sup>23</sup>

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Allah berfirman dalam Al-Quran:

*“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka **mengubah** keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Ar-Ra’d: 11)*

---

<sup>23</sup> Ramayulis, *Psikologi Agama*, Jakarta: Kalam Mulia, Hal 102

Dari ayat di atas kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak-gerik seseorang dalam setiap tindak-tanduknya.

Dalam kaitannya dengan tingkah laku keagamaan motivasi tersebut penting untuk dibicarakan dalam rangka mengetahui apa sebenarnya latar belakang suatu tingkah laku keagamaan yang dikerjakan seseorang. Disini peranan motivasi itu sangat besar artinya dalam bimbingan dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku keagamaan. Namun demikian ada motivasi tertentu yang sebenarnya timbul dalam diri manusia karena terbukanya hati manusia terhadap hidayah Allah. Sehingga orang tersebut menjadi orang yang beriman dan kemudian dengan iman itulah ia lahirkan tingkah laku keagamaan.<sup>24</sup>

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

#### **a. Teori Motivasi**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan

---

<sup>24</sup> Ramayulis, *Psikologi Agama*, Jakarta: Kalam Mulia, Hal 100



kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Veithzal (2005 : 455 ). Beliau juga mengemukakan : “ Dua hal yang dianggap sebagai dorongan individu yaitu arah prilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan prilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja)”.

Ada beberapa teori tentang motivasi diantaranya adalah :

### 1) **Teori motivasi abraham maslow dalam Hamzah ( 2006 )**

Teori ini mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah :

- a. Kebutuhan Fisiologis ( *Physiological needs* ) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lai-lainnya.
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan ( *safety and security need* ) yaitu kebutuhan keamanan dari ancaman yang merasa menggangu. Dalam sebuah organisasi dapat berupa keamanan kerja, program pemberhentian kerja, pesangon dan lain-lain.
- c. Kebutuhan rasa memiliki ( *social need* ) yaitu kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki. Social need dalam sebuah organisasi kerja kelompok baik formal maupun informal.
- d. Kebutuhan akan harga diri ( *esteem need or status needs* ) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta prestise dari karyawan dan masyarakat
- e. Kebutuhan akan perbujudan diri ( *self actualization* ) yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan dan ketrampilan sehingga bisa mengoptimalkan diri.

### 2) **Teori Motivasi Herzberg (1966)**

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktorhigiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor

ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

### 3) Teori Motivasi X dan Y

Dauglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama negatif disebut Teori X dan yang kedua positif disebut teori Y. Menurut teori X ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah :

- a) Pada dasarnya karyawan tidak menyukai pekerjaan sebisa mungkin menghindari
- b) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin
- d) Sebagai karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan menurut teori Y ada empat asumsi positif yaitu :

- a) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain
- b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai tujuan
- c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, dan tanggung jawab
- d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

#### **4) Teori Motivasi Vroom ( 1962 )**

Teori dari Vroom (1964) tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- c) Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif.

#### **5) Teori Lapangan**

Teori lapangan ini merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada insting. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu.

Dari uraian diatas maka factor motivasional yang bersifat instrinsik dan factor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik mempunyai pengaruh besar terhadap motivasi seseorang dan dapat dijadikan dimensi standar pengukuran motivasi kerja guru.

## 6) Dalam pandangan Islam

Abdul **Hamid Mursi** menerangkan motivasi dalam perspektif Islam sebagai berikut:<sup>25</sup>

### a. Motivasi fisiologis

Allah telah memberikan ciri-ciri khusus pada setiap makhluk sesuai dengan fungsi-fungsinya. Diantara ciri-ciri khusus terpenting dalam tabiat penciptaan hewan dan manusia adalah motivasi fisiologis.

Studi-studi fisiologis menjelaskan adanya kecenderungan alami dalam tubuh manusia untuk menjaga keseimbangan secara permanen. Bila keseimbangan itu lenyap maka timbul motivasi untuk melakukan aktivitas yang bertujuan mengembalikan keseimbangan tubuh seperti semula.

#### 1) Motivasi Menjaga Diri

Allah SWT menyebutkan pada sebagian ayat Al-Quran tentang motivasi-motivasi fisiologis terpenting yang berfungsi menjaga individu dan kelangsungan hidupnya. Misalnya lapar, dahaga, bernapas dan rasa sakit.

Secara tersirat dalam Surat Thaha ayat 117-121 tiga motivasi terpenting untuk menjaga diri dari lapar, haus, terik matahari, cinta kelangsungan hidup, ingin berkuasa. Sebagian ayat al-Qur'an menunjukkan pentingnya motivasi memenuhi kebutuhan perut dan perasaan takut dalam kehidupan.

---

<sup>25</sup> Lihat: <http://motiviasialasofan.blogspot.com/2011/11/motivasi-dalam-islam.html>

## 2) Motivasi Menjaga Kelangsungan Jenis

Allah menciptakan motivasi-motivasi dasar yang merangsang manusia untuk menjaga diri yang mendorongnya menjalankan dua hal terpenting yakni motivasi seksual dan rasa keibuan. Motivasi seksual merupakan dasar pembentukan keluarga dan dalam penciptaan kaum wanita Allah menganugerahi motivasi dasar untuk melakukan misi penting yaitu melahirkan anak-anak.

### **b. Motivasi Psikologis atau Sosial**

#### **1. Motivasi Kepemilikan**

Motivasi memiliki merupakan motivasi psikologis yang dipelajari manusia di tengah pertumbuhan sosialnya, di dalam fase pertumbuhan, berkembang kecenderungan individu untuk memiliki, berusaha mengakumulasi harta yang dapat memenuhi kebutuhan dan jaminan keamanan hingga masa yang akan datang.

Harta mempunyai peranan dalam memenuhi kebutuhan manusia.

Urutan pemuasan kebutuhan tersebut sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan pangan dan papan
- 2) Kebutuhan kesehatan dan pendidikan
- 3) Kebutuhan bagi kelengkapan hidup
- 4) Kebutuhan posisi, status dan pengaruh social.

#### **2. Motivasi Berkompetensi**

Berkompetensi (berlomba-lomba) merupakan dorongan psikologis yang diperoleh dengan mempelajari lingkungan dan kultur yang tumbuh di dalamnya. Manusia biasa berkompetensi dalam ekonomi, keilmuan,

kebudayaan, sosial dan sebagainya. Al-Quran menganjurkan manusia agar berkompetensi dalam ketakwaan, amal shaleh, berpegang pada prinsip-prinsip kemanusiaan, dan mengikuti manhaj Ilahi dalam hubungan dengan sang pencipta dan sesama manusia sehingga memperoleh ampunan dan keridhan Allah SWT.

### **3. Kinerja Guru ( Y )**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja (perstasi) adalah hasil kerja secara kualitas , kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Dharma menetapkan cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan, banyak cara pengukuran yang dapat digunakan dengan cara pengukuran kauntitas, kualitas dan ketepatan waktu

#### **a. Kinerja**

##### **1) Pengertian kinerja**

Kinerja atau perfomasi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Selain itu, Smith menyatakan bahwa kinerja adalah ”....*output drive form processes, human or otherwise*”, jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari sesuatu proses<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Mulyasa, E. 2003a. *Menjadi Kepala Madrasah: Konsep Strategi: Dalam Konteks*

Kinerja menurut Drucker adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif.<sup>27</sup> Menurut Whitmore mengemukakan kinerja adalah “pelaksanaan fungsi- fungsi yang dituntut dari seseorang”<sup>28</sup>. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu<sup>29</sup>. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan serta penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta pekerja.

Mangkunegara mengemukakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya<sup>30</sup>. Sedangkan menurut Mc Daniel berpendapat bahwa kinerja adalah “interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya”<sup>31</sup>.

---

*Menyuksesan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal : 136

<sup>27</sup> Sukarno Andhy Yahya, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Yayasan Budi Luhur Semarang*. Tesis. (IKIP Semarang, 2013), h. 9.

<sup>28</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 59.

<sup>29</sup> Hasibuan Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 82.

<sup>30</sup> Mangkunegara A.A dan Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 32.

<sup>31</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h.62.

Guru memiliki peran yang sangat penting dalam proses pembentukan peserta didik. Dengan adanya guru yang berkualitas serta profesional akan berpengaruh terhadap keberhasilan dari peserta didik serta tujuan materi ajar yang diharapkan. Kualitas dan profesionalitas guru dapat dinilai dari kinerjanya, dalam rangka pencapaian tujuan materi ajar serta standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Martoyo berpendapat bahwa kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Menurut Martoyo, “ faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau produktivitas kerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya”.<sup>32</sup>

Pendapat di atas dapat diasumsikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas selama melaksanakan pekerjaan. Prawirosentoso menyatakan mengenai kinerja sebagai berikut : “ Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika.”

Berdasarkan berbagai definisi diatas maka dapat penulis disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja baik berupa pencapaian tujuan

---

<sup>32</sup> Martoyo, Susilo. 2000 . *Manajemen Sumber Daya Edisi Keempat*. Yogyakarta : BPFE



pendidikan yang dapat diselesaikan seorang guru dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja guru dapat dilihat dari segi teknis, yaitu kemampuan dalam pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan.

## **2) Indikator kinerja**

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari beberapa kriteria, menurut Castetter mengemukakan ada empat kriteria kinerja yaitu: (1). Karakteristik individu, (2). Proses, (3). Hasil dan (4) Kombinasi antara karakter individu, proses dan hasil.

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya. Menempatkan guru sesuai dengan keahliannya secara mutlak harus dilakukan. Bila guru diberikan tugas tidak sesuai dengan keahliannya akan berakibat menurunnya cara kerja dan hasil pekerjaan

mereka, juga akan menimbulkan rasa tidak puas pada diri mereka. Rasa kecewa akan menghambat perkembangan moral kerja guru. Menurut Pidarta bahwa moral kerja positif ialah suasana bekerja yang gembira, bekerja bukan dirasakan sebagai sesuatu yang dipaksakan melainkan sebagai sesuatu yang menyenangkan. Moral kerja yang positif adalah mampu mencintai tugas sebagai suatu yang memiliki nilai keindahan di dalamnya. Jadi kinerja dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pekerjaan seseorang sesuai dengan bidang kemampuannya. Hal ini dipertegas oleh Munandar yang mengatakan bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.

Kemampuan terdiri dari berbagai macam, namun secara konkrit dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu :

- a. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental, terutama dalam penguasaan sejumlah materi yang akan diajarkan kepada siswa yang sesuai dengan kurikulum, cara dan metode dalam menyampaikannya dan cara berkomunikasi maupun tehknik mengevaluasinya.
- b. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.

Kinerja dipengaruhi juga oleh kepuasan kerja yaitu perasaan individu terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan bathin kepada seseorang sehingga pekerjaan itu disenangi dan digeluti dengan baik. Untuk

mengetahui keberhasilan kinerja perlu dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja dengan berpedoman pada parameter dan indikator yang ditetapkan yang diukur secara efektif dan efisien seperti produktivitasnya, efektivitas menggunakan waktu, dana yang dipakai serta bahan yang tidak terpakai. Sedangkan evaluasi kerja melalui perilaku dilakukan dengan cara membandingkan dan mengukur perilaku seseorang dengan teman sekerja atau mengamati tindakan seseorang dalam menjalankan perintah atau tugas yang diberikan, cara mengkomunikasikan tugas dan pekerjaan dengan orang lain.

Hal ini diperkuat oleh pendapat As'ad dan Robbins yang menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1). Hasil tugas, (2). Perilaku dan (3). Ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur. Evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan evaluasi ciri individu adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun berkerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau Penilaian kinerja menjadi penting sebagai *feed back* sekaligus sebagai *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan

profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

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

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

- a) Kegiatan perencanaan pembelajaran.
- b) Pelaksanaan pembelajaran.
- c) Pelaksanaan penilaian pembelajaran.
- d) Tindak lanjut hasil penilaian.

### 3) Penilaian Kinerja

Tugas manajer (Kepala Madrasah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang, atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Malayu SP Hasibuan mengatakan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.<sup>33</sup> Sejalan dengan pendapat Henry Simanora penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan<sup>34</sup>.

Sementara itu, Husaini Usman ada lima faktor yang menjadi kriteria paling populer dalam membuat penilaian kinerja yaitu (1) kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran, (2) kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi, (3) motivasi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan, (4) kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi, meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

---

<sup>33</sup> Malayu SP Hasibuan. (2001). Manajemen sumber daya manusia. Cetakan IV. Jakarta: Bumi Aksara. Hal:87

<sup>34</sup> Henry Simanora. (1997). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: STIE YKPN. Hal :

Aspek-aspek kinerja ini dapat dijadikan landasan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa kinerja secara umum dapat diukur menurut bermacam-macam aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu pelaksanaan, biaya, inisiatif, pengetahuan dan kemampuan bekerja atau kompetensi, perencanaan kerja, komunikasi, motivasi, kehadiran dan konservasi.

Permendiknas Nomor 41 tahun 2007 mengatur tentang standar formal proses pembelajaran di sekolah. Standar proses tersebut meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, pelaksanaan penilaian pembelajaran, dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian. Penentuan aspek pengukuran dilakukan dengan melihat relevansi, signifikansi, dan cakupan yang komprehensif terhadap kinerja guru tersebut untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien mengenai standar formal proses pembelajaran di sekolah.<sup>35</sup>

Riggio mengatakan bahwa aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja karyawan atau pegawai pada sebuah organisasi secara umum mencakup beberapa hal sebagai berikut<sup>36</sup>:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja berkaitan dengan segala sesuatu yang diperoleh karyawan atau pegawai dengan membudayakan segala potensi yang

---

<sup>35</sup> Husaini Usman. (2008). Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara. Hal : 458

<sup>36</sup> Riggio, S.E. (2003) Introduction to industrial and organizational psychology 4th. Edition. New Jersey: Prentice Hall.

dimiliki. Prestasi kerja dapat dilihat dari kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja. Seorang pegawai yang memiliki kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Tinggi rendahnya kecakapan, keterampilan, kesungguhan kerja, dan hasil kerja seorang pegawai akan mempengaruhi kinerjanya

## 2) Tanggung jawab

Tanggung jawab seorang karyawan atau pegawai berkaitan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk menjalankan pekerjaannya. Tanggung jawab seorang karyawan dapat diukur dari pelaksanaan tugas, dedikasi yang dimiliki, serta kemampuannya untuk bertanggung jawab terkait dengan semua pekerjaan yang dipercayakan kepadanya selama waktu berlangsung.

## 3) Ketaatan

Ketaatan karyawan atau pegawai berkaitan dengan disiplin yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaannya. Disiplin ini dilihat dari ketepatan waktu kerja, penggunaan jam kerja, dan kepatuhan terhadap semua aturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Ketaatan juga berkaitan dengan sikap sopan santun selama bekerja. Ada kalanya karyawan menunjukkan sikap yang kurang sopan pada saat bekerja. Hal ini dapat menjadi salah satu indikator karyawan yang kurang bertanggungjawab.

#### 4) Kejujuran

Dalam bekerja setiap karyawan dituntut untuk bersikap jujur. Kejujuran dalam hal ini dimaksudkan dengan keikhlasan dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya.

#### 5) Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki setiap karyawan-karyawan yang tidak mampu bekerjasama dengan orang lain merupakan cerminan ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Selain aspek prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama, juga terdapat beberapa aspek lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini disesuaikan dengan posisi atau jabatan yang dimiliki pegawai.

Menurut E. Mulyasa rencana pelaksanaan pembelajaran adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus. Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) merupakan komponen penting dari KTSP yang pengembangannya harus dilakukan secara profesional. Lebih lanjut disampaikan bahwa RPP merupakan perencanaan jangka pendek untuk memperkirakan atau memproyeksikan apa yang akan dilakukan dalam pembelajaran. Dengan demikian RPP merupakan upaya untuk memperkirakan tindakan yang akan dilakukan dalam kegiatan pembelajaran. RPP perlu dikembangkan untuk



mengkoordinasikan komponen pembelajaran, yakni standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok atau standar, indikator hasil belajar dan penilaian. KD berfungsi mengembangkan potensi dasar peserta didik; materi dan standar berfungsi memberikan makna terhadap kompetensi dasar; indikator hasil belajar berfungsi menunjukkan keberhasilan pembentukan kompetensi peserta didik; sedangkan penilaian berfungsi mengukur pembentukan kompetensi, dan menentukan tindakan yang harus dilakukan apabila kompetensi standar belum terbentuk atau tercapai<sup>37</sup>.

Lebih lanjut Kunandar secara garis besar dapat ditulis langkah-langkah membuat RPP yaitu meliputi beberapa hal: (1) identitas pelajaran; menuliskan nama mata pelajaran, kelas, semester, dan alokasi waktu, (2) SK atau KD; menuliskan standar kompetensi dan kompetensi dasar sesuai standar, (3) indikator; mengembangkan setiap KD menjadi beberapa indikator, dan indikator menggunakan kata-kata operasional, (4) materi pelajaran; cantumkan materi pelajaran dan dilengkapi uraiannya yang telah dikembangkan dalam silabus, (5) tujuan pembelajaran; disesuaikan dengan indikator, (6) skenario pembelajaran; langkah-langkah yang harus dilakukan, (7) sumber belajar, dan (8) penilaian. Oleh karena itu sebagai seorang guru diwajibkan membuat dan menyusun RPP yang lengkap yang mana memiliki semua unsur seperti yang telah disebutkan sebelumnya.

Pelaksanaan proses pembelajaran meliputi beberapa tahapan yakni :

---

<sup>37</sup> E Mulyasa dalam Bukunya 2007: 212

- 1) Memulai pelajaran, dengan hal:
  - a) Memberi tahukan kegunaan bahan pelajaran yang pada saat itu digunakan dan kaitan atau hubungan dari pelajaran tersebut,
  - b) Menempatkan pokok masalah pelajaran pada saat itu dengan ruang lingkup yang luas,
  - c) Menjelaskan hubungan atau kaitan dengan pelajaran yang lalu,
  - d) Menghubungkan bahan pelajaran dengan pengetahuan yang ada di benak murid atau siswa,
  - e) Menunjukkan bahan pelajaran dari pokok masalah;
- 2) Melaksanakan inti pelajaran dengan cara:
  - a) Menyajikan materi pelajaran,
  - b) Menggunakan strategi, pendekatan, dan metode mengajar,
  - c) Menggunakan alat peraga, media pembelajaran jika dibutuhkan,
  - d) Mengelola kelas,
  - e) Memberikan penguatan,
  - f) Memiliki eterampilan bertanya;
- 3) Mengakhiri pelajaran, dengan cara:
  - a) Merangkum atau membuat garis besar dari pembahasan atau materi yang disampaikan pada saat pelajaran berlangsung tadi,
  - b) Mengkoordinasikan perhatian siswa terhadap pokok pembelajaran,
  - c) Mengorganisasikan semua kegiatan atau pelajaran yang telah dipelajari dan ,
  - d) Melakukan tindak lanjut dari pemberiaan materi yang telah disampaikan.

## **b. Guru**

### **1) Pengertian Guru**

Guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai pendidik profesional di lingkungan sekolah. Undang-Undang nomor 1 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1 menyebutkan bahwa 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. Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan salah satunya melalui kegiatan pembelajaran. Salah satu cara dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran adalah dengan meningkatkan kemampuan guru dalam mengembangkan dan mendesain pembelajaran sebagai upaya meningkatkan kompetensi guru, khususnya kompetensi profesional. Guru sangat menentukan proses pembelajaran di kelas dan peran kepemimpinan yang akan tercermin dari bagaimana guru melaksanakan peran dan tugasnya. Ini berarti bahwa kinerja guru merupakan faktor yang menentukan mutu pembelajaran.

Guru sebagai jabatan fungsional, bersifat profesional. Pengertian profesional menurut Undang, dkk<sup>38</sup> adalah, “ Profesional erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya.” Secara profesi

---

<sup>38</sup><https://www.scribd.com/doc/135067804/DEFINISI-PROFESIONALISME-docx>. Tanggal 14 Oktober 2016

menurut Karsidi.<sup>39</sup> guru dituntut dengan sejumlah persyaratan 9 minimal, yaitu: (1) memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, (2) memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, dan (3) mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya. Ketiga hal tersebut menjadi landasan utama dalam menentukan kualifikasi guru dalam konteks pendidikan di sekolah. Dengan demikian, guru dituntut untuk terus mengembangkan profesinya, agar pelaksanaan pembelajaran dapat dirasakan dampaknya bagi perkembangan anak.

Profesional ada dua pengertian. Pertama, orang yang menduduki suatu jabatan atau profesi. Kedua, penampilan seorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Perkataan profesional dibedakan dengan non-profesional.

Dalam Islam, istilah pendidik atau guru disebut dengan beberapa istilah seperti muaddib, murabbi dan mu'allim. Walaupun ketiga istilah itu masih terbedakan karena masing-masing memiliki konotasi dan penekanan makna yang agak berbeda, namun dalam sejarah pendidikan Islam ketiganya selaludigunakan secara bergantian. Pertanyaan yang menggelitik kemudian, siapakah guru itu ?

Dalam sebuah organisasi yang dinamis dan fleksibel terhadap perubahan seperti bidang pendidikan dimana tujuan, lingkungan, struktur organisasional, staf, dan aktivitas selalu berubah manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam membantu guru memahami apa yang

---

<sup>39</sup>Karsidi, Ravik. 2002 : *Peningkatan Profesionalisme dalam Penyuluhan*, Makalah Diskusi Panel. h 1

diharapkan dari mereka ( menetapkan tujuan-tujuan Kinerja), membantu mereka memenuhi harapan-harapan ini dengan berhasil, mengevaluasi Kinerja dan menyediakan feedback (umpan balik), dan menunjukkan pengakuan serta menyediakan ganjaran. Kelemahan pada salah satu faktor ini bisa menyebabkan Kinerja organisasi yang tidak optimal.

Jadi dapat disimpulkan, yang dimaksud dengan Kinerja guru adalah sejauh mana seorang guru bekerja sesuai dengan prosedur yang ada dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Indikator pengukurannya adalah; kepemimpinan, penguasaan kelas, informasi dan perencanaan kualitas, penggunaan sumber daya manusia, jaminan kualitas produk dan jasa, kualitas hasil dan kepuasan siswa.

## **2) Tugas Pokok dan Fungsi Guru**

Tugas Pokok adalah tugas yang paling pokok dari sebuah jabatan atau organisasi. Tugas pokok memberi gambaran tentang ruang lingkup atau kompleksitas jabatan atau organisasi tersebut.

Fungsi adalah perwujudan tugas pemerintahan di bidang tertentu yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional. Definisi lain menyebutkan bahwa fungsi adalah sekelompok aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifat atau pelaksanaannya

Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) adalah sasaran utama atau pekerjaan yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai dan dilakukan. Sebagian pihak menyebutnya sebagai tugas dan fungsi saja dan

meningkatkan menjadi tugas pokok. Tugas pokok merupakan satu kesatuan yang saling terkait antara tugas pokok dan fungsi. Dalam peraturan perundang-undangan tentang organisasi dan tata kerja suatu kementerian negara/lembaga sering disebutkan bahwa suatu organisasi menyelenggarakan fungsi-fungsi dalam rangka melaksanakan sebuah tugas pokok.

## **2.1 Tugas Pokok Guru**

Menurut Asmuni Syukir dalam artikelnya bahwa ada tiga macam tugas Profesi Guru yang tidak dielakkan, yaitu tugas profesional, tugas sosial, dan tugas personal.

### **a) Tugas Profesional**

Tugas profesional guru meliputi mendidik, mengajar dan melatih/membimbing, serta meneliti (riset). Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Melatih/Membimbing berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan peserta didik. Dan meneliti untuk pengembangan kependidikan.

### **b) Tugas Sosial**

Misi yang diemban guru adalah misi kemanusiaan, yaitu “pemanusiaan manusia”- dalam artian transformasi diri dan auto-identifikasi peserta didik sebagai manusia dewasa yang utuh. Karenanya di sekolah, guru harus dapat menjadikan dirinya sebagai “orang tua kedua” bagi peserta didik, dan di masyarakat sebagai figur panutan “digugu dan ditiru”.

c) Tugas Personal

Tugas personal menyangkut pribadi dan kepribadian guru. Itulah sebabnya setiap guru perlu menatap dirinya dan memahami konsep dirinya. Bila ia berkaca pada dirinya, ia akan melihat bukan satu pribadi, tetapi ada tiga pribadi, yaitu: (1) Saya dengan konsep diri saya (*self concept*); (2) Saya dengan ide diri saya (*self idea*); dan (3) Saya dengan realita diri saya (*self reality*).

## 2.2 Macam-Macam Tugas Pokok Guru

Macam-macam tugas pokok guru yang diterapkan dalam bentuk pengabdian. Tugas pokok tersebut adalah:

### a. Tugas guru dalam Bidang Profesi

Yaitu suatu proses transmisi ilmu pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai hidup menurut Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005 yang terdapat dalam bab 2 "kedudukan, fungsi dan tujuan" Pada Pasal 4 bahwa :

Seorang guru memiliki tugas sebagai berikut :

*“ Kedudukan Guru sebagai Tenaga Profesional sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat 1 berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional ”*

### 1. Guru Sebagai Pendidik

Guru adalah seorang pendidik yang menjadi tokoh / panutan bagi peserta didik dan lingkungannya. Maka seorang guru itu harus :

- a) Mempunyai standar kualitas pribadi yang baik
- b) Bertanggung jawab terhadap tindakannya dalam proses pembelajaran di sekolah
- c) Berani mengambil keputusan berkaitan dengan pembelajaran dan pembentukan kompetensi.

## **2. Guru Sebagai Pelajar**

Di dalam tugasnya seorang guru membantu peserta didik dalam meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka seorang guru harus mengikuti perkembangan teknologi agar apa yang di bawaikan seorang guru pengajarannya tidak jadul.

## **3. Guru Sebagai Pembimbing**

Sebagai Pembimbing seorang guru dan siswa di harapkan ada kerja sama yang baik dalam merumuskan tujuan secara jelas dalam proses pembelajaran.

## **4. Guru Sebagai Pengarah**

Seorang guru di harapkan dapat mengarahkan peserta didiknya dalam memecahkan persoalan yang telah di hadapinya dan bisa mengarahkan kepada jalan yang benar apabila mengalami persoalan yang negatif yang telah menimpa dirinya.

## **5. Guru Sebagai Pelatih**

Mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada peserta didik dalam membentuk kompetensi dasar sesuai dengan potensi masing-masing dari peserta didik.



## **6. Guru Sebagai Penilai**

Penilaian merupakan proses penetapan kualitas hasil belajar atau proses untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran peserta didik yang meliputi tiga tahap yaitu : Persiapan, Pelaksanaan dan Tindak lanjut.

### **b. Tugas Guru dalam bidang Kemanusiaan**

*Daed Yoesoef* (1980) menyatakan bahwa seorang guru mempunyai tiga tugas pokok yaitu tugas profesional, tugas manusiawi, dan tugas kemasyarakatan (*sivic mission*) jika dikaitkan dengan kebudayaan, maka tugas pertama berkaitan dengan logika dan estetika, tugas kedua dan ketiga berkaitan dengan etika.

### **c. Tugas Guru dalam bidang Kemasyarakatan**

Sebagai seorang warga negara yang baik, seorang guru turut mengembangkan dan melaksanakan apa yang telah di gariskan oleh bangsa dan negara lewat Undang-Undang Dasar. Adapun tugas tersebut meliputi :

- 1) Mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi WNI yang bermoral pancasila
- 2) Mencerdaskan bangsa Indonesia

### 2.3 Fungsi Guru

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.14 tahun 2005 bab 2 pasal 5 yang berbunyi :

Kedudukan dosen/guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 ayat 1 berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen/guru sebagai agen pembelajaran, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta pengabdian kepada masyarakat berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Adapun Fungsi Guru sebagai berikut :

#### 1) Sumber Belajar

Mengingat tugas guru sebagai transmisi ilmu, maka diharapkan mampu menguasai materi yang diajarkannya. Sebab seorang guru merupakan sumber dari belajarnya. Apa yang tidak dipahami oleh peserta didik, diharapkan seorang gurulah yang akan membantunya dalam memecahkan persoalan yang dihadapi.

#### 2) Fasilitator

Sebagai fasilitator seorang guru berperan sebagai pendamping belajar para peserta didiknya dengan suasana yang menyenangkan. Agar dapat melaksanakan tugas sebagai fasilitator ada beberapa hal yang harus dipahami guru :

- a. Memahami berbagai jenis media dan sumber belajar beserta fungsi masing-masing media tersebut
- b. Mempunyai ketrampilan dalam merancang suatu media

- c. Mampu mengorganisaikan berbagai jenis media serta dapat memanfaatkannya sebagai sumber belajar
- d. Mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan peserta didik

### 3) Pengelolah

Seorang guru sebagai pengelolah pembelajaran berperan dalam menciptakan iklim belajar yang memungkinkan siswa belajar dengan nyaman.

Sebagai manager, guru memiliki 4 fungsi umum :

- a) Merencanakan tujuan belajar
  - b) Mengorganisasikan berbagai sumber belajar untuk mewujudkan tujuan belajar
  - c) Memimpin, meliputi : memotivasi, mendorong dan menstimulasi peserta didik
  - d) Mengawasi segala sesuatu dalam rangka mencapai tujuan
- ### 4) Demonstator

Seorang guru dapat mempertunjukkan kepada peserta didik agar memahami dan mengerti dari setiap pesan yang di sampaikan.

### 5) Pembimbing

Setiap peserta didik pada saat lahir telah memiliki potensi-potensi yang kemudian dapat di tumbuhkan sesuai dengan potensinya. Maka seorang guru berperan dalam membimbing dan mengarahkannya.

#### 6) Motivator

Untuk menghasilkan sistem belajar yang optimal seorang guru dituntut kreatif dalam membangkitkan motivasi belajar peserta didiknya dengan cara :

- a. Memperjelas tujuan yang ingin di capai
- b. Membangkitkan minat peserta didik dalam belajar
- c. Menciptakan suasana yang menyenangkan
- d. Memberikan pujian terhadap keberhasilan peserta didik
- e. Memberi komentar yang mendidik tentang hasil pekerjaan peserta didik

#### 7) Evaluator

Dengan adanya evaluasi seorang guru dapat mengetahui apakah siswanya telah berhasil sehingga mereka layak untuk diberikan materi yang baru ataukah sebaliknya sehingga mereka perlu adanya remidi.

Dengan adanya pemahaman tentang pentingnya tugas dan fungsi guru profesional, semoga guru sekarang tidak terjangkit oleh virus penyakit yang dapat menyerang seorang guru, melemahkan kualitas guru, dan berdampak negatif pada upaya peningkatan mutu pendidikan.

Paparan tugas pokok dan fungsi guru, agar para guru menjadi lebih profesional dibidangnya dan tahu akan tugas dan tanggung jawab yang harus diemban, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien. Status guru mempunyai implikasi terhadap peran dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Guru memiliki satu kesatuan peran dan fungsi yang tidak terpisahkan, yakni antara kemampuan mendidik, membimbing,

mengajar, dan melatih. Ke empat kemampuan tersebut merupakan kemampuan terintegrasi yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Seorang guru yang dapat mendidik, tetapi tidak memiliki kemampuan membimbing, mengajar, dan melatih, tidak dapat dikatakan guru yang paripurna.

#### **2.4 Indikator Kinerja Guru**

Jabatan sebagai seorang guru bukan hanya sebagai jabatan fungsional tetapi lebih bersifat profesional, artinya jabatan yang lebih erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya. Karena guru telah dipersiapkan secara khusus untuk berkiprah dalam bidang pendidikan, maka jabatan fungsional guru bersifat profesional yang selalu dituntut untuk terus mengembangkan profesinya. A. Tabrani Rusyan dkk, (2000:11) menyarankan bahwa dalam rangka mengatasi permasalahan-permasalahan global sekolah perlu menerapkan budaya Kinerja dalam proses pembelajaran dengan cara sebagai berikut:

- a) Meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan para siswa.
- b) Menggalakkan penggunaan alat dan media pendidikan dalam proses pembelajaran.
- c) Mendorong lahirnya “ Sumber Daya Manusia ” yang berkualitas melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien.
- d) Menata pendayagunaan proses pembelajaran, sehingga proses pembelajaran berdaya guna dan berhasil guna.
- e) Membina peserta didik yang menghargai nilai-nilai unggul dalam proses pembelajaran.

- f) Memotivasi peserta didik, menghargai, dan mengejar kualitas yang tinggi melalui proses pembelajaran.
- g) Meningkatkan proses pembelajaran sesuai dengan kebutuhan globalisasi.
- h) Memberi perhatian kepada peserta didik yang berbakat.
- i) Mengubah peserta didik untuk berorientasi kepada kekarayaan bukan kepada ijazah.
- j) Membudayakan sikap kritis dan terbuka sebagai syarat tumbuhnya pola pikir siswa yang lebih demokratis.
- k) Membudayakan nilai-nilai yang mencintai kualitas kepada peserta didik.
- l) Membudayakan sikapn kerja keras, produktif, dan disiplin.

Indikator Kinerja Guru dapat mengacu pada pendapat Nana Sudjana

dkk, tentang kompetensi Kinerja guru, yaitu:

- a) Menguasai bahan yang akan diajarkan.
- b) Mengelola program belajar mengajar.
- c) Mengelola kelas.
- d) Menggunakan media/sumber pelajaran.
- e) Menguasai landasan-landasan kependidikan.
- f) Mengelola interaksi belajar mengajar.
- g) Menilai prestasi siswa.
- h) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan.
- i) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- j) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian.

Pemikir, perencana, pengelola, dan pelaksana proses pembelajaran berada ditangguru, maka guru harus sadar diri, sadar tujuan, dan sadar lingkungan, karena kesadaran merupakan modal dasar sebagai pengembang budaya Kinerja. Budaya Kinerja guru menurut A. Tabrani Rusyan dkk adalah suatu pola sikap dan pola perilaku serta perbuatan yang sesuai dengan tata aturan atau norma yang telah digariskan. Menerapkan budaya Kinerja bagi guru dalam kegiatan pembelajaran, mampu meningkatkan tugas dan pekerjaan guru dalam bertindak dan berpikir lebih aktif dan kreatif.

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

- a. Kegiatan perencanaan pembelajaran.
- b. Pelaksanaan pembelajaran.
- c. Pelaksanaan penilaian pembelajaran.
- d. Tindak lanjut hasil penilaian.

#### **4. Hubungan Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi kerja dengan Kinerja Guru**

Sekolah sebagai sebuah organisasi, dimana menjadi tempat untuk mengajar dan belajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran, terdapat orang atau sekelompok orang yang melakukan hubungan kerja sama yaitu kepala sekolah, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi, kelompok siswa atau peserta didik, dan kelompok orang tua siswa.

Peranan guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah merupakan hal yang amat penting. Baik buruknya kinerja guru akan mempengaruhi kualitas sekolah yang ditunjukkan dengan outputnya yang rendah. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja guru mempengaruhi seluruh proses kegiatan belajar mengajar.

Untuk melihat efektivitas kinerja, Larnsen dan Mitchel mengusulkan beberapa teori, antara lain pendekatan kontingensi (*contingency approach*) sebagai gabungan dari pendekatan lain. Intinya adalah kinerja akan bergantung pada perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan bagi mereka untuk bekerja optimal<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Mulyasa, E. 2003a. *Menjadi Kepala Madrasah: Konsep Strategi: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hal : 140



Produktivitas sekolah bukan semata-mata ditunjukkan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting untuk diperhatikan. Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu tersebut dalam kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaan atau unjuk kerja. Dalam hal ini, produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing yang dapat dilihat dari kinerjanya.

Kinerja merupakan hal yang kompleks, yang keberhasilannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sumber-sumber permasalahan kinerja meliputi masalah kemampuan, artinya karyawan (dalam hal ini guru) tidak memiliki kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugasnya. Masalah tidak dimilikinya motivasi berprestasi dan masalah yang berkaitan dengan organisasi, kepemimpinan atau lingkungan tempat guru itu bekerja juga menyebabkan guru tidak dapat berkinerja dengan baik. Kalau guru tidak memiliki kemampuan keguruan dan kemampuan keahlian yang memadai, niscaya mereka sulit diharapkan memiliki kinerja baik. Sungguhpun mereka memiliki kemampuan memadai, tetapi tidak terberdayakan dengan baik. Niscaya kemampuan tidak dapat terwujud menjadi kinerja yang baik pula. Kemampuan yang tidak terberdayakan dengan baik hanya akan menjadi sekedar potensi belaka<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Ekosiswoyo, Rasdi. 2003. *Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan di Jawa Tengah. Disertasi*. Bandung: PPS UPI. Hal : 120.

Motivasi kerja guru menjadi hal yang menentukan terhadap baik buruknya kinerja guru, artinya motivasi kerja guru mempengaruhi kinerja guru. Motivasi kerja guru, khususnya yang berasal dari diri sendiri dimulai dari adanya kesadaran diri dari guru itu sendiri akan keterbatasan sekaligus potensi yang dimilikinya. Kesadaran diri itu memungkinkan guru itu melihat kekurangan dan kelemahannya sekaligus kelebihan, dan dari sinilah guru akan berupaya mengembangkan diri menjadi guru berkinerja baik, yang ditunjukkan dengan tampilan-tampilan yang dapat diukur dan dievaluasi dengan parameter tertentu.

Guru yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung berupaya meningkatkan kinerjanya. Guru yang demikian menempatkan keunggulan sebagai semangatnya dan wawasan keunggulan sebagai motivasi kerjanya. Keunggulan menjadi dorongan dan menjadi energi yang menggerakkan guru untuk berkinerja tinggi. Jadi, guru memotivasi untuk mengembangkan diri dalam rangka mencapai prestasi yang dimiliki keunggulan kompetitif dan komparatif di lingkungan sekolahnya.

Namun demikian, bagaimanapun usaha guru didalam memberdayakan dirinya sendiri juga tergantung dari bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Madrasah didalam menjalankan tugasnya. Sebab guru adalah pengajar pada suatu sekolah, dengan kata lain guru merupakan bawahan dari seorang Kepala Madrasah atau manajer sekolah. Apakah Kepala Madrasah didalam menjalankan tugasnya mampu memperdayakan guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya atau kinerja dalam mengajar, selalu mendorong

guru agar berprestasi, mengaplikasikan prinsip-prinsip partisipatif dalam mengambil keputusan, mampu melaksanakan komunikasi dua arah, mengakui kontribusi guru didalam mengambil dan melaksanakan keputusan, mendelegasikan wewenang dan memberi perhatian kepada semua guru secara proporsional. Dengan menerapkan prinsip-prinsip seperti itu pada akhirnya guru akan merasa diorbankan, diakui keberadaan serta peran sertanya, dan dihargai peranannya didalam meningkatkan kinerja sekolah. Pendek kata, guru akan dapat berkinerja baik apabila pimpinan membuat dan menetapkan kebijakan yang memperhatikan faktor-faktor yang menyangkut sistem nilai yang berlaku pada diri guru.

Uraian tersebut diatas sejalan dengan motivasi yang dikemukakan oleh bahwa motivasi seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor dari dalam maupun dari luar. Pendapat ini didukung oleh Winardi dengan pernyataan bahwa ada tiga faktor penting yang mempengaruhi : (1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, (2) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang yang bersangkutan, (3) Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan tersebut akan direalisasikan<sup>42</sup>. Sejalan dengan hal tersebut pula, Inyoman Sudita menjelaskan bahwa teori motivasi dibedakan menjadi dua yaitu teori kepuasan (content theories) dan teori proses (process theories). Teori kepuasan berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang

---

<sup>42</sup> Prihernadi, Hendi. 2002. *Pengaruh Persepsi Jenjang Karier dan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Berprestasi Guru Agama SD di Kabupaten Pemalang*. Tesis. Semarang: PPS UNNES. Hal : 36.

memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan<sup>43</sup>.

Oleh karena itu motivasi kerja guru perlu mendapat perhatian serius dari Kepala Madrasah, sebab setiap guru dimanapun mereka mengajar memiliki harapan untuk mendapatkan kepuasan dalam bekerja, sedangkan kepuasan kerja itu sendiri akan timbul pada diri setiap guru apabila guru yang bersangkutan merasakan bahwa kebutuhan yang diperlukan dapat terpenuhi, dan dengan terpenuhinya kebutuhan guru akan berimplementasi ke peningkatan kinerjanya.

Dengan demikian kinerja guru sangat ditentukan oleh berbagai faktor, baik faktor internal dan eksternal. Faktor internal diantaranya terdiri atas motivasi intrinsik yang dilakukan oleh guru itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal terdiri atas kepemimpinan Kepala Madrasah. Semua faktor tersebut baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama diduga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

---

<sup>43</sup> Sudita, I Nyoman. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta. Hal : 30.

## **B. Hasil Penelitian Sebelumnya/ penelitian yang relevan**

Kajian penelitian terdahulu yang berbicara tentang Pengaruh Komitmen, Motivasi Kerja dan Infrastruktur terhadap Kinerja Petugas Sistem Informasi Manajemen, khususnya yang menekankan pada aspek peningkatan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkup organisasi yang meliputi proses kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Laeli (2004) tentang dampak Kepemimpinan Kepala Madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD Negeri di kecamatan Paguyangan kabupaten Brebes menunjukkan adanya dampak positif yang signifikan.

Penelitian yang ditulis oleh Romlah, Pascasarjana STIE Pasundan Bandung ( tesis, 2010 ) tentang pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja guru SMPN 1 Margahayu Kabupaten Bandung.

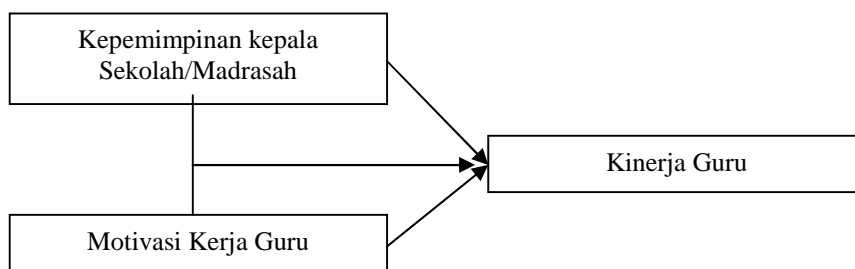
## **C. Kerangka Berfikir**

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya yakni kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kompetensi kepala sekolah perlu ditingkatkan. Oleh karena itu diperlukan peran dari kepala sekolah itu sendiri dan personil sekolah lainnya guna mencapai hasil yang diharapkan.

Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, oleh karenanya kinerja merupakan hasil/keluaran dari sesuatu proses atau kemampuan aplikasi kerja dalam wujud nyata. Secara ringkas Robins (Terjemah, 2001) merumuskan kinerja dalam bentuk rumus  $P=(A \times M)$ , dimana P adalah performance, A adalah achievement, dan M adalah motivation. Jika salah satu dari keduanya tidak memadai, maka kinerja akan menjadi negatif. Namun demikian dalam kenyataannya ada kemungkinan seorang pegawai (guru) menunjukkan kinerja yang rendah, sementara mereka memiliki potensi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Kinerja guru merupakan hal yang kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal individu yang bersangkutan. Faktor yang diduga kuat mempengaruhi kinerja guru adalah gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dan motivasi kerja guru, kesemuanya dapat menciptakan iklim dan budaya organisasi dalam lembaga sekolah yang baik.

Dari uraian diatas dapat dirumuskan dalam bentuk kerangka berpikir teoretik sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian

Dari pejabaran diatas akan dibagan sebuah konsep berfikir dari apa yang akan diteliti dalam penelitian ini. Konsep adalah istilah yang mengekspresikan sebuah ide abstrak yang dibentuk dengan menggeneralisasikan objek atau hubungan fakta-fakta yang diperoleh dari pengamatan. Bungin mengartikan Konsep sebagai generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu yang sama yang dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena tertentu yang dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama.<sup>44</sup>

Berdasar gambar di atas dapat dipahami kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Guru, sebagai jabatan fungsional, bersifat professional. Pengertian profesional menurut Undang, dkk adalah, “Profesional erat kaitannya dengan keahlian dan keterampilan yang telah dipersiapkan melalui proses pendidikan dan pelatihan secara khusus dalam bidangnya.”. Secara profesi menurut Karsidi guru dituntut dengan sejumlah persyaratan minimal, yaitu: (1) memiliki kualifikasi pendidikan profesi yang memadai, (2) memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan bidang yang ditekuninya, dan (3) mempunyai etos kerja dan komitmen tinggi terhadap profesinya. Ketiga hal tersebut menjadi landasan utama dalam menentukan kualifikasi guru dalam kontek pendidikan di sekolah. Dengan demikian, guru dituntut untuk terus

---

<sup>44</sup>Bungin, Kriyantono 2010 *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya*. (Jakarta: Kencana Prenama Media) h. 17

mengembangkan profesinya, agar pelaksanaan pembelajaran di Madrasah dapat dirasakan dampaknya bagi perkembangan anak

2. Jika guru dalam menanggapi kepemimpinan Kepala Madrasah positif atau tinggi maka diduga akan berimplikasi pada kuatnya atau tingginya kinerja guru dan sebaliknya jika guru dalam menanggapi kepemimpinan Kepala Madrasah negatif atau rendah diduga akan berimplikasi pada melemahnya atau rendahnya kinerja guru.
3. Jika dalam menanggapi motivasi kerja guru positif atau tinggi maka diduga akan berimplikasi pada kuatnya atau tingginya kinerja guru dan sebaliknya jika guru dalam menanggapi motivasi kerja guru negatif atau rendah maka diduga akan berimplikasi pada melemahnya atau rendahnya kinerja guru.



#### D. Hipotesis Penelitian

Istilah Hipotesis berasal dari yang berarti sesuatu yang masih kurang. Secara etimologis kata hipotesis berasal dari kata *hypo* artinya kurang dan *thesis* berarti kesimpulan dari pendapat. Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan maka hipotesis diterima. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah hipotesis asosiatif yang dirumuskan untuk memberikan jawaban pada permasalahan yang bersifat hubungan atau pengaruh. Sedangkan menurut sifat hubungannya hipotesis ini berjenis hipotesis hubungan interaktif, adalah hipotesis hubungan antara dua variabel atau lebih yang bersifat saling memengaruhi.<sup>45</sup>

Pada penelitian ini dikemukakan hipotesis sebagai :

- 1) Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif terhadap kinerja guru MTs Swasta Zona 2 di Kabupaten Tulang Bawang.
- 2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Swasta Zona 2 di Kabupaten Tulang Bawang.
- 3) Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru MTs Swasta Zona 2 di Kabupaten Tulang Bawang.

---

<sup>45</sup> Syofian Siregar. Statistik parametric untuk penelitian kuantitatif, (Jakarta: Pt. bumi Aksara, 2012), Cet. Ke- 3 h.67-68.