

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA  
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI MAN 3 KEBUMEN**



**Disusun Oleh :**

**MUHAMAD HIDAYATULOH  
NIM 2010707**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam Program  
Studi Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA KEBUMEN  
2022**

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth,  
Direktur Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama  
Kebumen

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Kebumen, yang ditulis oleh :

Nama	: Muhamad Hidayatuloh
NIM	: 2010707
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik	: 2022

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Kebumen, 21 April 2022  
Pembimbing



Dr. H. Imam Satibi, S. Ag., M. Pd.I  
NIDN. 2123027201

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul : Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Kebumen telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis

Pada :

Hari : Senin  
Tanggal : 6 Juni 2022  
Pukul : 12.00-13.00 WIB

### Oleh:

Nama : Muhamad Hidayatuloh  
NIM : 2010707  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Fikria Najitama, M.S.I ( )  
Sekretaris Sidang : Faisol, M. Ag. ( )  
Penguji I : Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I (  )  
Penguji II : Dr. H. M. Bahrul Ilmie, S.Ag., M.Hum (  )

Kebumen, 6 Juni 2022  
Sekolah Pascasarjana  
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen  
Direktur,



(Dr. Sulis Rokhmawanto, M. S. I)  
NIDN. 2131038501

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhamad Hidayatuloh

NIM : 2010707

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 25 April 2022

Yang Membuat Pernyataan

Muhamad Hidayatuloh

NIM, 2010707

## **MOTTO**

"Jalanilah kehidupan di dunia ini tanpa membiarkan dunia hidup di dalam dirimu, karena ketika perahu berada di atas air, ia mampu berlayar dengan sempurna, tetapi ketika air masuk ke dalamnya, perahu itu tenggelam." - Ali bin Abi Thalib

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini dipersembahkan untuk :

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Istri tercinta Yuli Puspa Ratri, S. Pd.I
3. Anak-anak tersayang Andika Fattah Hidayat dan Mu'iz Habib Ashabih
4. Seluruh pihak yang tidak bisa penyusun sebutkan satu persatu atas segala bentuk bantuan dan dukungan hingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

## ABSTRAK

**Muhamad Hidayatuloh, NIM:2010707, Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 3 Kebumen, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2022**

MAN 3 Kebumen merupakan salah satu dari 4 madrasah negeri di kabupaten kebumen yang terakreditasi “A”. Kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam kaitannya dengan kinerja guru untuk memajukan madrasah. Selama ini jumlah siswa yang masuk relatif stabil meskipun jumlah kelulusan mencapai 100%. Perilaku transformasional sebenarnya sudah dilakukan oleh kepala madrasah, namun masih ada beberapa guru yang perlu di motivasi dalam kinerjanya. Sehubungan dengan hal tersebut maka penulis tertarik untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Kebumen.

Metode yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah dengan cara observasi ke tempat penelitian untuk mendapatkan data yang dibutuhkan serta wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, tata usaha, dan juga satuan pengamanan. Kemudian peneliti juga mendokumentasikan data yang diperoleh.

Temuan dalam penelitian ini adalah benar adanya suatu perilaku transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam kepemimpinannya di MAN 3 Kebumen serta adanya upaya peningkatan kinerja guru melalui kepemimpinannya, terutama yang berkaitan dengan perilaku *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* terbukti beberapa guru terdampak kepemimpinan tersebut sehingga meningkat kinerjanya.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepemimpinan Transformasional, Kepala Madrasah, Kinerja Guru, MAN 3 Kebumen**

## ABSTRACT

**Muhamad Hidayatulloh, NIM:2010707, Transformational Leadership of Madrasah Heads in Improving Teacher Performance at MAN 3 Kebumen, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2022**

MAN 3 Kebumen is one of 4 public madrasah in Kebumen district that is accredited "A". Transformational leadership is needed in relation to teacher performance to advance madrasahs. So far, the number of incoming students is relatively stable even though the number of graduations has reached 100%. Transformational behavior has actually been carried out by the head of the madrasah, but there are still some teachers who need to be motivated in their performance. In connection with this, the authors are interested in knowing the transformational leadership of madrasah principals in improving teacher performance at MAN 3 Kebumen.

The method used by the author in this study is by observing the research site to obtain the required data and interviews with the head of the madrasah, deputy head of the madrasah, teachers, administration, and also the security unit. Then the researchers also documented the data obtained.

The findings in this study are true that there is a transformational behavior applied by the head of the madrasah in his leadership at MAN 3 Kebumen as well as efforts to improve teacher performance through his leadership, especially those related to idealized influence behavior, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, as evidenced by several teachers. affected by the leadership so as to increase their performance.

**Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Head of Madrasah, Teacher Performance, MAN 3 Kebumen**

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab kehuruf latin yang digunakan dalam tesis ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI, dan Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987 Tertanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	.....	Tidak dilambangkan
ب	bā'	B	Be
ت	tā'	T	Te
ث	sā'	š	Es titik atas
ج	Jim	J	Je
ح	hā'	ḥ	ha titik di bawah
خ	khā'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ẓal	Ẓ	Zet titik di atas
ر	rā'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sīn	S	Es
ش	Syīn	Sy	Es dan ye
ص	s{ād	Ṣ	Es titik di bawah

ض	d}ād	ḍ	De titik di bawah
ط	t}ā'	ṭ	Tetitik di bawah
ظ	z{ā'	ẓ	Zet titik di bawah
ع	'ayn	... ' ...	Koma terbalik (di atas)
غ	Gayn	G	Ge
ف	fā'	F	Ef
ق	qā'f	Q	Qi
ك	kā'f	K	Ka
ل	lā'm	L	El
م	Mīm	M	Em
ن	Nūn	N	En
و	Waw	W	We
ه	hā'	H	Ha
ء	Hamzah	... ' ...	Apostrof
ي	yā'	Y	Ye

**B. Konsonan Rangkap karena Syahadah ditulis rangkap**

عَدَّة	Ditulis	'iddah
--------	---------	--------

### C. Ta Marbutah

1. Bila dimatikan, ditulis h.

هبة	Ditulis	<i>Hibah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti zakat, shalat dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya ).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------

2. Bila tā'marbūtah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakātul-fitri</i>
------------	---------	----------------------

### D. Vokal Pendek

ـِ	Kasrah	ditulis	I
ـَ	Fathah	ditulis	A
ـُ	Dhammah	ditulis	U

### E. Vokal Panjang

fathah + alif جاهلية	Ditulis ditulis	Ā <i>jāhiliyyah</i>
fathah + alif maqṣūr يسعي	ditulis	ā <i>yas'ā</i>
Kasrah + yamati مجيد	ditulis	ī <i>majīd</i>
Dammah + wawumati فروض	ditulis	ū <i>furūd</i>
	ditulis	

### F. Vokal Rangkap

Fathah+ ya‘‘mati كَمِيَا	Ditulis Ditulis	Ai Bainakum
Fathah+ wawumati لَوُوْا	Ditulis Ditulis	Au Qaulun

### G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Apostrof

اَنْتُمْ	Ditulis	a‘‘antum
اَنْتُمْ	Ditulis	u,,iddat
اَنْتُمْ	Ditulis	la‘‘insyakartum

### H. Kata Sandang Alif+Lam

#### 1. Bila diikuti Huruf Qomariyyah

اَنْتُمْ	Ditulis	al-Qu‘‘ān
اَنْتُمْ	Ditulis	Al-Qiyās

#### 2. Bila diikuti Huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya serta menghilangkan hurufI(el) nya

عم لس را	Ditulis	As-Samā'
سں مٹس را	Ditulis	Asy-Syams

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt atas limpahan rahmat-Nya. Shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad Saw, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak paling mulia, yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister (M. Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa terselesainya penyusunan tesis ini adalah berkat dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Fikria Najitama, M. S.I., selaku rector Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
2. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M. S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
3. Bapak Dr. H. Imam Satibi, S. Ag., M. Pd. I., selaku pembimbing tesis yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis hingga terselesainya tesis ini.
4. Bapak Fikria Najitama, M. S.I selaku ketua sidang munaqosah tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
5. Bapak Faisol, M. Ag selaku sekretaris sidang munaqosah tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
6. Bapak Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I selaku penguji I sidang munaqosah tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen
7. Bapak Dr. H. M. Bahrul Ilmie, S. Ag., M.Hum selaku penguji II sidang munaqosah tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen

8. Bapak/Ibu Staf dan seluruh Karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
9. Kepala MAN 3 Kebumen yang telah memberikan izin dan membantu proses penelitian hingga penyusun tesis ini dapat selesai dengan baik.
10. Istri tercinta Yuli Puspa Ratri, S. Pd.I dan yang teramat disayangi anak-anak yang senantiasa menjadi inspirasi, member doa, dan dukungan selama berlangsungnya masa perkuliahan hingga memasuki masa penyelesaian perkuliahan.

Selanjutnya kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung terselesainya tesis ini, penulis sampaikan terima kasih. Semoga amal baik senantiasa mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan tesis ini. Akhirnya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangatlah penulis harapkan untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, April 2022  
Penulis,

Muhamad Hidayatuloh  
NIM. 2010707

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>NOTA DINAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Penulisan Tesis.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
A. Deskripsi Teori.....	8
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
A. Jenis Penelitian.....	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
C. Informan Penelitian .....	46
D. Teknik Pengumpulan Data .....	47
E. Keabsahan Data .....	49
F. Analisis Data.....	49
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi .....	51
B. Temuan Penelitian .....	58
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	79
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>94</b>
A. Kesimpulan .....	94
B. Saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>101</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>116</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keadaan Tenaga Kependidikan.....	55
Tabel 4.1 Keadaan Sarana Prasarana.....	58
Tabel 4.3 Komponen Stimulasi Intelektual.....	80
Tabel 4.4 Komponen Konsiderasi Individual.....	82
Tabel 4.5 Komponen Motivasi Inspirasional.....	84
Tabel 4.6 Komponen Pengaruh Idealis.....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan dan Keterangan Penelitian.....	.101
Lampiran 2 Pedoman Observasi.....	.102
Lampiran 3 Pedoman Wawancara.....	.103
Lampiran 4 Foto Dokumentasi.....	.105

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik untuk membimbing kita menuju tujuan bersama daripada hanya berfungsi sebagai simbol kekuasaan. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan aspek penting dalam pertumbuhan organisasi dan pencapaian suatu tujuan. Tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya penggerak yang mendukung pergerakan organisasi; dengan demikian, seorang pemimpin dan bawahan harus bergerak mengikuti rute tujuan organisasi. Karena pemimpin adalah anggota dari keanggotaan organisasi.

Guru di MA Negeri 3 Kebumen yang memiliki ijazah pascasarjana, menurut statistik guru baru 6 orang. Oleh karena itu, pimpinan madrasah harus meningkatkan kinerja guru dengan memberikan kesempatan dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Seorang pemimpin yang kompeten mampu membina bawahan, khususnya guru, Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang dapat melakukan perubahan positif untuk mencapai tujuan lembaga. Pemimpin dapat mempengaruhi perubahan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Untuk berhasil di masa depan, organisasi membutuhkan kepemimpinan yang hebat. Ini menyiratkan bahwa para pemimpin transformatif dapat menyalurkan sumber daya manusia dan potensi kelembagaan mereka ke

dalam dorongan untuk meningkatkan kinerja guru.

Frase kepemimpinan dan transformatif digabungkan untuk membuat kepemimpinan transformasional. Proses memimpin, mengarahkan, mempengaruhi, atau mengatur ide, emosi, atau perilaku orang lain dikenal sebagai kepemimpinan. Menurut Robbins, kepemimpinan adalah kapasitas untuk membujuk kelompok untuk bekerja menuju tujuan bersama, seperti memenuhi visi yang telah ditentukan. Kekuatan seorang pemimpin untuk mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang baru dikenal dengan kepemimpinan transformasional.<sup>1</sup> Kepemimpinan transformasional dapat membangkitkan dan membantu pengikut dengan kesulitan mereka dengan memberikan perspektif baru tentang isu-isu lama, serta memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk terus mengejar tujuan kolektif.

Untuk menjadi pemimpin transformatif, seseorang harus mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan dengan meyakinkan mereka tentang pentingnya hasil tugas.

Selain masalah kepemimpinan, unsur kinerja guru dapat berdampak pada pendidikan, karena instruktur harus mampu memberikan kontribusi yang substansial terhadap lingkungan madrasah, khususnya dalam hal pembelajaran. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa kinerja guru profesional dapat mempengaruhi prestasi pendidikan, serta fakta bahwa instruktur terlibat langsung dengan siswa selama proses pembelajaran.

Guru mempengaruhi ciri-ciri kepribadian siswa dari awal

---

<sup>1</sup>Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta:Salamba Empat, 2017), hlm 249.

perkembangan mereka hingga puncaknya. Hal ini menuntut instruktur yang kompeten, berdedikasi, dan bertanggung jawab. Jika guru, mata pelajaran, dan sistem pendidikan yang ada sekarang tidak efektif, semua upaya akan sia-sia.

Menurut Moh. Uzer Usman, tingkat kinerja seorang guru didasarkan pada kemampuannya mendidik, mengajar, dan melatih siswa dalam proses pembelajaran dan menghasilkan siswa yang berkualitas (output), yang dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan program pendidikan di sekolah dan memenuhi kebutuhan masyarakat pengguna lulusan adalah guru.<sup>2</sup>

Menurut Jones, et all, kinerja guru yang kurang memuaskan akan berdampak pada kinerjanya sendiri dan juga berdampak pada kinerja orang-orang yang berhubungan dengan mereka, seperti siswa.<sup>3</sup>

Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja guru karena pendekatan imajinatif dan inovatif mereka untuk menghasilkan ide-ide baru untuk kemajuan organisasi.

Studi pendahuluan di MA Negeri 3 Kebumen mengungkapkan bahwa Kepala MA Negeri 3 Kebumen mendukung bawahannya dengan mempertanggungjawabkan berbagai peran mereka untuk kemajuan madrasah, meskipun ia terus berjuang mengelola madrasah. Terbukti, kepemimpinannya masih menghadapi berbagai persoalan. Kemampuan guru yang dinilai kurang dalam mengembangkan metode dan media

---

<sup>2</sup>Usman. M. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,2011), hlm 6.

<sup>3</sup>Jones, *Developing Effective Teacher Performance*, (London:Pul Chapman Publishing,2006), hlm 2.

pembelajaran, seperti penggunaan perangkat pembelajaran yang berkaitan dengan pembelajaran yang sedang berlangsung; dan kurangnya ketegasan kepala madrasah dalam penerapan hukuman bagi yang melanggar.

Soal kepemimpinan, kepala MA Negeri 3 Kebumen secara konsisten berpesan kepada bawahannya untuk disiplin dan akuntabel dalam menjalankan arahnya, namun kenyataannya masih ada guru yang di dalam menerapkan kedisiplinannya belum optimal dan masih ada yang melanggar peraturan yang dibuat dengan mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Padahal contoh teladan yang baik sudah diberikan oleh kepala madrasah kepada para pendidik di MA Negeri 3 Kebumen, dengan selalu menerapkan kedisiplinan dengan datang tepat waktu. Sebelum kepala madrasah memberikan instruksi pada bawahan beliau juga berusaha memberikan contoh yang dipandang baik, sehingga bawahan bersungguh-sungguh melaksanakan tugas. Ini terbukti siswa-siswanya lulus 100% setiap tahunnya. Madrasah ini merupakan salah satu madrasah negeri yang memperoleh nilai akreditasi “A” dan sering meraih berbagai juara, baik ditingkat kecamatan, kota, ataupun provinsi. Madrasah ini adalah madrasah yang berada di wilayah yang agak jauh dari kota Kebumen, yang peminatnya tiap tahun selalu stabil.

Mengacu pada latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MA Negeri 3 Kebumen dengan alasan MA Negeri 3 Kebumen adalah salah satu madrasah negeri dari 4 madrasah negeri yang terbaik dengan akreditasi A, serta untuk mengetahui bagaimana

kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Negeri 3 Kebumen.

#### B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MAN 3 Kebumen?
2. Bagaimana upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional di MAN 3 Kebumen?

#### C. Tujuan Penelitian

Agar penelitian memiliki arah yang jelas, maka harus ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai. Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MAN 3 Kebumen.
2. Untuk mendeskripsikan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kepemimpinan transformasional di MAN 3 Kebumen.

#### D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian memiliki manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat

praktis.

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya dengan menambah variabel lain yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan pendidikan, Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan untuk penelitian sejenisnya.

2. Secara Praktis

- 1) Bagi kepala madrasah

Memberikan bahan masukan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

- 2) Bagi guru

Memberikan sumbangan bagi pihak guru dalam usaha meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan informasi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

- 3) Bagi peneliti

Menambah wawasan dan pengalaman baru peneliti sebagai calon pemimpin tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, selain itu juga sebagai media untuk mendapatkan pengalaman langsung dalam penelitian, sehingga peneliti dapat menerapkan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah. Sebagai konkritnya, sebagai media mengkorelasikan teori pendidikan dengan aplikasi teori pendidikan di lapangan.

#### E. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan proposal tesis dibuat untuk memudahkan dalam penyusunan tesis sesuai dengan kaidah penulisan yang baik dan benar. Secara garis besar, sistematika penyusunan tesis terdiri dari tiga bab yang tersusun secara rinci dan sistematis sebagai berikut :

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis

Bab II memuat landasan teori yang berisi deskripsi teori yang memaparkan tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Kinerja Guru.

Bab III metode penelitian membahas tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, dan keabsahan data.

Bab IV hasil penelitian dan pembahasan yang memuat deskripsi gambaran umum lokasi penelitian serta hasil penelitian dan analisa pembahasan.

BAB V penutup berisi kesimpulan dan saran, serta di bagian akhir berisi daftar pustaka.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

###### a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah fenomena universal; setiap manusia adalah pemimpin, setidaknya-tidaknya ia mengarahkan atau mengarahkan kegiatannya sendiri. Kepemimpinan di dalam lembaga sangat penting untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah praktik mempengaruhi perilaku orang atau organisasi untuk mencapai tujuan dalam keadaan tertentu.<sup>4</sup> Menurut Yuki, kepemimpinan adalah proses membujuk orang untuk secara efisien melaksanakan tanggung jawab mereka dalam mengejar tujuan bersama. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi persepsi peristiwa oleh pengikut, pemilihan tujuan, motivasi pengikut untuk mencapai tujuan, pelestarian hubungan kerjasama dan kolaborasi, dan perolehan dukungan dan kerjasama dari luar organisasi.<sup>5</sup>

Secara etimologis, kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” dengan menambahkan awalan “me” menjadi “memimpin” yang artinya membimbing, menunjukkan jalan, dan menuntun. Dengan kata ini maknanya dapat disamakan dengan mengetahui, memimpin,

---

<sup>4</sup>Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 2001), hlm.21.

<sup>5</sup>Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Terjemahan Budi Supriyanto), (New Jersey: Prentice -Hall Inc, 2009), hlm.4-8.

membimbing, dan melatih dalam arti mendidik dan mengajar agar individu dapat bekerja secara mandiri..<sup>6</sup>

Sedangkan kepemimpinan secara istilah para ahli dapat memiliki definisi sendiri-sendiri yang sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Menurut Sudarwan Danim, sebagaimana dikutip Nur Efendi, mendefinisikan kepemimpinan sebagai segala tindakan yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok untuk mengatur dan mengarahkan individu atau kelompok lain dalam suatu wadah atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>7</sup>

Menurut al-Ghazali kepemimpinan adalah pengaruh. Pemimpin adalah orang yang berpengaruh atau orang yang memiliki pengaruh yang kuat di masyarakat. Tidaklah disebut pemimpin bila tak memiliki pengaruh, pengaruh dengan makna pengaruh kedudukan pemimpin di mata dan di hati manusia.

Dalam pandangan Ibnu Khaldun menggariskan, kepemimpinan hanya akan ada bilamana terdapat keunggulan dalam diri individu-individu pemimpin. Berikutnya, keunggulan hanya akan muncul bilamana disokong al-asabiyah atau perasaan solidaritas. Seorang pemimpin tidak mungkin tampil ketika tidak ada orang-orang yang bersedia mematuhi.

Kepemimpinan sering digambarkan sebagai kapasitas dan keinginan untuk meyakinkan, mendorong, mendesak, menuntut, mengarahkan, dan,

---

<sup>6</sup>WJS. Poerwadarumita, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hlm.684.

<sup>7</sup>Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), hlm.3.

jika perlu, memaksa orang lain untuk menerima pengaruh seseorang dan kemudian bertindak dengan cara yang berkontribusi pada pencapaian tujuan atau sasaran tertentu. Dengan demikian, ada proses pengaruh timbal balik dalam kepemimpinan, yang terdiri dari pemberian insentif yang lebih menarik yang memotivasi anggota untuk mengejar tujuan mereka. Menurut Ngalim Poerwanto, kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau hubungan antara orang dan organisasi yang memotivasi individu atau kelompok untuk mengejar tujuan tertentu.<sup>8</sup>

Menurut definisi yang diusulkan, kepemimpinan pada dasarnya adalah aktivitas menginspirasi, membujuk, dan membimbing orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Konsep kepemimpinan terdiri dari empat unsur, yaitu: unsur orang yang menggerakkan disebut juga pemimpin, unsur orang yang digerakkan disebut juga kelompok atau anggota, unsur situasi di mana kegiatan mobilisasi berlangsung. tempat, juga dikenal sebagai organisasi, dan elemen hasil yang diinginkan dari aktivitas.

Menurut Sugandha, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan suatu kelompok untuk menetapkan arah dan mencapai tujuannya. Lembaga pendidikan membutuhkan kepemimpinan untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi potensi dan sumber daya mereka.pria. Pemimpin pendidikan dapat mengimplementasikannya dalam bentuk mengarahkan, memimpin, dan memotivasi bawahan untuk

---

<sup>8</sup>Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 2003), hlm.33.

melaksanakan rencana dan program kerja guna memperoleh hasil yang optimal dengan menggunakan sejumlah gaya, teknik, dan proses.<sup>9</sup>

Untuk menjamin keberlangsungan proses pendidikan yang telah ditetapkan, kepala satuan pendidikan memiliki dua tanggung jawab penting. Pertama, pemimpin dalam manajemen pendidikan secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah sebagai kepala sekolah. Sebagai manajer pendidikan, pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan dan pelaksanaan kegiatan pendidikan. Pemimpin juga bertanggung jawab atas kualitas sumber daya orang-orang mereka untuk menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin bertanggung jawab untuk mencapai tingkat profesionalisme yang diharapkan dalam kinerja tim. Sebagai kepala lembaga pendidikan formal, ia bertanggung jawab untuk memenuhi tujuan pendidikan dengan memerintahkan bawahannya untuk melakukannya.

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

Pemimpin dalam praktek seharusnya berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupannya, fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam memimpinn sulit bagi orang atau bahkan kelompok untuk tidak terlibat dalam konflik, mengingat pemimpin harus memahami pengalaman hidup, minat, dan tingkat perkembangan sosial budaya yang berbeda. Dalam keadaan demikian, pemimpin harus bijaksana dan

---

<sup>9</sup>Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, (Bandung: CV Sinar Baru, 2001), hlm.62.

tidak memihak agar tidak ada pihak yang dirugikan atau dianakemaskan.

- 2) Sugesti untuk melaksanakan tanggung jawabnya, bawahan membutuhkan arahan atau bimbingan Pendidik, staf, dan siswa Madrasah harus senantiasa mendapat arahan dan gagasan dari pimpinannya guna mendorong bahkan meningkatkan kesediaan guru untuk berkorban dan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Dalam Setiap organisasi membutuhkan dukungan keuangan, infrastruktur, dll. untuk mencapai tujuannya. Pemimpin bertanggung jawab untuk menangani persoalan keuangan, materi, waktu, dan emosional bawahan mereka. Sumber daya manusia yang ada tidak dapat menjalankan tugasnya tanpa arahan pimpinan organisasi.
- 4) Pemimpin Bertindak sebagai katalis dalam arti bahwa pemimpin mampu membangkitkan dan menggerakkan semangat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus memulihkan semangat yang patah dan kurangnya kepercayaan.
- 5) Rasa Keselamatan adalah penting bagi semua orang dan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu membangun lingkungan dengan rasa aman. Sehingga bawahan yang menjalankan tugasnya merasa nyaman, bebas dari ketegangan dan kecemasan, serta mendapatkan jaminan keselamatan dari atasannya.
- 6) Pemimpin akan menjadi unsur utama, artinya semua sudut pandang akan terpusat padanya sebagai wakil kehidupan bawahan. Oleh karena

itu, penampilan seorang pemimpin harus konsisten, dapat diandalkan, dan dihormati dalam sikap, perilaku, dan tindakannya.

7) Pemimpin pada dasarnya adalah sumber energi dan mendorong kegembiraan dan kepercayaan bawahan. Oleh karena itu, rangkullah dan bekerjalah dengan tekun untuk mencapai tujuan.<sup>10</sup>

Bahkan tanpa rangsangan dari luar, motivasi diri dan ambisi seorang pemimpin yang hebat begitu kuat sehingga dia tetap terlihat luar biasa. Oleh karena itu, pemimpin akan lebih produktif jika dimotivasi secara internal dan ditempatkan di lembaga dengan lingkungan eksternal yang positif, seperti lingkungan birokrasi pendidikan. Motivasi diri adalah panggilan jiwa, keikhlasan tanpa hiasan, kesiapan mental, hati nurani yang welas asih, aktualisasi potensi alam, dan rangsangan internal yang timbul dalam diri pemimpin agar dapat melaksanakan tanggung jawab dan fungsi utamanya secara kreatif, efektif, dan efisien. dan efektif. produktivitas dan kepekaan lingkungan.<sup>11</sup>

Sebagai motivator, administrator dapat berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang menginspirasi guru dan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan semangat. Lingkungan persaingan yang sehat dan pengakuan dari para pendidik menonjol.

Penghargaan, perhatian, dan konsentrasi yang tepat akan mempengaruhi motivasi kerja mereka. Pemimpin harus menyadari masalah staff dan kemungkinan penyebab konflik untuk mencegah mereka merendahkan

---

<sup>10</sup>Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP Press, 2009), hlm.234.

<sup>11</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius, Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), him. 116.

tempat kerja.

### c. **Kepemimpinan Transformasional**

Filosofi kepemimpinan transformasional Avolio didasarkan pada karakteristik kepemimpinan karismatik, visioner, dan inspirasional. Pemimpin transformasional dicirikan adanya berbagi peran tanggung jawab dengan pengikut mereka, motivasi mereka untuk mengajar, menasihati, dan memberikan jawaban untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi, dan ketekunan mereka dalam menerima tantangan organisasi berusaha untuk memajukan karir para pengikutnya memperhitungkan tahap keperluan dan kemauan pengikut- pengikut supaya lebih bertanggung jawab.<sup>12</sup>

Avolio menyajikan kepemimpinan transformasional sebagai paradigma kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia, dan efek pemimpin pada bawahan dapat dinilai dengan ukuran kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat kepada pemimpin untuk mendorong pengikut berbuat lebih banyak untuk mencapai kinerja.<sup>13</sup>

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dicirikan oleh seseorang yang memiliki serangkaian karakteristik yang memungkinkannya menginspirasi pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan melayani tujuan organisasi, sehingga melampaui harapan. Kepemimpinan transformasional menurut Yuki, adalah kekuatan untuk menginspirasi orang lain dengan menunjukkan kepentingan diri

---

<sup>12</sup>Bass B.M & Avolio B.J, *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, (Technical Report Redwood City, CA: Sage, 2000), hlm.21.

<sup>13</sup>Avolio B J, *The Natural Some Antecedent to Transformation lea- Dership, International Journal of Public Administration*, 2001, him. 159.

sendiri. Ada prinsip-prinsip dalam kepemimpinan transaksional, tetapi mereka berkaitan dengan proses perdagangan, termasuk integritas, keadilan, tanggung jawab, dan pertukaran.<sup>14</sup>

Avolio berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional pertama memanifestasikan dirinya melalui tiga perilaku: sikap karismatik, perhatian individu, dan stimulasi intelektual. Pengembangan perilaku karismatik dibedakan lebih lanjut menjadi karisma atau idealisasi pengaruh, dan motivasi inspirasi. Faktanya, dorongan karismatik dan inspirasi tidak dapat dibedakan secara objektif; namun, perbedaan konseptual antara dua tindakan memungkinkan kita untuk menganggapnya berbeda. Oleh karena itu, pertumbuhan kepemimpinan selanjutnya, kepemimpinan transformasional, dicirikan oleh empat karakteristik utama: idealisasi pengaruh, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual dan individu.

Lebih lanjut, Avolio mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yang sering dikenal sebagai ide 4 I.

Kemudian, Bass mengusulkan pemimpin yang transformatif untuk mendapatkan kepercayaan, rasa hormat, dan pemujaan rakyatnya. Menurut Avolio, 4 I dimensi dan indikator teori kepemimpinan transformasional yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) *Idealized influence*, Pemimpin harus memberikan contoh yang baik

---

<sup>14</sup>Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Prenhallindo, 2008), hlm.296.

untuk diikuti bawahannya, sehingga mereka akan menghormati dan mempercayainya.

2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus dapat memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh bawahannya.

3) *Intellectual stimulation*, Pemimpin mampu memotivasi tenaga kerjanya untuk menghasilkan ide dan terobosan baru; namun demikian, mereka harus mendelegasikan pemecahan masalah dan penemuan kepada personel mereka.

4) *Individualized consideration*, Dengan kata lain, seorang pemimpin memiliki kapasitas untuk memperhatikan, mendengarkan keluhan, dan memahami tuntutan pekerja atau bawahan. Semua aspek kepemimpinan ini dapat dijalankan secara efektif, yang akan mengoptimalkan fungsi kepemimpinan di dalam organisasi.

Menurut Avolio dan Bass, sebagaimana dikutip Wahyusumidjo, kepemimpinan transformatif digambarkan dengan istilah-istilah berikut:

1) *Individual consideration*. Seorang pemimpin menghasilkan pengikut dengan mendorong lingkungan dan iklim organisasi yang menguntungkan (perhatian individu). Kepedulian individu adalah sejauh mana pemimpin memperhatikan keinginan dan persyaratan setiap pengikut. Pemimpin bersimpati dengan dan mendorong pengikut mereka, memfasilitasi komunikasi terbuka dengan mereka, dan mendorong mereka. Para pengikutnya secara intrinsik termotivasi untuk memenuhi tanggung jawab mereka.

- 2) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin menginspirasi kreativitas dan orisinalitas pengikut. Pemimpin menginspirasi orang untuk memanfaatkan imajinasi mereka dan mempertanyakan praktik yang diterima secara sosial.
- 3) *Inspirational motivation*. Seorang pemimpin menyajikan gambaran yang jelas tentang keadaan masa depan yang optimis dan dapat dicapai (motivasi inspirasional) dan menginspirasi pengikut untuk meningkatkan harapan mereka dan berkomitmen pada tujuan.
- 4) *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi) Seorang pemimpin berfungsi sebagai contoh. Pemimpin menunjukkan keuletan dalam mencapai tujuan, menerima tanggung jawab penuh atas tindakannya, dan telah meningkatkan keyakinan pada visi organisasi. Seorang pemimpin harus bersedia mempertaruhkan dirinya untuk pengikutnya, memberi penghargaan atas pencapaian mereka dan menganugerahkan kemuliaan kepada mereka.<sup>15</sup>

Kepemimpinan transformasional adalah jenis atau gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah untuk mempengaruhi bawahannya (guru, staf administrasi, murid, dan orang tua) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang berusaha mengubah perspektif bawahan/anggota organisasi, meningkatkan semangat mereka, dan memotivasi mereka untuk mencurahkan lebih banyak upaya dalam

---

<sup>15</sup>Wahyusumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), him. 143.

pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, tanpa menekan mereka.<sup>16</sup>

Menurut konsep sebelumnya, pemimpin transformasional dapat meningkatkan pemahaman pengikutnya dengan mendiskusikan tujuan dan prinsip yang lebih tinggi seperti persamaan, kebebasan, keadilan, dan perdamaian (hak). Dengan meningkatkan persepsi mereka tentang nilai prestasi kerja, mendorong karyawan untuk menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi, dan mengubah atau memperluas harapan bawahan, pemimpin transformasional berharap untuk mengubah dan menginspirasi pengikut mereka. Bukan hanya karena karismanya, tetapi juga karena fungsinya sebagai pelatih, instruktur, atau mentor bagi semua guru atau karyawan di sebuah perusahaan, pemimpin transformasional menginspirasi dedikasi yang lebih kuat dari bawahan dan memprioritaskan tujuan organisasi di atas tujuan pribadi.

Akibatnya, kepemimpinan transformasional dapat melakukan lebih dari sekadar mengkomunikasikan informasi; itu juga dapat secara konsisten berusaha untuk meningkatkan perhatian, memberikan rangsangan intelektual, dan membujuk bawahan untuk memprioritaskan kepentingan masyarakat di atas kepentingan mereka sendiri. Jenis kepemimpinan ini melampaui dialog konstruktif dan korektif. Seorang pemimpin karismatik dengan tugas-tugas penting dan taktik untuk memenuhi tujuan utama organisasi mencontohkan kepemimpinan

---

<sup>16</sup>Supamo dan Sudarwan Danim *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), him. 50.

transformatif.

Selain itu, pemimpin transformasional harus mampu mengintegrasikan visi dan masa depan bawahan dengan visi dan masa depan mereka sendiri, serta mengangkat tuntutan bawahan di atas mereka sendiri. Hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya tergantung pada kapasitas pemimpin untuk menumbuhkan bawahannya menjadi individu yang kompeten, bermotivasi tinggi, dan berdedikasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membujuk pengikut atau bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### a. Ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suparno dan Sudarman Danim, kualitas dasar pemimpin transformasional adalah fokus dan komitmen yang tidak terbagi terhadap keberhasilan pengikutnya. Tanpa dedikasi setiap individu pengikut atau bawahan, perhatian dan upaya pemimpin transformasional akan sia-sia. Untuk mencapai prioritas terbesar, opsi-opsi tersebut akan dipelajari dan diterapkan untuk menciptakan kesatuan visi. Pemimpin transformasional sadar untuk membangun rasa saling percaya dan integritas pribadi dan komunitas saat merekrut pengikut. Dalam kepemimpinan transformatif, identitas pemimpin dan/atau organisasi seringkali menjadi visi mereka.<sup>17</sup>

Pemimpin transformasional, menurut Khuntia dan Suar sebagaimana dikutip Marsalius dan Andarika, mencocokkan keyakinan, sikap, dan

---

<sup>17</sup>Suparno dan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2009), hlm.52.

perilaku pengikutnya dengan tujuan perusahaan. Pemimpin transformasional memberikan pengaruh atas pengikut dengan memasukkan mereka dalam penetapan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan pemberian umpan balik dengan mengajar, memimpin, menasihati, mengarahkan, dan memantau tugas yang diberikan.<sup>18</sup>

Menurut Bass, B.M., dan Avolio, B.J., sebagaimana dikutip Riva'i, secara umum pemimpin mengubah pengikutnya dari satu tingkat hierarki kebutuhan yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, terutama sesuai dengan teori motivasi Abraham Maslow. Untuk mencapai tujuan yang ditentukan oleh pemimpin, pemimpin mengubah harapan untuk kinerja pengikut serta evolusi nilai dan budaya perusahaan.<sup>19</sup>

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki kemampuan untuk dapat menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya melihat semua pekerjaan mereka dari beberapa sudut dan perspektif yang baru.
- 2) Memiliki kemampuan untuk menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
- 3) Mampu mengembangkan, memotivasi semua kolega dan pengikutnya

---

<sup>18</sup>Marsalius S.T dan Rita Andarika, *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, *Jurnal Psyche*, 1 (1), 2017, hlm.35-49

<sup>19</sup>Riva'i, V, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm.62.

untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat membawa bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.<sup>20</sup>

Jumlah yang seorang pemimpin dianggap transformasional terutama tergantung pada efek pemimpin pada pengikut. Pemimpin transformasional memotivasi orang-orang mereka untuk melebihi harapan awal.

Pengaruh ideal adalah yang pertama dari empat komponen kepemimpinan transformasional.

Dimensi pertama adalah perilaku pemimpin, yang mengilhami pemujaan, rasa hormat, dan kepercayaan pada pengikutnya. Komponen kedua dikenal sebagai inspirasi motivasi. Komponen ini menggambarkan seorang pemimpin transformasional sebagai seseorang yang dapat menetapkan tujuan yang jelas untuk bawahan, menunjukkan dedikasi untuk semua tujuan perusahaan, dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan tersebut. meningkatkan.<sup>21</sup>

Penelitian Raffety dan Griffin sebagaimana dikutip Winardi yang didasarkan pada model yang dikembangkan menemukan lima sub dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki tingkat validitas terhadap masing-masingnya, yakni sebagai berikut:

- 1) *Vision*, Raffety Griffin dan Bass melakukan studi kebalikan dari teori Bass dan menyimpulkan bahwa visi adalah kualitas kepemimpinan

---

<sup>20</sup>Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, (New York: Prentice Hall, 2017), hlm.304.

<sup>21</sup>Bernard Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership Second Edition*, (London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2016), hlm.6.

esensial yang diturunkan dari konsep yang lebih besar. Visi adalah gambaran ideal masa depan berdasarkan keyakinan inti organisasi..

- 2) *Inspirational communication*, penelitian Rafetty dan Griffin, menyatakan *inspirational communication* Penggunaan teknik yang menyenangkan dan ucapan bersyarat yang mampu membangkitkan emosi dan memotivasi bawahan. Komunikasi inspirasional adalah konsep unik yang didefinisikan sebagai penyajian kata-kata penyemangat yang mempromosikan inspirasi dan kepercayaan diri di dalam suatu organisasi.
- 3) *Supportive leadership*, salah satu faktor membedakan antara teori kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan lainnya yakni dimasukkan pertimbangan kepemimpinan, yakni pertimbangan individual. Rafetty dan Griffin, mendefinisikan *supportive leadership* sebagai pendekatan mengekspresikan kepedulian terhadap bawahan dan bertanggung jawab atas kebutuhan individu.
- 4) *Intellectual Stimulation*, Sebagai sesuatu yang akan ditunjukkan untuk meningkatkan kemampuan bawahan akan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru. Pengaruh dari *intellectual stimulation* dapat dilihat peningkatan kemampuan bawahan dari mengkonsepsi, konfrehensif dan menganalisa masalah-masalah dan juga peningkatan kualitas yang dihasilkan.
- 5) Personal penghargaan, Kata ini digunakan untuk menunjukkan karakteristik insentif atau pemberian hadiah yang secara teoritis terkait

dengan kepemimpinan transformatif. Penghargaan pribadi muncul ketika seorang pemimpin mengakui dan mengakui upaya individu, kinerja, dan konsistensi dalam pekerjaan. Apresiasi pribadi didefinisikan oleh Rafetty dan Griffin sebagai hadiah berupa pujian dan pengakuan terbuka atas pencapaiannya..<sup>22</sup>

Kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala madrasah akan mendorong para pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja sama guna mencapai standar moral dan mental yang setinggi-tingginya sesuai dengan tanggung jawab dan peran utamanya. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional konvensional dan birokrasi, kepala Madrasah berbagi wewenang dan mendorong guru untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Hubungan, nilai, keyakinan, emosi, dan sikap ditekankan dalam pendekatan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformatif kepala memiliki dampak yang lebih besar pada kondisi siswa dan lembaga pendidikan secara keseluruhan, memungkinkan instruktur untuk menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

#### **e. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah**

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang kompeten harus mampu memahami berbagai cara inovatif untuk mencapai tujuan yang signifikan. Mungkin tidak seperti petunjuk teknis yang terdokumentasi. Pada kenyataannya, ini sudah terlihat dari visi saat ini dan

---

<sup>22</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2010), hlm.28-29.

dalam proses penemuan dan pengembangan dari baik pemimpin maupun kelompok secara keseluruhan Dengan pemahaman bahwa tantangan dan kegagalan mungkin muncul selama proses penelitian dan pengembangan. Namun, setiap rintangan atau kemunduran dapat dilihat sebagai peluang untuk menjadi lebih baik dan lebih berhasil dalam mengejar tujuan ambisius ini.

Dinas pendidikan telah menyatakan bahwa kepala madrasah harus menjadi pendidik, pengelola, administrator, dan pengawas. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sejarah. Di madrasah, kepala madrasah harus mampu berfungsi sebagai pemimpin, inovator, dan motivator. Kepala madrasah harus mampu berperan sebagai pendidik, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator dalam paradigma baru administrasi pendidikan.

- 1) Kepala madrasah sebagai edukator, dalam melakukan fungsinya, kepala madrasah harus memiliki pendekatan yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikannya. Dengan membangun lingkungan yang menyenangkan, menasihati warga madrasah, memotivasi semua tenaga kependidikan, dan mengadopsi metode pembelajaran inovatif seperti pengajaran tim, rotasi kelas, dan program akselerasi untuk siswa di atas rata-rata..<sup>23</sup>
- 2) Kepala untuk memenuhi peran dan tanggung jawabnya sebagai pengelola, harus memiliki cara yang tepat untuk memberdayakan tenaga

---

<sup>23</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Koneks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2003), hlm.98-99.

kependidikan melalui kerjasama, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong partisipasi seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang mendukung program madrasah. Kepala madrasah sebagai manajemen memiliki tanggung jawab yang keberhasilan atau kegagalan tujuan madrasah dapat ditentukan oleh cara kepala madrasah menjalankan peran manajemen saat memutuskan manajemen-manajemen madrasah. Perencanaan, mobilisasi, pengorganisasian, penggerak, dan pengendalian merupakan fungsi-fungsi manajerial.<sup>24</sup>

- 3) Kepala Madrasah sebagai penyelenggara, yaitu kepala madrasah sebagai penyelenggara pendidikan, bertanggung jawab atas terselenggaranya pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya secara efisien. Oleh karena itu, agar kepala madrasah dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut secara efektif, ia harus memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan serta melaksanakan tindakan-tindakan yang berkaitan dengan perannya sebagai administrator pendidikan. Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki hubungan yang erat dengan berbagai kegiatan pengelolaan administrasi, seperti pencatatan dan pendokumentasian semua program sekolah, sehingga semua kegiatan sekolah harus dicatat dan diadministrasikan secara tertib dan sistematis guna mengikuti perkembangan sekolah.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership, Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), him.64.

<sup>25</sup>Efendi, *Islamic Education Leadership..*, hlm.70.

4) Kepala sebagai supervisor, adalah satu-satunya orang yang dapat membantu pada perkembangan stafnya dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan supervisor yang dilakukan dapat mengetahui perkembangan manajemen secara keseluruhan.

Dengan supervisor itulah diketahui sisi mana yang perlu dikembangkan dan sisi mana yang perlu perbaikan.<sup>26</sup>

5) Kepala madrasah sebagai leader, kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap Tenaga kependidikan, visi dan tujuan madrasah, kemampuan pengambilan keputusan dan komunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai pemimpin akan dicontohkan oleh sifat-sifat dapat dipercaya, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil risiko dan mengambil keputusan, berjiwa besar, stabil secara emosional, dan teladan.

6) Kepala sebagai organisator. Efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dalam mengorganisir anggotanya sama-sama bergantung pada kepribadiannya. Kepribadian pemimpin madrasah yang baik memiliki pengaruh yang menguntungkan; sebaliknya kepribadian yang negatif akan berdampak buruk bagi keadaan dan kondisi madrasah pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi madrasah.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2008), hlm.55.

<sup>27</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 115.

- 7) Kepala madrasah sebagai inovator, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.<sup>28</sup>
- 8) Kepala madrasah sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dan kepada semua warga madrasah dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang humanis, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

## **2. Kinerja Guru**

### **a. Definisi Kinerja Guru**

Kinerja adalah konsekuensi yang terukur dan dapat diukur dari pekerjaan seseorang ketika mereka melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan komitmennya. Kinerja merupakan ekspresi pengembangan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta keinginan untuk melakukan sesuatu. Kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan seorang guru sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya.

---

<sup>28</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 118.

Kinerja adalah jumlah dan kualitas output seorang karyawan di dalam sebuah organisasi. Kinerja mungkin berhubungan dengan penampilan fisik individu atau kelompok kerja. Perspektif pekerjaan tidak hanya berlaku untuk personel dengan tanggung jawab fungsional dan struktural, tetapi untuk semua tingkat organisasi.

Tinjauan kinerja berkala terkait dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap karyawan.<sup>29</sup>

Mulkhan mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan strategi yang telah ditentukan. Sumber daya manusia, yang mungkin memiliki kompetensi, motivasi, dan minat, bertanggung jawab atas pelaksanaan kinerja. Kinerja suatu organisasi ditentukan oleh proses berkelanjutan untuk mencapai tujuannya. Pemantauan, penilaian, dan peninjauan kinerja sumber daya manusia harus terus dilakukan selama pelaksanaan operasi. Melalui pemantauan, pengukuran dan evaluasi kinerja secara berkala dilakukan untuk mengevaluasi pencapaian kemajuan kinerja, dan diperkirakan jika terjadi penyimpangan dari pelaksanaan rencana dapat menghambat pencapaian tujuan.

Kinerja guru, menurut Byars, adalah penjumlahan dari bakat dan perilaku seorang guru dalam lingkungan kelas tertentu. Hubungan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas menentukan kinerja guru. Besarnya tenaga (fisik dan mental) yang dikeluarkan seseorang dalam melaksanakan kewajibannya sebagai guru disebut sebagai usaha. Sedangkan kemampuan

---

<sup>29</sup>Abdul Munir Mulkhan, *Paradigma Intelektual Muslim*, (Yogyakarta: Sippres, 2003), hlm. 134.

merupakan sifat individu yang digunakan dalam profesinya.

Kemampuan jarang dipengaruhi secara langsung dalam waktu dekat. Persepsi individu tentang tugas guru merupakan indikasi apakah mereka percaya bahwa mereka dapat memaksimalkan upaya mereka di tempat kerja. Sudut pandang lain adalah bahwa kinerja guru merupakan produk dari usahanya berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku.<sup>30</sup>

Sedangkan Hasibuan mendefinisikan kinerja guru sebagai pekerjaan seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya berdasarkan bakat, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Kinerja orang didefinisikan sebagai hasil yang mereka capai dalam kaitannya dengan skala pekerjaan yang ada..<sup>31</sup>

Jadi, kinerja guru adalah perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, pekerjaan adalah tuntutan seseorang yang berkembang dan berubah-ubah dari waktu ke waktu, dan pelakunya seringkali tidak menyadari keadaan tersebut. Seseorang bekerja karena dia ingin mencapai sesuatu, dan dia berharap dengan melakukan itu akan mengarah pada kondisi yang lebih baik dan lebih memuaskan, yang merupakan motivasi di balik perilaku kerja. Akibatnya, konotasi positif kinerja meliputi kualitas kerja, disiplin, kejujuran, keaktifan, dan produktivitas.

Akibatnya, kinerja guru terkait erat dengan kinerja yang memiliki konotasi positif seperti kualitas kerja, disiplin, kejujuran, keaktifan, dan

---

<sup>30</sup>Robbins P. Steppen, *Perilaku Organisasi, Jilid Pertama*, (Jakarta: Prenhallindo, 2000), hlm. 112.

<sup>31</sup>Hasibuan, *Managemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm.34.

produktivitas. Orang yang memiliki kompetensi dan keahlian di bidang pekerjaannya dituntut untuk melakukan penilaian tertentu guna meningkatkan kinerja dan memahami makna suatu kinerja.

Menurut definisi di atas, kinerja guru mengacu pada kapasitas seseorang untuk melakukan suatu tindakan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.<sup>32</sup>

Kinerja guru meliputi tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, antara lain faktor individu, kemampuan atau keterampilan kerja, faktor psikologis, peran, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja guru, dan faktor organisasi, struktur organisasi, desain pekerjaan, dan sistem sistem penghargaan) , sedangkan tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja staf, baik secara individu maupun kolektif, ke level tertinggi. Memfasilitasi komunikasi dua arah antara supervisor dan instruktur dengan menumbuhkan minat dalam pertumbuhan pribadi dan memberikan kesempatan bagi guru untuk menyuarakan pendapat mereka tentang pekerjaan mereka.

#### **b. Persepsi Kinerja Guru**

Pengembangan dan manajemen kinerja pada dasarnya adalah proses manajemen, yang dimulai dan diakhiri dengan perumusan tujuan dan penilaian. Kinerja guru merupakan hasil dari seorang instruktur menjalankan tanggung jawabnya sebagai pendidik dan guru di depan kelas menurut seperangkat kriteria. Kinerja seorang guru akan terlihat dalam

---

<sup>32</sup>Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2000), hlm. 147.

pengaturan kerja yang teratur. Kinerja dapat dilihat dalam hal tindakan dan cara atau kualitas yang dengannya kegiatan atau tugas ini dilakukan.<sup>33</sup>

Pada dasarnya kinerja dilakukan guru dalam melaksanakan tugas dan Tugasnya sebagai guru dan pendidik di sekolah dapat digambarkan dengan kinerja pekerjaannya, dan terbukti bahwa pekerjaan sebagai guru tidak dapat dilakukan oleh siapa pun yang memiliki keterampilan dan kredensial yang diperlukan. Kinerja guru dalam menjalankan seluruh peran dan tanggung jawabnya di madrasah, khususnya dalam konteks proses pembelajaran, saat ini membutuhkan pengembangan dan perubahan menjadi lebih inovatif; Kinerja inovatif guru sangat menentukan keberhasilan implementasi inovasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran.<sup>34</sup>

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pengetahuan, ketrampilan, motivasi dan peran individu. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja kelompok. Sementara kinerja pada organisasi dipengaruhi oleh beragam karakteristik organisasi untuk menciptakan sistem kinerja yang efektif. Untuk itu antara individu dan organisasi adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

### c. **Penilaian Kinerja Guru**

Penilaian kinerja adalah metode yang digunakan perusahaan untuk menganalisis kinerja karyawan. Evaluasi kinerja mencakup unsur kinerja

---

<sup>33</sup>Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 127.

<sup>34</sup>Uhar Suharsaputra, *Pengembangan Kinerja Guru*,<http://uharsputra.wordpress.com/pkb-guru> atau pengembangan-kinerja-guru, 2018, hlm.1.

dan akuntabilitas. Dalam lingkungan yang kompetitif secara global, bisnis membutuhkan kinerja yang lebih dari biasanya. Selain itu, mereka memerlukan evaluasi kinerja sebagai acuan untuk merencanakan perilaku masa depan.<sup>35</sup>

Menurut Syafri Mangkuprawira, manfaat penilaian kinerja ditinjau dari beragam perspektif pengembangan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yakni sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyelesaian kompensasi, penilaian kinerja guru membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran upah dan bonus didasarkan pada sistem merit.
- 3) Keputusan penempatan, promosi, transfer juga dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif.
- 4) Kebutuhan pelatihan pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf.

---

<sup>35</sup>Sally J Zepeda, *Instructional Supervision Applying Tools and Concepts*, (New York: Eye On Education, Inc, 2015), hlm. 146.

- 7) Ketidakakuratan informasi, kinerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.
- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan kinerja yang buruk mungkin sebagai sebuah, gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru, melalui penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut. kemudian kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin pada keputusan penempatan internal bukanlah bersifat diskriminasi.
- 9) Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui proses penilaian, lembaga pendidikan Sumber Daya Manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya. Kemudian umpan balik pada sumber daya manusia, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi lembaga sumber daya guru diterapkan.<sup>36</sup>

Yaslis Ilyas, menyatakan penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegiatan penilaian kinerja tersebut membantu

---

<sup>36</sup>Syafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm.224.

pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.<sup>37</sup>

Penilaian kinerja guru adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen. Penilaian pelaksanaan pekerjaan guru yang dilaksanakan sebagai usaha untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan pegawai atau personel berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang guru tersebut dituangkan dalam satu daftar kinerja guru. Pejabat yang berwenang membuat penilaian ini adalah atasan langsung dari personel yang bersangkutan sehingga lebih akurat.

#### a. Indikator Kinerja Guru

Menurut pendapat Syafri Mangku Prawiro dan Aida Fitayala, kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut yaitu faktor instrinsik guru (personal) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik yaitu kepemimpinan sistem, tim dan situasional.<sup>38</sup>

Menurut Robert Bacal, dalam kinerja terdapat proses komunikasi

---

<sup>37</sup>Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2009), hlm.73.

<sup>38</sup> Syafri Mangku Parwiro dan Aida Fitayala, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007), hlm. 155.

yang berlangsung terus menerus yang dilaksanakan kemitraan, antar seorang guru dengan siswa. Dengan terjadinya proses komunikasi dengan baik antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan siswa dalam proses pembelajaran dapat lebih mempercepat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan oleh guru. Hal tersebut merupakan suatu sistem kinerja yang memberi nilai tambah dalam rangka meningkatkan kualitas siswa dalam belajar.<sup>39</sup>

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan untuk dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional. Artinya tugas-tugas hanya dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang dapat diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu, guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas.<sup>40</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, maka kepribadian dan tanggungjawab guru tercermin dalam kinerja guru sebagai sosok yang profesional, dengan indikator- indikator sebagai berikut:

- 1) Mampu untuk membuat perencanaan pembelajaran yang ideal dan persiapan mengajar.
- 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- 4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa.

---

<sup>39</sup>Robert Bacal, *Performance Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2005), hlm. 3.

<sup>40</sup>Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 132.

- 5) Kemampuan mengelola kelas.
- 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.<sup>41</sup>

Kinerja guru dapat dilakukan evaluasi kinerja menggunakan tiga kriteria antara lain, hasil tugas, perilaku, dan ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi pelaksanaan hasil kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur atau dinilai. Penilaian kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu, untuk mengukur kompetensi guru, dan mendukung pengembangan profesional. Hasil dari penilaian kinerja guru diharapkan mampu untuk memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas, dan peluang untuk mengembangkan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan saran-saran dari kepala madrasah atau guru untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.<sup>42</sup>

Menurut Direktorat tenaga kependidikan pusat, menguraikan dua indikator-indikator yang digunakan sebagai alat untuk mengukur indikator kinerja guru, yakni sebagai berikut:

- 1) Perencanaan program kegiatan pembelajaran tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar atau materi pelajaran. Kemampuan guru dapat dilihat juga dari proses penyusunan program-program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru sesuai standar kompetensi dan

---

<sup>41</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja PT Rosdakarya, 2016), hlm.34.

<sup>42</sup>Akhmad Sudrajat, *Konsep Penilaian Kinerja Guru*, (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com>, 2018), hlm.1.

kompetensi dasar, mampu untuk mengembangkan silabus dan membuat rencana pelaksanaan pembelajaran.

- 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. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.<sup>43</sup>

Beragamnya indikator kinerja guru menunjukkan adanya peluang fleksibilitas dalam penggunaannya, yang dapat dipilih yang sesuai dengan jenis usaha masing-masing organisasi. Pada dasarnya setiap unit kerja dapat menentukan ukuran yang relevan dan signifikan bagi organisasinya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya indikator dapat dilakukan secara fleksibel sesuai dengan jenis usaha organisasi, adapun unsur-unsur penilaian kinerja antara lain, produktivitas, kualitas, ketepatan pada waktu, pemanfaatan sumber daya, biaya, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerjasama.

#### e. **Budaya Kerja Guru**

Budaya kerja adalah suatu filosofi yang didasarkan pada pandangan dunia dan nilai-nilai yang menjadi ciri, kebiasaan, dan daya penggerak yang dipupuk dalam suatu kelompok dan diekspresikan dalam sikap, perilaku, ide, keyakinan, dan sudut pandang yang tampak sebagai

---

<sup>43</sup>Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2017), hlm.22-25.

pekerjaan. Penerapan budaya kerja di lembaga pendidikan atau bisnis memiliki arti yang sangat penting, karena akan mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai tingkat produktivitas kerja yang tinggi.<sup>44</sup> Budaya kerja adalah kebiasaan dilakukan berulang-ulang oleh guru atau pegawai dalam organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan tersebut memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan suatu kebiasaan yang harus ditaati dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.<sup>45</sup>

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, nilai dan keyakinan budaya memiliki lima komponen kunci yakni nilai adalah kepercayaan, mengenai perilaku dikehendaki, keadaan penting, pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, dan urutan dari yang relatif penting untuk membedakan nilai pendukung dengan yang diperankan. Jadi nilai-nilai dan keyakinan dapat mempengaruhi kinerja karena dalam nilai-nilai tersebut terdapat suatu kepercayaan yang dilaksanakan yang menentukan perilaku yang sudah dikehendaki.<sup>46</sup>

Budaya kerja guru dan tenaga kependidikan memiliki lima indikator budaya kerja yakni, integritas, merupakan keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perilaku yang baik dan benar. Karyawan dengan integritas

---

<sup>44</sup>Rina Puspita Dewi, *Modul Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, (Jakarta: Yudhistira, 2008), hlm. 3.

<sup>45</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hlm.63.

<sup>46</sup>Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*.(Terj Dewi Sartika Halida), (Jakarta: Erlangga, 2003), hlm.80.

pribadi yang tinggi tidak diragukan lagi dan konsisten konsisten dalam pernyataan dan perbuatannya. Profesionalisme adalah menjalankan karir seseorang secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu, sekaligus menunjukkan kompetensi, ketergantungan, dan tingkat akuntabilitas yang tinggi.

Inovasi adalah produksi barang baru yang bermanfaat, dengan kebutuhan masyarakat yang lebih dinamis yang diimbangi dengan penemuan metode layanan dan pembinaan. Tanggung jawab adalah etos kerja yang ketat dan berkelanjutan. Teladan menunjukkan pekerja yang memberikan contoh positif bagi orang lain melalui sikap perilaku sadar atau tidak sadar mereka.<sup>47</sup>

Sebuah perusahaan atau lembaga dengan budaya kerja yang positif akan mencapai kinerja yang optimal. Menurut Rina Puspita Dewi, budaya kerja yang baik juga memberikan manfaat seperti memelihara lingkungan kerja yang serasi dan harmonis, menciptakan kondisi kerja yang teratur, menciptakan kondisi kerja yang tertib dan aman, menjamin terselenggaranya hak dan tanggung jawab kerja, menjamin kemakmuran dan kesejahteraan pekerja. pekerja, serta menumbuhkan etos kerja yang tinggi dan dinamis.<sup>48</sup>

Masalah tempat kerja juga dapat berkontribusi pada penurunan kinerja organisasi atau individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi atau

---

<sup>47</sup>Supriyadi & Tri Guno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003), hlm.32.

<sup>48</sup>Rina Puspita Dewi, *Modul, Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, (Jakarta: Yudhistira 2008), hlm.4.

menimbulkan masalah di tempat kerja antara lain beban kerja yang berlebihan, suasana sosial yang kurang kondusif, kepribadian yang berbeda, pengalaman hidup yang berbeda, status sosial ekonomi yang berbeda, tingkat pendidikan yang berbeda, perbedaan penempatan dalam pengalaman, dan pencapaian pendidikan yang berbeda, kurangnya pembinaan dari manajemen dan kurangnya pola pikir yang berbeda.

Dalam konteks budaya kerja, nilai-nilai kerja adalah prinsip-prinsip yang memandu perilaku dalam bisnis, sekolah, dan institusi.

Nilai adalah cita-cita individu. Sebagai sebuah cita-cita, pemenuhannya tentu saja sangat diinginkan, diantisipasi, dan diantisipasi.

Setiap anggota organisasi bertanggung jawab untuk menegakkan prinsip-prinsip organisasi, karena mereka menentukan perilaku organisasi. Budaya kerja mencakup berbagai nilai kerja, seperti nilai kejujuran, kemandirian, keberdayaan, keikhlasan, dan ibadah.

#### **f. Faktor-Faktor Kinerja Guru**

Untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru baik secara individu maupun kelompok, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja guru. Terdapat beberapa faktor fisik dan non fisik yang sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi guru dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Pada kesempatan ini pembahasan difokuskan pada lingkungan non fisik, yakni kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem

manajerial kepala madrasah.

Secara teoritis terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja individu yakni sebagai berikut:

- 1) Variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan juga demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang bisa mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.
- 2) Variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan (gaya kepemimpinan kepala), imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel imbalan yang akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja guru baik individu maupun terhadap institusi.
- 3) Variabel psikologis terdiri dari beberapa variabel yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel tersebut banyak dipengaruhi oleh kondisi lingkungan keluarganya, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.<sup>49</sup>

Untuk meningkatkan kinerja individu di perusahaan, administrator sekolah harus mengambil pendekatan tidak langsung, memotivasi guru melalui lingkungan organisasi yang mendorong mereka untuk lebih produktif. Lingkungan dibentuk melalui pengendalian elemen organisasi seperti sistem penghargaan, struktur, dan desain pekerjaan, serta

---

<sup>49</sup>Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 141.

memelihara komunikasi melalui teknik kepemimpinan yang mempromosikan rasa saling percaya.

Keadaan situasional, deskripsi pekerjaan, tujuan penilaian kinerja, dan sikap karyawan dan atasan terhadap evaluasi adalah semua faktor yang mempengaruhi kinerja instruktur individu, menurut Henry Simamora.

Dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta sarana dan prasarana yang memadai, merupakan ciri-ciri positif dari tempat kerja. Lingkungan kerja yang tidak nyaman akibat sarana dan prasarana yang kurang baik, kurangnya pendampingan dari atasan, dan rekan kerja yang tidak mendukung merupakan faktor-faktor yang berdampak buruk bagi lingkungan. Apabila kegiatan belajar mengajar didukung dengan adanya tenaga pengajar yang profesional, maka dapat dilaksanakan secara efektif di sekolah yang mampu melaksanakan berbagai kemajuan sesuai dengan tuntutan sekolah.

Selain ciri-ciri tersebut di atas, ada hal lain seperti semangat kerja yang baik, yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang. Hal ini menunjukkan bahwa seorang guru dengan semangat kerja yang tinggi akan produktif, yaitu menghasilkan karya yang unggul untuk mencapai tujuan pendidikan. Semangat kerja guru adalah suatu sikap dan perilaku yang dapat ditunjukkan dalam bentuk kegairahan seseorang terhadap pekerjaannya. Karena semangat kerja merupakan semangat kerja, maka semangat kerja ini akan berdampak pada produktivitas guru dalam

melaksanakan tugas pekerjaannya.<sup>50</sup>

Terdapat beberapa hal pokok yang patut ditekankan sehubungan dengan moral kerja guru yakni sebagai berikut:

1) Moral kerja guru pada dasarnya merupakan suasana batin seseorang

Suasana batin seseorang tersebut terwujud dalam bentuk sikap dan tingkah laku dimana sedang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari. Oleh karena suasana batin tersebut terbawa dalam setiap dimana ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dapat dipastikan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan individu atau organisasi.

2) Suasana batin merupakan perasaan senang atau tidak perasaan tidak senang bergairah atau tidak bergairah dan berkemauan keras tidak dalam melaksanakan tugas dan juga tanggung jawabnya dalam usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya.<sup>51</sup>

Dari uraian di atas, tampak jelas bahwa perilaku moral guru terdiri dari segala upaya untuk memajukan dan meningkatkan semangat guru terhadap profesinya agar dapat lebih berprestasi dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya. Singkatnya, seorang guru dengan semangat kerja yang baik akan bekerja dengan semangat, inisiatif, dan kegembiraan, dan akan tenang, ulet, lebih suka bekerja sama dengan orang lain, tabah, dan tidak pernah terlambat. Sebaliknya, seseorang dengan semangat kerja yang rendah akan tampak tidak tertarik dengan pekerjaannya, lesu, sering melamun, sering terlambat atau bolos, sering

---

<sup>50</sup> Ibrahim Bafadul. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). hlm. 90.

<sup>51</sup> Bafadul, *Peningkatan Profesionalisme Guru SD*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 91.

mengganggu, selalu menyendiri, dan melakukan blunder dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

## B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Kajian penelitian yang relevan adalah kajian penelitian lain yang memiliki relevansi dengan penelitian yang sedang diteliti. Adapun kajian penelitian yang relevan adalah sebagai berikut:

1. Supriyanto, berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru” Hasil penelitian menunjukkan peran kepala sekolah sebagai konsultan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu profesional guru adalah mampu menciptakan perubahan yang mendasar bagi karyawan, guru dan siswanya yang dilandasi dengan nilai-nilai agama, sistem budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam mencapai visi misi sekolah.<sup>52</sup>

Penelitian sebelumnya difokuskan pada peran kepala sekolah sebagai konsultan dalam meningkatkan mutu guru. Sementara itu, kajian yang akan dilakukan akan lebih menekankan pada kepemimpinan transformatif kepala madrasah dengan “4 I” nya dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Kebumen. Namun posisi dan kedudukan penelitian yang dilakukan merupakan pengembangan dan juga kedalaman dari hasil penelitian sebelumnya.

2. Suratman, berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Suasana

---

<sup>52</sup>Supriyanto, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru* (<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jdmp/article/view/10658>)

Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Karangmalang Sragen.” Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, kepemimpinan, motivasi kerja dan suasana kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, Bertolak kepada hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala yang mempunyai perhatian terhadap guru, kemampuan kepala memberikan petunjuk, membimbing, mendidik, membina, mengarahkan, mempengaruhi, merencanakan, pengorganisasian dan melakukan pengawasan kemungkinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Suasana kerja yang nyaman, ruangan kelas yang memiliki ventilasi udara dan cahaya cukup, pengaturan ruangan kerja yang baik, kemungkinan meningkatkan kinerja guru, sebaliknya suasana kerja yang tidak menyenangkan kemungkinan dapat menurunkan kinerja guru.<sup>53</sup>

Perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu difokuskan untuk meneliti besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan suasana kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan pada kepemimpinan transformasional kepala terhadap kinerja guru. Namun demikian kedudukan penelitian yang dilakukan merupakan pengembangan dan pendalaman dari hasil penelitian yang telah ada sebelumnya. Berdasarkan kajian pustaka di atas maka peneliti berupaya untuk mengkaji kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Kebumen.

---

<sup>53</sup>Suratman, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Suasana Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Karangmalang Sragen*, (Tesis: Pascasarjana UMS Surakarta, 2013), hlm. 127.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Dalam hal ini peneliti mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 3 Kebumen dengan cara mengumpulkan data dan mempelajarinya secara cermat kemudian dikaji dan dihubungkan satu sama lain.

#### B. Tempat dan Waktu

Untuk melakukan penelitian tidak pernah terlepas dari tempat atau lokasi penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data, maka peneliti memilih lokasi yaitu MAN 3 Kebumen, Jalan Pencil No. 47 Kutowinangun Kebumen. Adapun pelaksanaan penelitian ini dimulai bulan April 2022.

#### C. Subjek Penelitian/Informasi Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek darimana diperolehnya data. Adapun dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan penentuan sumber data menjadi dua yaitu :

1. Data primer, adalah data yang pertama kali didapat secara langsung dari lokasi atau objek penelitian, Untuk mengambil data tentang

gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Negeri 3 Kebumen, peneliti memperoleh data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru-guru di MAN 3 Kebumen.

2. Data sekunder, yaitu sumber data diperoleh dari data yang telah ada berasal dari Kepala Tata Usaha (TU) diantaranya mengenai sejarah berdiri dan berkembang, visi dan misi, letak geografis, struktur organisasi, program kerja kepala madrasah di MA Negeri 3 Kebumen.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Suharsimi Arikunto, metode pengumpulan data adalah cara memperoleh data di dalam kegiatan penelitian. Teknik ini dapat dilakukan dengan cara angket atau kuisisioner, interview ( wawancara ), observasi ( pengamatan), dan dokumentasi.<sup>54</sup>

Dalam penelitian ini tehnik pengumpulan data yang digunakan berupa :

1. Observasi, peneliti memperoleh data melalui pengamatan langsung ke lapangan yakni MA Negeri 3 Kebumen.

2. Wawancara / interview

Merupakan kegiatan tanya jawab secara lisan untuk .memperoleh informasi

dari, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan beberapa guru.

---

<sup>54</sup>Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2014), hlm.192.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan dalam mengadakan penelitian untuk pembuktian yang akurat.

Menurut Sugiyono, untuk mengumpulkan data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang mendukung penelitian dilakukan dengan cara dokumentasi. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu foto / gambar.<sup>55</sup>

Validasi data dalam penelitian digunakan untuk mampu memberikan ciri keilmiahannya yang baik dan benar. Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif dapat digunakan melalui triangulasi yang terdiri dari triangulasi sumber, metode, dan teori, untuk mendapatkan validasi dan reliabilitas. Triangulasi merupakan pendekatan ilmiah yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data, untuk meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks dimana fenomena itu muncul.<sup>56</sup>

Triangulasi sumber dalam penelitian ini, peneliti menggali informasi dari kepala madrasah tentang bagaimana kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di MA Negeri 3 Kebumen berkaitan dengan empat komponen kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kemudian dilakukan *cross check* kepada beberapa guru mengenai hal yang sama.

Triangulasi metode dilakukan melalui wawancara diadakan *cross check*

---

<sup>55</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung:Alfabeta, 2014), hlm.329.

<sup>56</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung:Alfabeta, 2014), hlm.430.

dengan observasi dan dokumen untuk menggali informasi mengenai kepemimpinan Transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Negeri 3 Kebumen.

Triangulasi teori, usaha mengecek kebenaran data dengan membandingkan teori - teori yang dikemukakan para ahli dan hasil dari penelitian ini dikonsultasikan lebih lanjut dengan subjek penelitian.

#### E. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan kredibilitas data untuk membuktikan data dengan keadaan yang sebenarnya dengan teknik triangulasi, sumber, kehadiran penelitian di lapangan, diskusi teman sejawat dan kecakupan referensi. Kepastian digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan mengecek data dan informasi hasil penelitian.

#### F. Analisis Data

Mengambil dari pendapat Miles & Huberman, analisis data dilakukan secara interaktif dan terus menerus hingga tuntas, sampai datanya sudah jenuh. Pada kegiatan ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan data, reduksi data, display data, dan kesimpulan atau verifikasi.<sup>57</sup>

##### a. Pengumpulan Data

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan menggunakan teknik

---

<sup>57</sup>Milles. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (USA:Sage Publication Terjemahan UI Press, 2014), hlm.10

wawancara dengan menggunakan catatan.kamera foto maupun dokumen berupa catatan digunakan untuk membantu proses observasi dan dokumentasi. Hasil pencermatan observasi dan dokumentasi, akan dihubungkan dengan hasil wawancara.

b. Reduksi Data

Proses penyederhanaan dan pemilihan data yang ditemukan di lapangan merupakan reduksi data dengan menyimpulkan hasil pengamatan, wawancara, dan hasil dokumentasi yang diperoleh di lapangan.

c. Penyajian Data

Penyajian data adalah membatasi penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun untuk menyimpulkan .dan pengambilan tindakan.Penyajian data dapat diuraikan secara naratif dalam bentuk teks, selain itu dapat pula dalam bentuk tabel atau gambar.

d. Menarik Kesimpulan / Verifikasi

Menurut Miles & Huberman, penyajian data setelah data yang terkumpul. Peneliti memberikan makna, tafsiran, argumen, dan membandingkan data menjadikorelasi antara satu komponen dengan komponen yang lain, kemudian ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari setiap permasalahan yang ada.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup>Milles. Huberman, *Qualytative Data Analysis*, (USA:Sage Publication Terjemahan UI Press, 2014), hlm.12

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Susanto. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta : Kencana
- Afshari, Bakar, Luan, & Siraj. (Shinta, 2018). “*Factors Affecting The Transformasional Leadership Role Of Principle In Implementing let In schools*”. *Journal Of Education Technology*, 11 (4): 164-176.
- Arikunto, Suharsimi 2014 *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Avolio B J, *The Natural Some Antecedent to Transformation lea- Dership, International Journal of Public Administration*, 2001.
- Avolio, B.J. *Leading in The 1990s The Four I’s of Transformastional Leadership*, *Journal of European Industries Training*, 2017.
- Bafadal, Ibrahim, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Cahaya, Siska dan Roesminingsih, Emy dengan judul “ *Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya* ”.
- Devi, 2012. *Hubungan Antara Aktiflitas Mengikuti Musyawarah Guru MataPelajaran (MGMP) Dan Kinerja Guru Di Sekolah Menengah Pertama (SMP Negeril Pangkalan Kerinci Kbupaten Pelalawan*. Jumal : Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership ( Terjemahan )*. Edisi Kedua. Jakarta Prenada Media.
- Fatinam, Aswandi, dan Hj Masluyah, dengan judul “ *Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Profesional Guru Di SD Negeri 71 Kecamatan Pontianak Barat*”.
- Farida Susanti dengan judul “ *Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Muhammadiyah I Depok Sleman* ”.
- Handoko, T Hani, (2012) *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua puluh Tiga, Oktober 2012, Yogyakarta
- James M.Bums, 2010, *Leardership ( Harper Perennial Political Classics). 1st Edition). Harper Perennial Modern Classic*

- Jones, J, Jenkin, M, & Lord, S, (2006). *Depeloping effective teacher performance*, London: Pul Chapman Publishing
- Kartono, K.2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*.Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kumiawati, Ain. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MI Negeri Jejeran Bantul*. Tesis Tidak diterbitkan, 2016 dalam [www.digilib.uin-suka.ac.id](http://www.digilib.uin-suka.ac.id), diakses 01 April 2022, pukul 08:25 WIB.
- Kemendiknas. (2011). Buku Kerja Kepala Sekolah. Lastiko Runtuwenw, 2011. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Sekolah Sebagai Komunitas Pembelajar*. Kanwil Kementrian Agama Prov. Sulut Bekerjasama Dengan Yayasan Pendidikan Katolik Keuskupan Manado.
- Lazaruth, Soewadji Kepala Sekolah, Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada 2007.
- Lubis, Syaifuddin, dkk (2018) *Pengantar Manajemen*, Penerbit Madenatera.
- Lunerburg, Fred C, Allan C .Omstein (2000). *Educational administration Concepts and Practices*. Belmont USA. Wadsworth / Thomson Learning.
- [Man3Kebumen.sch.id](http://Man3Kebumen.sch.id), *Sejarah MAN 3 Kebumen*
- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Teijemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Mgmpkwugurunkid. [blogspot, com/ 2014/01/manfaat-mgmp-bagi-guru.html?m=1](http://blogspot.com/2014/01/manfaat-mgmp-bagi-guru.html?m=1).Ondi
- Mulyasa. E. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Kualifikasi dan Kompetensi Guru
- Praselia, Melfayetty, Dewi (2020).The Effect of Transformational Leadership and Academic Optimism Culture OnTeacher Empowerment and Motivation Along Its Impact on the Effectiveness of Medan State Junior High School. International Journal on Language, Research and Education Studies(IJLRES) Vol. 4, No. 2, 2020 Journal, P.276 - 290
- Rees, Erik. 2001 *Seven Principles of Transformasional Leadership : Creating A Synergy. Of Energy*,Onlinecicministry.org.

- Robbins dan Judge 2008. *Prilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta Salemba Empat.
- (2017). *Perilaku Organisasi*, Jakarta Salemba Empat, Cetakan Keenam.
- Rochmah Hidayati, dengan judul “ *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SD Negeri 67 Sungai Raya* ”.
- Saondi dan Aris Suherman, 2010. *Etika Profesi Keguruan* Bandung Aditama.
- Sugiyono,. (2014) *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sulhati, Rosliana, (2018) “ *Pengaruh Komunikasi Kohesivitas Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja MGMP di MAN 2 Model Medan* ”, Jurnal : APPPTMA Ke -8
- Suparno dan Danim, Sudarwan *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Tim Pengembang Bahan Ajar Profesi Kependidikan FIP-UNIMED. Penerbit Unimed Press Universitas Negeri Medan, Edisi Revisi 2019.
- Usman, M. Uzer. (2011) *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja
- Rosdakarya Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah.
- UU RI No. 14 Tahun 2014 Tentang Guru dan Dosen, Sinar Grafika, Jakarta 2004.
- Wahjono, SI (2011) *Kepemimpinan Transfrmasional di Sekolah Muhammadiyah*. Jurnal Manajemen Bisnis FEB Universitas Muhammadiyah Malang. Edisi April 2011. Vol. 1 <http://manajemen umm.ac.id?home> diakses pada tanggal 1 April 2022 pukul 19.30 WIB.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabet
- Wau, Yasaratodo, Tim Pengembang Bahan -Bahan Ajar Profesi Kependidikan FIP- UNIMED, Penerbit Unimed Press Universitas Negeri Medan, Edisi Revisi 2019.
- Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta 2010.
- Wirawan, (2014) *Kepemimpinan ( Teori Psikologi Prilaku Organisasi Aplikasi dan Penelitian)*. Jakarta Raja Grafindo Persada.

Wuradji (2009) *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*  
Yogyakarta, Gama Media.

Yulk, Gary, 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta Indeks.