

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI MA'ARIF  
NU KLAPA DESA KLAPA KECAMATAN PUNGGELAN  
KABUPATEN BANJARNEGARA**



**Oleh:  
Suprihatin  
NIM. 2010786**

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

**PROGRAM STUDI PASCASARJANA  
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 MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara**

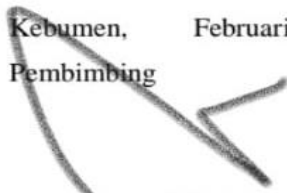
Yang ditulis oleh:

Nama : Suprihatin  
NIM : 2010786  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2020/2021

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 Munaqosah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Kebumen, Februari 2022  
Pembimbing

  
Dr. Imam Satibi, M.Pd.I  
NIDN.2123027201

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: **Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara**

telah dipertahankan dihadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Sabtu  
Tanggal : 12 Maret 2022  
Pukul :

### Oleh:

Nama : Suprihatin  
NIM : 2010786  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Penguji Tesis:

Ketua Sidang : Beni Kurniawan, M.Pd.I ( )  
Sekretaris Sidang : Faisol, M.Ag ( )  
Penguji I : Dr. Muhyidin, M.Pd ( )  
Penguji II : Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I ( )

Kebumen, 12 Maret 2022

Program Studi 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 : Suprihatin

NIM : 2010786

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Megister 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, 12 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan



Suprihatin  
NIM.2010786

## **MOTTO**

*“A person's crown is his wits. The degree of a person is his religion. While a person's honor is his character.”*

“Mahkota seseorang adalah akalnya. Derajat seseorang adalah agamanya.  
Sedangkan kehormatan seseorang adalah budi pekertinya.”

(Umar Bin Khattab)

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Ayah dan ibu tercinta yang telah tiada, tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga, saya ingin melakukan yang terbaik untuk setiap kepercayaan dan amanat yang telah kalian tinggalkan.
3. Suami tercinta yang memberikan dorongan, bantuan baik moril maupun spiritual dan senantiasa setia juga sabar menemani dalam penyelesaian tesis ini.
4. Anak-anaku tersayang, Lintang Pramudya dan Aura Pramudya yang menginspirasi setiap pemikiranku dan yang selalu menjadi motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Saudara-saudaraku, kakak, adik, terima kasih atas semua do'a, semangat, dukungan, perhatian, motivasi, serta cinta dan sayang yang tak terhingga selama ini.
6. Guru-guruku sejak Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan.
7. Teman-teman seperjuangan di RA Al Fatah 2 Danakerta. Kalian semua teman dengan hati emas yang sulit ditemukan. Betapa beruntungnya bisa bersama-sama dalam pengabdian mencerdaskan anak bangsa.
8. Kepala MI Ma'arif NU Klapa beserta guru yang telah mengizinkan saya untuk penelitian di lembaganya dan terima kasih atas bantuan juga dukungannya.
9. Teman-teman Pascasarjana Kebumen khususnya kelas Banjarnegara yang aku banggakan.
10. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya.

## ABSTRAK

**Suprihatin, NIM: 2010786. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2022**

Penerapan kepemimpinan transformasional berdampak bawahan loyal dan respek kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional menimbulkan keefektifitasan suatu organisasi. Karakteristik kepemimpinan transformasional yakni pengaruh idealisme, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Tujuan penelitian ini mengkaji kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU Klapa, melalui empat komponen yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual.

Jenis penelitian ini deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan Teori Kepemimpinan Transformasional Avolio sebagai pisau analisis, didukung teori Rafetty dan Griffin juga teori lain yang relevan. Data penelitian diambil dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Sumber informan, kepala madrasah, dan guru. Analisis data meliputi reduksi data, menyajikan data, menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi ulang.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa upaya kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa dalam meningkatkan kinerja guru meliputi 4 indikator, (1) *Pengaruh idealisme* kepercayaan bawahan dibangun agar kinerja sesuai visi misi, memberikan tugas sesuai bidangnya, menjadi teladan, membangun komitmen bawahan untuk bertanggungjawab terhadap tugasnya, (2) *Motivasi inspiratif* dengan memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru yang berprestasi sebagai bentuk perhatian dan pemacu motivasi guru untuk meningkatkan kinerja, (3) *Stimulasi intelektual* dengan mendiskusikan permasalahan yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerja melalui rapat bulanan rutin, terbuka dengan berbagai masukan dari guru, (4) *Konsiderasi individual* dengan bermusyawarah mencari solusi, guru yang kesulitan dibimbing secara individu maupun kelompok.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepala Madrasah, Kinerja Guru

## **ABSTRACT**

Suprihatin, NIM: 2010786. Transformational Leadership of Madrasah Heads in Improving Teacher Performance at MI Ma'arif NU Klapa Klapa Village, Punggelan District, Banjarnegara Regency, Thesis, Postgraduate Program IAINU Kebumen, 2022

The application of transformational leadership has an impact on subordinates being loyal and respecting their leaders. Transformational leadership raises the effectiveness of an organization. The characteristics of transformational leadership are the influence of idealism, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual considerations. The purpose of this study is to examine the transformational leadership of madrasah principals in improving teacher performance and madrasah principals' efforts to improve teacher performance at MI Ma'arif NU Klapa, through four components, namely the idealization of influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration.

This type of research is descriptive with a qualitative approach. This study uses Avolio's Transformational Leadership Theory as an analytical knife, supported by the theory of Rafetty and Griffin as well as other relevant theories. The research data were taken from the results of observations, interviews and documentation. Sources of informants, madrasa principals, and teachers. Data analysis includes data reduction, presenting data, drawing conclusions and re-verifying.

The results of this study can be concluded that the transformational leadership efforts of the head of MI Ma'arif NU Klapa in improving teacher performance include 4 indicators, (1) The influence of subordinates' belief idealism is built so that performance is in accordance with the vision and mission, assigning tasks according to their fields, being an example, building subordinates commitment to responsible for their duties, (2) Inspirational motivation by giving rewards to teachers who excel as a form of attention and motivation for teachers to improve performance, (3) Intellectual stimulation by discussing problems faced by teachers in improving performance through regular monthly meetings, open with various inputs from teachers, (4) individual consideration by deliberation to find solutions, teachers who have difficulty being guided individually or in groups.

**Keywords:** Transformational Leadership, Principal, Teacher Performance



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi yang dipakai dalam penulisan tesis didasarkan pada Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987 tanggal 22 Januari 1988. Pedoman transliterasi tersebut adalah :

### 1. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, sedangkan dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf serta tanda sekaligus. Daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin adalah sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Ša</i>	Š	Es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Ḥa</i>	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan ha
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Žal</i>	Ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	R	Er

ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan ye
ص	<i>Ṣad</i>	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	<i>Ḍad</i>	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	<i>Ṭa</i>	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>Za</i>	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>'ain</i>	...'	Koma terbalik di atas
غ	<i>Gain</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Ki
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El
م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Wau</i>	W	We
ه	<i>Ha</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	...'	Apostrop
ي	<i>Ya</i>	Y	Ya

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
( َ )	<i>Fathah</i>	A	A
( ِ )	<i>Kasrah</i>	I	I
( ُ )	<i>Dammah</i>	U	U

Contoh:

No.	Kata Bahasa Arab	Transiterasi
1.	كتب	<i>Kataba</i>
2.	ذكر	<i>Žukira</i>
3.	يذهب	<i>Yazhabu</i>

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf maka transliterasinya gabungan huruf, yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
أ...ى	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
أ...و	<i>Fathah dan wau</i>	Au	a dan u

Contoh :

No	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	كيف	<i>Kaifa</i>
2.	حول	<i>Ĥaula</i>

### 3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut :

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
أ...ي	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā	a dan garis di atas
أ...ي	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī	i dan garis di atas
أ...و	<i>Dammah</i> dan <i>wau</i>	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	قال	<i>Qāla</i>
2.	قيل	<i>Qīla</i>
3.	يقول	<i>Yaqūlu</i>
4.	رمي	<i>Ramā</i>

### 4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk *Ta Marbutah* ada dua (2), yaitu :

- Ta Marbutah* hidup atau yang mendapatkan harakat *fathah*, *kasrah* atau *dammah* transliterasinya adalah /t/.
- Ta Marbutah* mati atau mendapat harakat *sukun* transliterasinya adalah /h/.
- Apabila pada suatu kata yang di akhir katanya *Ta Marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang /al/ serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *Ta Marbutah* itu ditransliterasikan dengan /h/.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	روضة الأطفال	<i>Rauḍah al-atfāl</i>
2.	طلحة	<i>Ṭalḥah</i>

## 5. Syaddah (*Tasydid*)

*Syaddah* atau *Tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda yaitu tanda *Syaddah* atau *Tasydid*. Dalam transliterasi ini tanda *Syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *Syaddah* itu.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	رَبَّنَا	<i>Rabbana</i>
2.	نَزَّلَ	<i>Nazzala</i>

## 6. Kata Sandang

Kata sandang dalam bahasa Arab dilambangkan dengan huruf yaitu ال. Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *Syamsiyyah* ditransliterasikan sesuai dengan *bunyinya* yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Sedangkan kata sandang yang diikuti oleh huruf *Qamariyyah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya. Baik diikuti dengan huruf *Syamsiyyah* atau *Qamariyyah*, kata sandang ditulis dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan kata sambung.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	الرَّجُلِ	<i>Ar-rajulu</i>
2.	الْجَلَالِ	<i>Al-Jalālu</i>

## 7. Hamzah

Sebagaimana yang telah disebutkan di depan bahwa *Hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Apabila terletak diawal kata maka tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab berupa huruf *alif*. Perhatikan contoh berikut ini :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	أكل	<i>Akala</i>
2.	تأخذون	<i>Ta'khuzūna</i>
3.	النؤ	<i>An-Nau'u</i>

## 8. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem bahasa Arab tidak mengenal huruf kapital, tetapi dalam transliterasinya huruf kapital itu digunakan seperti yang berlaku dalam EYD yaitu digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandangan maka yang ditulis dengan huruf kapital adalah nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan tersebut disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka huruf kapital tidak digunakan.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	وما محمد إلا رسول	<i>Wa mā Muḥammadun illā rasūl</i>
2.	الحمد لله رب العالمين	<i>Al-ḥamdu lillāhi rabbil 'ālamīna</i>

## 9. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata baik *fi'il*, *isim*, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka penulisan kata tersebut dalam transliterasinya bisa dilakukan dengan dua cara yaitu bisa dipisahkan pada setiap kata atau bisa dirangkai.

Contoh :

No.	Kata Bahasa Arab	Transliterasi
1.	وإن الله لهو خير الرازقين	<i>Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn / Wa innallāha lahuwa khairur-rāziqīn</i>
2.	فأوفوا الكيل والميزان	<i>Fa aufū al-Kaila wa al-mīzāna / Fa aful-kaila wal mīzāna</i>

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* rabbil'alamin, banyak nikmat yang telah Allah SWT berikan. Segala puji hanya kepada Allah Tuhan semesta alam atas segala berkat, rahmat, taufik serta hidayah-Nya yang tiada terkira besarnya. Shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan yang memiliki akhlak mulia, yang diutus menjadi rahmat seluruh alam semesta. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis memperoleh bantuan, arahan, bimbingan dan juga dorongan dari banyak pihak sehingga dapat selesai tepat pada waktunya. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Fikria Najitama, M.S.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Bapak Dr. Sulis Rakhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
3. Bapak Dr. Imam Satibi, M.Pd.I, selaku pembimbing tesis yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini.
4. Bapak/Ibu Staff dan seluruh Karyawan Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang turut serta membantu dalam berbagai urusan administrasi.
5. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Pascasarjana (PPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat.
6. Suami tercinta, Kasbu Pramudya yang telah memberikan bantuan baik moril, materil selama penulis menempuh Studi Pascasarjana di Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.



7. Rekan seperjuangan yang telah membantu saya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini jauh dari sempurna, baik dari segi penyusunan, bahasan, ataupun penelitiannya. Walaupun jauh dari kata sempurna, penulis bangga telah mencapai pada titik ini. Namun tetap sangat penulis harapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk penelitian selanjutnya.

Kebumen, 12 Maret 2022

Penulis,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop followed by several smaller, more intricate strokes.

Suprihatin  
NIM. 2010786

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	iv
<b>MOTTO</b> .....	v
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xviii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xx
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Sistematika Tesis .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	11
A. Deskripsi Teori .....	11
1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah .....	11
a. Definisi Kepemimpinan .....	11
b. Fungsi Kepemimpinan .....	16
c. Kepemimpinan Transformasional .....	18
d. Ciri Kepemimpinan Transformasional .....	22
e. Kepemimpinan Transformasional Kepala .....	26
f. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala .....	30
2. Kinerja Guru .....	38
a. Definisi Kinerja Guru .....	38
b. Persepsi Kinerja Guru .....	42
c. Penilaian Kinerja Guru .....	44
d. Budaya Kerja Guru .....	47
e. Faktor-faktor Kinerja Guru .....	48
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	53
A. Jenis Penelitian .....	53
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	55
1. Tempat Penelitian .....	55
2. Waktu Penelitian .....	55
C. Informan Penelitian .....	55
D. Teknik Pengumpulan Data .....	57
1. Observasi .....	58

2. Wawancara .....	58
3. Dokumentasi .....	60
E. Keabsahan Data .....	60
1. Triangulasi Sumber .....	61
2. Triangulasi Teknik .....	61
3. Triangulasi Waktu .....	62
F. Analisis Data .....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>65</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	65
1. Sejarah Singkat MI Ma'arif NU Klapa .....	66
2. Letak Geografis MI Ma'arif NU Klapa .....	66
3. Visi, Misi dan Tujuan MI Ma'arif NU Klapa .....	68
4. Kurikulum MI Ma'arif NU Klapa.....	69
5. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU Klapa .....	70
6. Keadaan Peserta Didik MI Ma'arif NU Klapa.....	72
7. Keadaan Sarana Prasarana MI Ma'arif NU Klapa.....	74
8. Prestasi MI Ma'arif NU Klapa.....	75
9. Struktur Organisasi MI Ma'arif NU Klapa .....	76
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	77
1. Kepemimpinan <i>Idealized Influence</i> dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa.....	78
2. Kepemimpinan <i>Inspirational Motivation</i> dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa.....	87
3. Kepemimpinan <i>Intellectual Simulation</i> dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa .....	93
4. Kepemimpinan <i>Individualized Consideration</i> dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa.....	98
C. Deskripsi Pembahasan Penelitian .....	103
1. <i>Idealized Influence</i> Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	103
2. <i>Inspirational Motivation</i> Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru .....	106
3. <i>Intellectual Simulation</i> Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru .....	107
4. <i>Individualized Consideration</i> Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru .....	109
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>111</b>
A. Kesimpulan .....	111
B. Saran .....	112
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>114</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>119</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>156</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Perencanaan Waktu Penelitian.....	55
Tabel 4.1. Guru dan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU Klapa .....	72
Tabel 4.2. Jumlah Peserta Didik MI Ma'arif NU Klapa.....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	120
Lampiran 2	Jadwal Kegiatan Penelitian .....	121
Lampiran 3	Pedoman Observasi .....	122
Lampiran 4	Pedoman Wawancara.....	125
Lampiran 5	Pedoman Dokumentasi .....	128
Lampiran 6	Catatan Hasil Lapangan (Observasi) .....	130
Lampiran 7	Rekap Hasil Transkrip Wawancara.....	132
Lampiran 8	Hasil Dokumentasi.....	142
Lampiran 9	SK Pembimbing Tesis .....	151
Lampiran 10	Surat Izin Penelitian .....	152
Lampiran 11	Surat Keterangan telah Penelitian.....	153
Lampiran 12	Nota Konsultasi Bimbingan.....	154
Lampiran 13	Riwayat Hidup .....	155

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan transformasional merupakan upaya merubah kesadaran membangkitkan semangat dan mengilhami bawahannya untuk selalu mengeluarkan usaha yang lebih ekstra dalam menggapai tujuan, tanpa adanya perasaan yang tertekan ataupun ditekan. Kepala madrasah sebagai seorang pimpinan yang menjadi subjek dapat melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan kepada yang dipimpinya agar tujuannya tercapai secara optimal. Pemimpin yang transformasional akan sanggup untuk mengubah secara optimal sumber daya dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target yang sudah ditentukan sebelumnya. Bawahan dari seorang pemimpin yang transformasional merasa ada kekaguman, kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat kepada para pimpinnya sehingga berdampak pada kualitas pendidikan yang lebih baik.

Kepemimpinan transformational memiliki kriteria diantaranya adalah pertama, mampu melakukan transformasi aneka sumber daya madrasah. Kedua, kepala madrasah dapat dikategorikan menerapkan kepemimpinan transformational, apabila mampu mengubah energi sumber daya baik manusia maupun situasi untuk mencapai reformasi madrasah. Ketiga, kepemimpinan transformational merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala madrasah dapat bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dan sumber daya manusia di madrasah, seperti tenaga guru, pegawai tata usaha, siswa dan lain sebagainya. Keempat, kepemimpinan transformasional bermakna untuk mentransformasikan dan atau pemimpin di madrasah dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.<sup>1</sup>

Merujuk pada kriteria kepemimpinan transformasional di atas, maka hal yang penting diperhatikan dan berkaitan erat dengan kepemimpinan kepala madrasah di lembaga pendidikan formal yakni guru dan tenaga kependidikan belum diperdayakan secara optimal. Jadi beberapa fenomena pendidikan di madrasah terlihat bahwa guru dan tenaga kependidikan di madrasah belum mampu untuk mencapai target yang ditentukan. Untuk itu

---

<sup>1</sup>Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm.12

kepemimpinan transformasional kepala madrasah perlu diberdayakan lagi. Pemberdayaan berarti meningkatkan kemampuan fungsionalnya, sehingga kepala madrasah mampu untuk berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggungjawabnya. Melalui kepemimpinan transformational kepala madrasah diharapkan mampu untuk mengoptimalkan potensi sumber daya guru di madrasah.<sup>2</sup>

Kepemimpinan transformasional sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap keefektifitasan suatu organisasi. Lebih lanjut menurut Avolio, menyebutkan bahwa terdapat empat karakteristik atas kepemimpinan transformasional yakni idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional.<sup>3</sup> Melalui penerapan empat karakteristik kepemimpinan transformasional tersebut maka seorang guru akan merasa lebih dipercaya, dihargai, dan tanggap terhadap pimpinannya, sehingga pada akhirnya para bawahan lebih terinspirasi untuk meningkatkan kinerjanya lebih dari yang diharapkan.

Jadi kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berkenaan dengan mengidealisasikan peranannya dengan menerapkan standar etika dan moral yang tinggi dan tetap mengembangkan juga memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasan inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, stimulasi intelektual yang bertujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas didalam memecahkan masalah untuk mencapai tujuan bersama, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya akan memiliki keberadaan dan karakteristik unik yang berdampak kepada perbedaan perlakuan, karena pada hakekatnya setiap orang membutuhkan aktualisasi diri, membutuhkan penghargaan diri dan juga dalam pemenuhan berbagai keinginan secara individu yang berkaitan erat dengan kepemimpinan transformasional yang lebih efektif.<sup>4</sup>

Kepemimpinan transformasional merupakan seorang pemimpin yang mampu

---

<sup>2</sup>Rina Puspita Dewi, *Modul Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja Sesuai Standar Isi*, (Jakarta: Yudhistira, 2008), hlm.67.

<sup>3</sup>Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, (Bandung: Mizan, 2009), hlm.514.

<sup>4</sup>Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm.74-75.

memberikan inspirasi kepada para pengikutnya untuk mampu mengenyampingkan kepentingan diri sendiri mereka demi mewujudkan kebaikan madrasah dan seorang pemimpin transformasional juga mampu memberikan pengaruh yang luar biasa padadiri para pengikutnya. Seorang Pemimpin transformasional akan menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikutnya atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara-cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja lebih optimal guna mencapai tujuan-tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Pemimpinan transformasional dapat mendorong para pengikutnya untuk merubah pandangan, kepercayaan, nilai dan kemampuan sehingga minat dan tujuan diri pribadi dari para pengikutnya dapat selaras atau sejalan dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga mampu merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan suatu tujuan dan misi bersama. Sehingga kepemimpinan yang transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari pengikutnya yang melebihi nilai-nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan para pengikut, dengan demikian para pengikutnya dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Sehingga seorang pemimpin transformasional memotivasi dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar diatas kepentingan diri pribadi.

Kajian tentang kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dianggap penting dilakukan saat ini dalam rangka untuk mencari alternatif bentuk kepemimpinan di madrasah, bahwa kepemimpinan di madrasah dapat dinilai dari kepemimpinan transformasional seorang kepala madrasah yang menempati kedudukan strategis dalam keorganisasian madrasah, khususnya dalam pelaksanaan manajemen madrasah sehingga akan berdampak terhadap budaya kerja dan kinerja guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar di madrasah dengan baik.

Kalau kita amati dari uraian yang telah dikemukakan di atas, maka faktor kepemimpinan mempunyai peran yang besar terhadap kinerja yang akan dicapai oleh guru. Sebab di dalam lingkungan madrasah apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Dalam Islam kepemimpinan begitu penting sehingga diharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pimpinan, bahkan dalam jumlah yang kecil.



Dalam Al-Qur'an Allah SWT sudah menegaskan betapa pentingnya seorang pemimpin, sebagaimana yang dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al-Baqarah 2:30, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۙ

“Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: sungguh aku akan menjadikan di bumi seorang khalifah”.<sup>5</sup>

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keefektifitasan organisasi hal ini karena berkaitan dengan kemampuan memotivasi. Seorang pemimpin transformasional mampu untuk memotivasi bawahan agar dapat bekerja dengan lebih baik dan efektif karena motivasi berkenaan dengan penciptaan kemauan kerja guru. Tanpa motivasi kerja, walau seseorang mempunyai kemauan kerja, maka kinerja yang diharapkan juga tidak akan tercapai. Keduanya menjadi unsur utama bagi terciptanya kinerja yang diharapkan. Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor motivasi, jadi semakin kuat motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin meningkat. Dalam hal tersebut berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja seorang guru akan memberikan dampak pada peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja semua guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.<sup>6</sup>

Berdasarkan observasi pendahuluan yang peneliti lakukan dapat berasumsi bahwa kepala madrasah di MI Ma'arif NU Klapa menjalankan dan memenuhi kriteria kepemimpinan transformasional yakni memiliki idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional yang berorientasi pada tugas saat ini cenderung diminati dan disenangi oleh para bawahan. Dengan model kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa mencoba untuk terus memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi guru, kepala madrasah juga memberikan dorongan kepada para bawahannya agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menciptakan suasana penuh persahabatan serta adanya hubungan saling mempercayai dan menghormati, sehingga diharapkan dapat menumbuhkan budaya dan kinerja guru yang baik di MI Ma'arif NU Klapa.

Hasil pengamatan peneliti, bahwa yang dilakukan oleh kepala MI Ma'arif NU Klapa

---

<sup>5</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2009).

<sup>6</sup>Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish 2014), hlm. 88.

terlihat sebagian guru belum menunjukkan kinerja optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Artinya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai guru seperti, kegiatan dalam merencanakan program pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan penilaian, melaksanakan ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan, pengayaan serta mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggungjawabnya. Sebagai gambaran tentang profil sebagian guru MI Ma'arif NU Klapa yang kinerjanya masih rendah, antara lain guru mengajar secara monoton dan tanpa persiapan media pengajaran yang menarik dan memadai, guru di MI Ma'arif NU Klapa masih dominan menggunakan metode ceramah, dan tampak terlihat guru mengajar hanya berdasarkan pengalaman masa lalunya dari waktu ke waktu, sehingga hafal diluar kepala dan tidak mau berubah terhadap hal-hal yang baru seperti tidak menggunakan media audio visual yang ada.

Untuk itu kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa dipandang sebagai upaya peningkatan kinerja guru sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerjasama antara guru dengan kepala madrasah dalam upaya mewujudkan suasana kerja yang lebih kondusif sehingga pelaksanaan pendidikan di MI Ma'arif NU Klapa dapat terlaksana secara efektif dan efisien yang berdampak pada produktivitas hasil kinerja guru. Kinerja guru pada MI Ma'arif NU Klapa dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya adalah faktor kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Kepemimpinan transformasional di MI Ma'arif NU Klapa merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa sesuai kondisi dan lingkungan kemungkinan dapat meningkatkan kinerja guru yang optimal.

Bertolak pada uraian yang telah dikemukakan diatas maka dapat dipaparkan bahwa pada kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa dapat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM). Maka dari itu kepala madrasah sebagai pemimpin sebaiknya menyadari dan tanggap terhadap teknik-teknik untuk dapat meningkatkan kinerja para guru dengan memberikan dorongan agar guru dapat melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai ketentuan. Temuan tersebut menarik perhatian peneliti untuk mengkaji dan menganalisa secara lebih mendalam melalui penelitian dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten

Banjarnegara.”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, muncul beberapa masalah yang terkait dengan kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Adapun rumusan masalah yang relevan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepala madrasah sebagai pemimpin membangun pengaruh kewibawaan pada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara?
2. Bagaimana kepala madrasah sebagai pemimpin melakukan motivasi inspirasional kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara?
3. Bagaimana kepala madrasah sebagai pemimpin melakukan stimulasi gagasan kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara?
4. Bagaimana kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan perhatian secara individual kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berangkat dari latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memformulasikan dan menganalisis kepala Madrasah sebagai pemimpin membangun pengaruh kewibawaan pada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.
2. Untuk memformulasikan dan menganalisis kepala Madrasah sebagai pemimpin melakukan motivasi inspirasional kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.
3. Untuk memformulasikan dan menganalisis kepala Madrasah sebagai pemimpin melakukan stimulasi gagasan kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

4. Untuk memformulasikan dan menganalisis kepala Madrasah sebagai pemimpin memberikan perhatian secara individual kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Secara Teoretis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kinerja guru.
- b. Sebagai input yang sangat penting tentang temuan ilmiah dan koleksi perpustakaan yang dapat dijadikan suatu referensi, sekaligus sebagai bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

##### **2. Secara Praktis**

- a. Bagi madrasah hasil penelitian ini sebagai bahan informasi tentang pentingnya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan lembaga MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara
- b. Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara
- c. Bagi guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan yang membangun dalam meningkatkan kinerja profesional guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

#### **E. Sistematika Tesis**

Dalam penulisan tesis ini, peneliti akan membagi dengan sistematika sebagai berikut:

##### **1. Bagian Awal**

Bagian awal terdiri dari sampul luar (cover), halaman judul, nota dinas pembimbing, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, halaman motto, halaman persembahan, abstrak bahasa Indonesia, abstrak bahasa Inggris, pedoman transliterasi Arab, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

##### **2. Bagian Inti/Utama**

Bab pertama, merupakan pendahuluan, yang meliputi latar belakang masalah digunakan untuk menjelaskan signifikansi dalam proses penelitian, rumusan masalah yang digunakan untuk menganalisis pokok masalah dalam penelitian, tujuan penelitian yakni untuk menjelaskan tujuan baik secara lebih eksplisit atau umum, manfaat penelitian yang diuraikan baik secara teoretis ataupun praktis, sistematika penulisan tesis yang bertujuan untuk mempermudah para pembaca dalam memahami isi dan rancangan dalam proses penelitian yang akan dilakukan.

Bab kedua, merupakan landasan teori sub bab pertama adalah deskripsi teori yakni untuk menggambarkan teori dan konsep ataupun penunjang lainnya sesuai dengan judul, sub bab kedua adalah hasil penelitian yang relevan yakni untuk membandingkan kedudukan penelitian dengan hasil penelitian yang sudah ada.

Bab ketiga, merupakan metode penelitian, meliputi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan analisis data.

Bab keempat, merupakan hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari sub bab pertama adalah deskripsi gambaran umum lokasi penelitian meliputi sejarah singkat, letak geografis, visi misi dan tujuan, kurikulum, keadaan guru dan tenaga kependidikan, keadaan peserta didik, keadaan sarana prasarana, prestasi, struktur organisasi. Sub bab kedua adalah deskripsi hasil penelitian, sub bab ketiga adalah deskripsi pembahasan hasil penelitian.

Bab kelima, adalah bagian penutup, yang meliputi sub bab kesimpulan dan sub bab saran.

### **3. Bagian Akhir**

Bagian akhir meliputi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan riwayat hidup.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

###### a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang universal, setiap manusia adalah pemimpin, minimal untuk memimpin atau mengendalikan semua tindakan yang dilakukannya. Didalam organisasi kepemimpinan adalah unsur penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berkenaan dengan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.<sup>7</sup> Freeman, dan Gilbert, menyatakan: *“leadership is the process of directing and influencing the task related activities of group members”*. Kepemimpinan adalah proses dalam memberikan bimbingan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan.<sup>8</sup>

Menurut Yukl kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan tugasnya secara efektif dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikutnya untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan tim work, serta dalam perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi.<sup>9</sup>

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin dengan mendapat awalan *“me”* menjadi memimpin, artinya menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari

---

<sup>7</sup>Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hlm. 21.

<sup>8</sup>Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 218

<sup>9</sup>Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2009), hlm. 4-8.

supaya dapat mengerjakan secara mandiri.<sup>10</sup>

Sedangkan kepemimpinan secara istilah para ahli dapat memiliki pandangan atau definisi sendiri-sendiri yang sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Menurut Sudarwan Danim, sebagaimana dikutip oleh Nur Efendi, mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dapat dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi juga memberikan arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah atau organisasi tertentu dapat untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>11</sup>

Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki orang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya untuk berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.<sup>12</sup> Ini yang berarti dalam kepemimpinan terdapat proses saling mempengaruhi dalam bentuk memberikan motivasi yang lebih persuasif dan mempresur anggotanya agar mau melaksanakan apa-apa yang sudah direncanakan ataupun yang dikehendakinya. Jadi kepemimpinan merupakan tindakan atau perbuatan diantara individu dan juga kelompok yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok maju ke arah tujuan tertentu.

Setiap kepemimpinan akan selalu menggunakan *power* atau kekuatan. Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.<sup>13</sup> Kemampuan seorang pemimpin adalah untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahannya dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi satu kesatuan dalam pemahaman, dengan kemampuan kepemimpinan juga akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk memberikan pengaruh bagi para bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas-tugasnya dan

---

<sup>10</sup>WJS. Poerwadarminto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hlm.684.

<sup>11</sup>Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), hlm.3.

<sup>12</sup>Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2008), hlm.1.

<sup>13</sup>Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineke Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 182

bertanggungjawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.<sup>14</sup>

Tanpa kepemimpinan yang memiliki kemampuan maka memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan kecil. Menurut Kotter Tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.<sup>15</sup> Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, *“the good leader tends to share decision making and share responsibility.”*<sup>16</sup>

Berdasarkan definisi yang dikemukakan tersebut, maka dapat digarisbawahi kepemimpinan pada dasarnya adalah proses yang dilakukan untuk menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yakni unsur orang yang menggerakkan dan dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktivitas pergerakan berlangsung yang juga dikenal dengan organisasi dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Lebih lanjut Sugandha, mengartikan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Di lingkungan lembaga pendidikan, kepemimpinan dibutuhkan dalam upaya menciptakan suatu efektivitas dan efisiensi potensi maupun sumber daya manusia. Dengan berbagai gaya, metode, dan prosedur yang berbeda-beda, para pemimpin pada suatu lembaga pendidikan dapat mengaktualisasikannya dengan wujud tindakan mengarahkan, membimbing dan mendorong para bawahannya agar melakukan rencana dan program kerja agar tercapai

---

<sup>14</sup>Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2006), hlm.137.

<sup>15</sup>Jhon Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), hlm. 10.

<sup>16</sup>Sadler, P. (1997). *Leadership*. (London: Kogan Page, 1997), hlm. 69.



secara optimal.<sup>17</sup> Dalam lembaga pendidikan, pemimpin menduduki dua jabatan penting untuk menjamin kelangsungan dalam proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan. Pertama, pemimpin dalam pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, kepala adalah pemimpin formal di sekolah.<sup>18</sup>

Definisi diatas mencerminkan bahwa seorang kepala madrasah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, memberikan pengertian bahwa kepala sekolah yang merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan.<sup>19</sup> Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai seorang kepala madrasah harus mampu menjalankan tugasnya secara profesional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru. Leithwood mengemukakan bahwa, *“leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.”*<sup>20</sup>

Daryanto juga memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggungjawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.<sup>21</sup> Kepala madrasah tidak bisa memimpin tanpa kolaborasi dengan para bawahan. Dengan demikian kepala madrasah harus bekerjasama dengan bawahan. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa *“Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a*

---

<sup>17</sup>Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, (Bandung: CV Sinar Baru, 2001), hlm.62.

<sup>18</sup>Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm.86.

<sup>19</sup>Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hlm. 110

<sup>20</sup>Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), hlm. 14.

<sup>21</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 80.

*cooperative, collegial manner.*<sup>22</sup>

Sebagai pengelola lembaga pendidikan, berarti seorang pemimpin bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi dengan seluruh substansinya. Pemimpin juga bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada pada madrasah agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin harus memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal kearah profesionalisme yang diharapkan. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal, bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui cara menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

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

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

- 1) Dalam memimpin dihadapkan untuk memahami latar belakang kehidupan yang berbeda-beda, kepentingan serta tingkat sosial dan budaya yang berbeda, sehingga tidak mustahil akan terjadi suatu konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi permasalahan semacam itu makapemimpin harus bertindak arif, bijaksana dan adil, juga tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan.
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, pegawai dan siswa suatu madrasah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari pemimpin sehingga dengan saran tersebut dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat guru, rela berkorban dan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Dalam mencapai sebuah tujuan, setiap organisasi memerlukan dukungan dana, sarana prasarana dan sebagainya. Pemimpin bertanggungjawab untuk memenuhi atau menyediakan yang diperlukan oleh bawahan baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Dengan tidak adanya dukungan yang disediakan

---

<sup>22</sup>Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, (Journal of Educational Administration. 2010), hlm. 41.

oleh pemimpin, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

- 4) Pemimpin berperan sebagai katalisator dalam hal ini arti pemimpin mampu untuk menimbulkan dan menggerakkan semangat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ketika patah semangat, kekurangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para pemimpin.
- 5) Rasa aman yang merupakan salah satu kebutuhan setiap orang, baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, maka seorang pemimpin sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam suatu lingkungan. Sehingga bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah dan kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari seorang pemimpin.
- 6) Pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan kepada pemimpin sebagai orang yang mewakili kehidupan para bawahan. Maka, penampilan seorang pemimpin harus dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.
- 7) Pemimpin hakekatnya adalah sumber semangat, pemimpin mampu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para bawahan. Sehingga menerima dan bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan.<sup>23</sup>

Pemimpin yang hebat memiliki motivasi dan motivasi diri yang sangat kuat, tanpa banyak rangsangan eksternal, pemimpin tetap tampil prima. Jadi akan lebih produktif kalau pemimpin bermotivasi internal yang tinggi dan bertugas pada lembaga yang baik lingkungan eksternalnya, misalnya, lingkungan birokrasi pendidikan yang kondusif. Motivasi diri merupakan panggilan jiwa, keikhlasan tanpa pengharapan atau embel-embel, kesiapan mental yang tulus, afeksi nuraniah, aktualisasi potensi alamiah dan rangsangan internal yang muncul dari dalam diri dari pemimpin untuk mengemban tugas-tugas pokok dan fungsi secara kreatif, efisien, produktif dan kontinyu.<sup>24</sup>

Sebagai motivator maka kepala madrasah dapat melakukan berbagai kegiatan

---

<sup>23</sup>Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP Press, 2009), hlm.234.

<sup>24</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius, Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.116.

yang memicu para guru dan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh semangat. Iklim kompetisi sehat dan pemberian penghargaan pada guru dan semua tenaga kependidikan patut diperhatikan. Penghargaan, penghormatan dan kesejahteraan layak akan berdampak kepada motivasi kerja mereka. Pemimpin harus peka terhadap berbagai keluhan dan percikan problem sesama personel di madrasah agar jangan menjadi bom waktu yang merusak suasana kerja.

### **c. Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional yang dipelopori oleh Avolio, bertumpu pada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi. Ciri seorang pemimpin transformasional adalah, senantiasa merangkul hambatan atau halangan yang terdapat dalam organisasi, suka berbagi kekuasaan kepada pengikut-pengikutnya, melatih, menasehati dan memberi jawaban untuk kemajuan organisasi dan berkembangnya karir para pengikut-pengikutnya dan berusaha untuk memperhitungkan tahap keperluan dan kemauan pengikut-pengikutnya supaya lebih bertanggung jawab.<sup>25</sup>

Avolio, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.<sup>26</sup>

Kemudian Bass, juga memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan individu yang memiliki karakteristik tertentu, yang mampu memotivasi pengikut untuk lebih bergerak diluar kepentingan pribadi dan berkomitmen juga untuk tujuan organisasi, sehingga tampil melampaui harapannya.<sup>27</sup> Yukl, menjelaskan sebagai berikut, bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan memotivasi para pengikutnya dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi suatu proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan

---

<sup>25</sup>Bass B.M & Avolio B.J, *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, (Technical Report Redwood City, CA: Sage, 2000), hlm.21.

<sup>26</sup>Avolio B J, *The Natural Some Antecedent to Transformation leadership, International Journal of Public Administration*, 2001, hlm.159.

<sup>27</sup>Bennard M Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: Free Press,1995), hlm.313.

pertukaran.<sup>28</sup>

Lebih lanjut Avolio, menjelaskan bahwa awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yakni perilaku karisma, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual. Namun perkembangannya perilaku karisma kemudian dibagi lagi menjadi dua, yakni karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor diatas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yakni idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual.<sup>29</sup>

Lebih lanjut Avolio, mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal juga dengan konsep 4I. Kemudian Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang suatu kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut-pengikutnya. Berikut ini adalah dimensi 4I dan indikator teori kepemimpinan transformasional menurut Avolio, yang dijadikan teori utama (*grand theory*) dalam penelitian ini sehingga seluruh data dan fenomena lapangan dibaca, dibedah, dan dianalisis menggunakan teori tersebut. Adapun teori-teori lain digunakan sebagai teori pendukung yang diperlukan untuk mempertajam dan memperkuat hasil analisis. 4I yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian yakni:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus dapat memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru

---

<sup>28</sup>Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Prenhallindo,2008), hlm.296.

<sup>29</sup>Bennard M Bass & Avolio, B.J, *The Multifactor Leadership Question-Naire Report*, (Palo Alto, CA: Mind Garden Inc, 2003), hlm.208.

dibawah bimbingannya.

4. *Individualized consideration*, yakni seorang pemimpin yang mampu untuk memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan karyawan atau bawahannya. Seluruh dimensi kepemimpinan tersebut dapat terlaksana dengan baik maka akan membantu memaksimalkan peranan seorang pemimpin dalam perusahaan.<sup>30</sup>

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dipaparkan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala dalam mempengaruhi para anggotanya yakni (guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua) untuk mencapai harapan yang diinginkannya. Kepemimpinan transformasional adalah melalui cara pendekatan-pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha secara ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.<sup>31</sup>

Merujuk pada teori di atas dapat dipaparkan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat menaikkan kesadaran dari para bawahannya dengan menyampaikan cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, perdamaian dan persamaan (hak). Pemimpin transformasional berusaha mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil dari suatu pekerjaan, yang meminta individu mementingkan kepentingan tim diatas kepentingan pribadi dan mengubah tingkat kebutuhan para bawahan atau dapat memperluas kebutuhan para bawahan. Pemimpin transformasional mendapatkan komitmen yang lebih besar dari para bawahan dan juga mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi bukan saja dengan kharismanya tapi juga dengan berperan sebagai pembimbing, guru atau mentor kepada semua guru atau karyawan dalam sebuah organisasi.

Jadi kepemimpinan transformasional dapat melakukan penerapan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu akan berusaha meningkatkan perhatian, memberistimulasi

---

<sup>30</sup>Avolio, B.J. *Leading in The 1990s The Four I's of Transformastional Leadership*, Journal ofEuropean Industries Training, 15(4), 2017, hlm.9-16.

<sup>31</sup> Sudarwan Danim *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm.50.

intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi. Jenis kepemimpinan ini lebih dari sekedar transaksi konstruktif dan korektif. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran utama serta strategi dalam membawa organisasi untuk dapat mencapai tujuan utamanya.

Pemimpin transformasional juga harus memiliki kemampuan untuk menyamakan visi dan juga masa depan dengan para bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan para bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya adalah ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahan menjadi seorang yang merasa mampu dan memiliki motivasi tinggi untuk selalu berupaya mencapai prestasi kerja tinggi dan bermutu. Pemimpin transformasional dapat mempengaruhi pengikut atau bawahannya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

#### **d. Ciri Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Suparno dan Sudarman Danim, menjelaskan bahwa ciri-ciri pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan dari para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan dari seorang pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi para pengikut atau bawahannya. Pada setiap kesempatan dan peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi secara bersama untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik. Dalam membangun pengikutnya, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terwujudnya suatu keterikatan saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.<sup>32</sup>

Khuntia dan Suar, sebagaimana dikutip Marsalius dan Andarika, menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai dan perilaku para pengikut sehingga memiliki sikap konsisten terhadap adanya visi

---

<sup>32</sup>Sudarwan Danim *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm.52.

organisasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan dan pemantauan atas tugas yang diberikan.<sup>33</sup>

Menurut pendapat Bass, B.M dan Avolio, B.J sebagaimana dikutip Riva'i menjelaskan bahwa pada dasarnya, seorang pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi yakni menurut teori motivasi Abraham Maslow, pemimpin juga mentransformasi keinginan untuk suksesnya pengikut, serta nilai dan pengembangan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin.<sup>34</sup>

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

- 1) Memiliki kemampuan untuk dapat memberikan rangsangan 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 untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat membawa manfaat bagi kepentingan organisasinya.<sup>35</sup>

Tingkat sejauhmana seorang pemimpin dapat dikatakan transformasional terutama adalah apabila dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional dapat merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

---

<sup>33</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>34</sup>Riva'i, V., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm.62.

<sup>35</sup>Yukl, *Leadership In Organizations...*, hlm.304.



Kepemimpinan transformatif mempunyai empat dimensi, dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama dapat digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya dapat mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua dapat disebut sebagai *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dimensi pemimpin transformasional ini dapat digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mampu untuk mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi para bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.<sup>36</sup>

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

- 1) *Vision*, Rafetty dan Griffin melakukan studi kebalikan dari teori Bass dengan mengemukakan *vision* adalah merupakan dimensi kepemimpinan yang penting, diangkat dari konstruk yang lebih luas. Visi sebagai gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan nilai-nilai organisasi.
- 2) *Inspirational communication*, penelitian Rafetty dan Griffin, menyatakan *inspirational communication* merupakan penggunaan pendekatan-pendekatan ramah dan pernyataan-pernyataan yang syarat dengan hal-hal yang mampu membangkitkan emosi serta motivasi bawahan. *Inspirational communication* merupakan konstruk yang unik yang mendefinisikan sebagai ekspresi dari pesan-pesan positif yang sifatnya mendorong organisasi, dari pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri.
- 3) *Supportive leadership*, merupakan salah satu faktor yang 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 sikap kepedulian terhadap bawahan dan bertanggungjawab atas

---

<sup>36</sup>Bernard Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership Second Edition*, (London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2016), hlm.6.

kebutuhan individu.

- 4) *Intellectual stimulation*, merupakan sesuatu yang akan ditunjukkan untuk meningkatkan kemampuan bawahan akan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru. Pengaruh dari *intellectual stimulation* dapat terlihat peningkatan kemampuan para bawahan dari mengkonsepsi, konfrehensif dan menganalisa masalah-masalah dan juga peningkatan kualitas yang dihasilkan.
- 5) Personal penghargaan, penggunaan istilah tersebut untuk menjelaskan aspek *reward* atau pemberian hadiah secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Personal penghargaan terjadi ketika seorang pimpinan menghargai usaha individu dan memberi imbalan atas perfoma dan konsistensinya dalam pekerjaan. Rafetty dan Griffin mendefinisikan bahwa personal penghargaan sebagai pemberian penghargaan dalam bentuk pujian dan juga pengakuan terbuka dalam sasaran yang telah dicapainya.<sup>37</sup>

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah akan merangsang pendidik dan tenaga kependidikan saling berinteraksi untuk mencapai pencapaian tertinggi dari moralitas dan mentalitas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Kepala madrasah membagi kekuasaan dan memberdayakan guru dalam menjalankan tugasnya, hal ini berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang bersifat tradisional dan juga birokratis. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada aspek hubungan, nilai-nilai, kepercayaan, perasaan dan sikap. Kepemimpinan transformasional kepala memberi pengaruh yang lebih signifikan terhadap kondisi siswa dalam belajar dan lembaga pendidikan secara keseluruhan sehingga dapat memotivasi guru menjadi lebih giat dalam bekerja.

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

Kepemimpinan transformasional kepala yang baik sebaiknya dapat memahami berbagai strategi yang baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat dipahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan

---

<sup>37</sup>Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta, Rineka Cipta, 1990), hlm. 28-29.

kesadaran bahwa dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi permasalahan atau kegagalan. Namun setiap permasalahan atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai tujuan besar tersebut.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, *administrator* dan *supervisor*. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala harus mampu berperan sebagai *leader*, *inovator*, dan *motivator* di madrasah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu untuk berfungsi sebagai *educator, administrator, supervisor, leader, inovator* dan *motivator*.

- 1) Kepala sebagai edukator, dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Dengan menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan juga mengadakan program akselerasi bagi siswa di atas normal.
- 2) Kepala madrasah sebagai manajer, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peranan yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya suatu tujuan sekolah dapat dipengaruhi apabila kepala menjalankan fungsi manajemen. Fungsi manajemen antara lain adalah, perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengontrol.<sup>38</sup>
- 3) Kepala madrasah sebagai *administrator*, yakni kepala madrasah sebagai administrator dalam pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran dalam pelaksanaan

---

<sup>38</sup>Nur Efendi, *Islamic Education Leadership...*, hlm..64.

pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karenanya, untuk kepala madrasah dapat melakukan kegiatan tersebut dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu menerapkan serta melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan fungsinya sebagai *administrator* pendidikan. Kepala madrasah sebagai *administrator* yang memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai kegiatan dalam mengelola administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumenan seluruh program sekolah sehingga semua kegiatan di sekolah perlu untuk dicatat dan diadministrasikan dengan tertib dan teratur guna mengetahui kemajuan perkembangan sekolah.<sup>39</sup>

- 4) Kepala sebagai *supervisor*, kepala sebagai *supervisor* adalah satu-satunya orang yang mampu membantu pada perkembangan stafnya dalam usaha untuk meningkatkan keberhasilan mutu pendidikan. Kegiatan *supervisor* yang dilakukan untuk dapat mengetahui perkembangan manajemen secara keseluruhan. Dengan *supervisor* itulah diketahui sisi mana yang perlu dikembangkan dan sisi mana yang perlu perbaikan.<sup>40</sup>
- 5) Kepala madrasah sebagai *leader*, kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan dalam mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggungjawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil, dan menjadi teladan. Jadi faktor kepribadian kepala juga menentukan keberhasilan dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam mengorganisir para anggotanya. Pribadi positif yang dimiliki oleh kepala madrasah akan memberikan dampak positif pula, sebaliknya juga apabila yang dimiliki kepala adalah sifat dengan pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi madrasah.<sup>41</sup>
- 6) Kepala madrasah sebagai *inovator*, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru,

---

<sup>39</sup>Nur Efendi, *Islamic Education Leadership...*, hlm.70.

<sup>40</sup>Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi...*, hlm.55.

<sup>41</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah...*, hlm.115.

mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mampu mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.<sup>42</sup>

- 7) Kepala madrasah sebagai *motivator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dan kepada semua warga madrasah dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Pemberian motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang humanis, disiplin, dorongan, dan juga penghargaan secara efektif serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Program pendidikan dapat tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin. Menurut Suryosubroto, bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.<sup>43</sup>

Kepala madrasah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di lembaganya. Armstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources-people, finance, work systems and technology-required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*<sup>44</sup> Dalam konteks ini, kepala madrasah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer dan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

#### **f. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah**

Penerapan kepemimpinan transformasional sangat ditentukan oleh situasi kerja

---

<sup>42</sup>Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi...*, hlm.118.

<sup>43</sup>Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hlm. 141.

<sup>44</sup>Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2end). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hlm.3.

atau keadaan anggota atau bawahannya dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja akan menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang.<sup>45</sup> Pada pelaksanaannya pemimpin yang transformasional dapat terlihat dan dirasakan dengan ciri bahwa mereka bertindak sebagai agen perubahan, dimana pemimpin transformasional dapat bekerja sebagai pembawa perubahan lebih maju lagi dari sebelumnya juga dapat mengambil keputusan yang diperlukan untuk kemajuan jangka panjang atas keputusan yang telah diambilnya tersebut. Pemimpin yang transformasional juga memiliki kepekaan terhadap kebutuhan mereka, dimana seorang pemimpin harus mempercayai bawahannya dalam menjalankan tugasnya sebagai sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai dalam organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang memiliki keahlian diagnosis, ia akan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.<sup>46</sup>

Menurut pandangan Aan Komariah dan Cipi Triatna, bahwa terdapat empat dimensi dalam menerapkan kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I”, yaitu :

1) *Idialized influence*

*Idialized influence* yang dijelaskan sebagai perilaku yang mampu mewujudkan rasa hormat (*respect*) dan kepercayaan diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. Hal tersebut mengandung arti bahwa kepala sekolah dan para staf saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.<sup>47</sup> *Idealized influence* merupakan sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada bawahannya dari pimpinnya. Sifat-sifat keteladanan antara lain adalah dengan memberi contoh bagaimana pemimpin

---

<sup>45</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 120.

<sup>46</sup>Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary...*, hlm. 78.

<sup>47</sup>Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi 3, hlm.384.

berperilaku dalam melayani orang lain. Pemimpin transformasional dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme yang tidak hanya sekedar sebagai jalan, akan tetapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakan tersebut pasti terwujud.<sup>48</sup>

Idealitas sosok pemimpin transformasional pada sisi yang lain perlu dibentengi dengan adanya komitmen yang tinggi, akan tetapi, komitmen yang tinggi sosok pemimpin ini terhadap organisasi pendidikan tidak cukup untuk menumbuhkembangkan organisasi tanpa ada usaha peningkatan komitmen yang tinggi pula dari komponen organisasi pendidikan terhadap visi dan misi organisasi. Artinya langkah pemimpin yang transformasional dalam organisasi pendidikan perlu mendapat pertimbangan dari seluruh komponen termasuk dalam konteks ini adalah pilar-pilar penyangga organisasi pendidikan seperti *stakeholders* organisasi.<sup>49</sup>

Selain membangun komitmen, pemimpin transformasional juga sangat perlu mempunyai visi yang jelas. Visi adalah pandangan jauh kedepan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan yang sangat dahsyat dan bisa menerobos segala batas fisik, waktu dan tempat. Sebab visi merupakan bagian dari salah satu aspek pembentukan dari kepemimpinan atau proses memimpin. Dengan visi yang jelas dari pemimpin transformasional akan menentukan dan berpengaruh pada proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan, serta pemimpin transformasional dapat tampil sebagai pemimpin yang kharismatik.<sup>50</sup>

Mengkomunikasikan visi merupakan suatu bentuk proses menawarkan yang perlu disikapi secara proporsional dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai masa depan organisasi pendidikan, di sisi lain, proses menawarkan sebuah visi kepada tim organisasi pendidikan yang dapat mereka rangkul dan menyenangkan visi tersebut adalah sebuah keharusan. Tugas utama seorang pemimpin transformasional adalah bekerja menuju arah sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi pendidikan

---

<sup>48</sup>Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press), hlm.154.

<sup>49</sup>Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership...*, hlm.156.

<sup>50</sup>Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership...*, hlm.159.

pada suatu tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya oleh organisasi tersebut.<sup>51</sup>

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku *Idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang dituntut untuk bisa membangkitkan komitmen pada orang yang dipimpinnya dan mampu merubah energi sumber daya baik manusia maupun situasi untuk dapat mencapai reformasi madrasah. Selain membangkitkan komitmen, pemimpin transformasional juga harus mempunyai visi yang jelas dan mengomunikasikan visi tersebut pada seluruh anggota organisasi untuk mentransformasikan sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

## 2) *Inspirational motivation*

*Inspirational motivation* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung arti bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diamati atau diobservasi oleh para staf (guru dan karyawan). Kepala madrasah berperan sebagai motivator yang memiliki semangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.

Pada tahapan ini, ada beberapa dimensi yang menjadi karakter perilaku pemimpin transformasional, antara lain: pemimpin yang memiliki pandangan kedepan dan berusaha merubah dan memajukan organisasi bukan hanya untuk hari ini tetapi nanti yang akan datang. Maka dari itu, pemimpin ini bisa dikatakan pemimpin visioner (pemimpin menjadi duta perubahan) dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberikan peran mengubah system kearah yang lebih baik.<sup>52</sup>

*Inspirational motivation* adalah salah satu dari karakteristik pemimpin transformasional yang menjadi inspirasi, memotivasi dan memodifikasi karakteristik anggota organisasi pendidikan untuk mewujudkan hal-hal yang mungkin namun tidak terbayangkan, mengajak para anggota organisasi pendidikan memandang ancaman atau tekanan sebagai peluang untuk sarana belajar dan sarana

---

<sup>51</sup>Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Gramedia, 2003), hlm. 153.

<sup>52</sup>Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership...*, hlm.171.



untuk berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional berusaha mengidentifikasi berbagai faktor yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas.<sup>53</sup> Menurut Daryanto *inspirational motivation* yaitu kepala sekolah mampu memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.<sup>54</sup>

*Inspirational motivation* menurut Dwi Suryanto, meliputi:

- a) Memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan
- b) Menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi
- c) Memandang ancaman dan permasalahan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi
- d) Menggunakan kata-kata yang akan membangkitkan semangat;
- e) Menggunakan simbol-simbol;
- f) Menampilkan visi yang menggairahkan;
- g) Memberikan tantangan kepada bawahan dengan standar yang tinggi;
- h) Berbicara optimis dan antusias;
- i) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan;
- j) Memberikan arti pada apa yang dilakukan;
- k) Menjadi *role model* bagi bawahan;
- l) Menciptakan budaya bahwa kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.<sup>55</sup>

Dalam memberikan motivasi kepada para bawahan, pemimpin transformasional dituntut mampu mengolah kata yang bisa memacu spirit dan inspirasi seluruh anggota organisasi pendidikan. Kata-kata yang penuh antusias akan mengobarkan semangat anggota organisasi untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup>Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership...*, hlm.162.

<sup>54</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm.146.

<sup>55</sup>Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hlm. 56.

<sup>56</sup>Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership...*, hlm.166.

Dapat disimpulkan dari uraian diatas bahwa aspek *inspirational motivation*, ialah pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mencari strategi baru dalam mengerjakan sesuatu hal. Pemimpin tidak memberikan kritikan dan menilai gagasan yang dilontarkan. Dia lebih berfokus pada pemberian motivasi bawahan untuk mewujudkan hal-hal yang tidak mungkin menjadi hal yang bisa dilakukan.

### 3) *Intellectual stimulation*

*Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi baru. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang saat ini dan secara intelektual seorang pemimpin mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini memberikan arti bahwa kepala madrasah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan atau inovasi-inovasi baru dalam melakukan pekerjaan.

*Intellektual stimulation* yaitu seorang pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi, yang memiliki sikap dan perilaku kepemimpinannya berdasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang secara intelektual pemimpin transformasional mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Menurut Daryanto, kepala sekolah yang memiliki perilaku *intellectual stimulation* adalah kepala sekolah yang dapat menumbuhkan kreatifitas dan inovasi dikalangan guru dan stafnya dalam mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah kearah yang lebih baik.<sup>57</sup>

Khaerul Umam, menjelaskan bahwa perilaku *intellectual stimulation*, meliputi:

- a) Mempertanyakan status quo. *Intellectual stimulation* pada konteks ini, pemimpin transformational dengan kesadarannya menentang status quo itu agar bergerak, berubah menuju visi misi yang telah dirancang sebelumnya.

---

<sup>57</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, hlm.146.

- b) Mendorong pemanfaatan imajinasi. Kekuatan dari imajinasi dan mimpi diarahkan untuk penataan misi organisasi pendidikan di masa depan yang ketat dalam kompetisi antar organisasi lain. Pemimpin mampu memberikan gambaran kuat dalam pengambilan keputusan.
- c) Mengajak melihat perspektif baru.
- d) Memakai simbol-simbol pendukung inovasi. Pemimpin transformasional dalam perilaku *intellektual stimulation*, untuk meraih kesuksesan sebuah organisasi pendidikan, maka perlu membangkitkan komitmen bawahannya, melakukan perubahan menentang status quo, memandang masalah secara komprehensif dan luas, mampu memecahkan permasalahan yang ada dalam pendidikan.<sup>58</sup>

Jadi *intellectual stimulation*, adalah perilaku pemimpin yang memberikan dorongan kepada para bawahan untuk selalu mempraktikkan inovasi-inovasi baru dan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dan juga mendorong para bawahan untuk mengembangkan pemikiran kritis untuk kearah yang lebih baik.

#### 4) *Individualized consideration*

*Individualized consideration* yaitu seorang pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan karyawan. Dalam hal ini kepala madrasah senantiasa selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, dan melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.<sup>59</sup>

Menurut Muhammad Karim, *individual consideration* dalam kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin yang mampu memperlakukan setiap orang menjadi individu dengan beragam minat, bakat, potensi, karakter, cita-cita dan lainnya secara mendetail. Mengenali bawahan harus dilakukan sebagai seorang pemimpin.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup>Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm.303-305.

<sup>59</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.79-80.

<sup>60</sup>Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di lembaga pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm.96-97.

Dalam wujud lain *individual consideration* adalah karakteristik kepemimpinan yang diwujudkan dengan menjalin kedekatan diri kepada bawahannya secara emosional. Artinya, pada dimensi ini ada saling keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesadaran bawahan terutama pada kekuasaan hubungan yang bersumber pada hubungan yang dijalin pemimpin dengan orang penting dan berpengaruh baik di dalam atau luar organisasi.<sup>61</sup>

Dari uraian di atas maka *individual consideration* adalah seorang pemimpin yang memiliki karakteristik kepemimpinan dengan diwujudkan menjalin hubungan kedekatan kepada bawahannya secara penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan, ide, harapan dan segala masukan yang disampaikan oleh para bawahan dan memperlakukan setiap orang menjadi individu dengan beragam karakteristik yang dimiliki masing-masing oleh para bawahan. Kepala madrasah senantiasa memberikan perhatian akan kebutuhan-kebutuhan dari para bawahannya, serta melibatkan para bawahan dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## **2. Kinerja Guru**

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

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari kerja seseorang yang dapat terlihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya. Ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.<sup>62</sup>

Kinerja adalah penampilan dari hasil karya individu baik kuantitas maupun kualitas dalam organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak hanya terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, akan tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi. Penilaian kinerja secara reguler yang

---

<sup>61</sup>Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm.81.

<sup>62</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2001), hlm.9.

dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel.<sup>63</sup>

Mulkhan, menjelaskan kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan sumber daya manusia yang dapat memiliki kemampuan kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja organisasi ditunjukkan dari proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan *review* pada kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan pada rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.<sup>64</sup>

Menurut Byars, kinerja guru merupakan sebuah hasil usaha seseorang guru yang dicapai dengan adanya kemampuan dan juga perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja guru merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan individu dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai guru. Sedangkan kemampuan adalah karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan pekerjaannya. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas guru merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha dalam pekerjaan secara optimal. Pendapat lainnya kinerja guru merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku.<sup>65</sup>

Sedangkan Hasibuan, mengemukakan bahwa kinerja guru merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil yang dicapai orang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.<sup>66</sup>

Jadi kinerja guru merupakan perilaku yang berhubungan dengan kerja

---

<sup>63</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.64.

<sup>64</sup>Abdul Munir Mulkhan, *Paradigma Intelektual Muslim*, (Yogyakarta: Sypress, 2003), hlm.134.

<sup>65</sup>Robbins P. Steppen, *Perilaku Organisasi, Jilid Pertama*, (Jakarta: Prenhallindo, 2000), hlm.112.

<sup>66</sup>Hasibuan, *Managemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm.34.

seseorang, dimana kerja merupakan aktifitas yang menjadi kebutuhan seseorang yang dapat berkembang dan dapat berubah-ubah, bahkan keadaan tersebut sering tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang ingin diraihinya dan orang tersebut berharap dengan melakukan aktifitas atau pekerjaan tersebut akan membawanya pada keadaan yang lebih baik dan lebih memuaskan, yang mendasari perilaku bekerja. Oleh karena itu kinerja juga memiliki makna positif seperti meningkatnya kualitas kerja, disiplin, jujur, giat dan produktif.

Oleh karena itu kinerja guru memiliki keterkaitan yang sangat erat, kinerja memiliki makna positif seperti kualitas kerja, disiplin, jujur, giat dan produktif. Maka untuk dapat meningkatkan kinerja dan memahami arti sebuah kinerja diperlukan penilaian secara khusus yang dilakukan orang yang juga memiliki kemampuan dan keahlian pada bidang pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian diatas yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>67</sup>

Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, faktor internal maupun eksternal. Menurut Yamin dalam Notoatmojo, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut :

- 1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu pada tiap guru.
- 2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim *leader* dalam memberikan dorongan, semangat, bimbingan dan dukungan kerja kepada guru.
- 3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan budaya kerja dalam organisasi (sekolah).
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru) Kinerja seseorang

---

<sup>67</sup>Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta:Rajawali Pers, 2000), hlm.147.

dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*.<sup>68</sup>

Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu, kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.<sup>69</sup>

Dari beberapa pengertian tentang kinerja diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.<sup>70</sup>

Kinerja seorang guru mencakup beberapa hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain: faktor individu, kemampuan atau keterampilan kerja, faktor psikologis, faktor peranan, faktor sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja guru dan juga faktor organisasi, struktur organisasi, desain suatu pekerjaan, sistem penghargaan (*reward* sistem), sedangkan tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi dalam kerja guru, baik secara individu maupun secara kelompok setinggi tingginya. Memberikan rangsangan agar tergugah minat untuk mampu melakukan dalam perbaikan dan pengembangan kompetensi secara pribadi dan juga memberikan kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan perasaan tentang pekerjaannya, tentang tugas yang diemban sebagai tanggungjawabnya sehingga akan terjalin keterbukaan komunikasi dua arah yang saling menguatkan yaitu antara kepala madrasah dan guru yang akan membawa pada kinerja optimal dalam pencapaian tujuan.

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

Pengembangan dan manajemen kinerja pada dasarnya sebuah proses dalam manajemen berarti proses diawali dengan penetapan tujuan dan berakhir dengan evaluasi. Kinerja guru dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu.

---

<sup>68</sup>Soekijo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992), hlm. 45.

<sup>69</sup>Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 162.

<sup>70</sup>Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 167.

Kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek aktifitas menjalankan tugas dan cara atau kualitas dalam melaksanakan kegiatan atau tugas tersebut.<sup>71</sup>

Pada dasarnya kinerja dilakukan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu, dan hal tersebut jelas bahwa pekerjaan sebagai guru tidak mudah dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang, tanpa memiliki keahlian dan kualifikasi tertentu sebagai guru. Kinerja guru dalam melaksanakan semua peran dan tugasnya di sekolah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih inovatif, kinerja inovatif guru menjadi hal yang sangat penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran.<sup>72</sup>

Kinerja sumber daya manusia (SDM) pendidikan didefinisikan sebagai pelaksanaan dan hasil kerja yang ditampilkan oleh seseorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan jabatannya. Menurut Desier, Kinerja SDM pendidikan dapat diamati/dilihat/diukur/diklasifikasikan melalui beberapa hal, yaitu:

- 1) Produktivitas, yaitu bandingan antara SDM dengan *output* yang dihasilkan;
- 2) Kuantitas kerja, yakni jumlah pekerjaan/tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyaknya beban tugas /pekerjaan yang ditetapkan;
- 3) Kualitas kerja, yakni tingkat kesesuaian dari kerja yang dihasilkan menurut standar kesesuaian yang ditetapkan, seperti ketelitian, kerapihan, dan ketuntasan;
- 4) Keandalan, yakni kemampuan untuk melaksanakan atau menyelesaikan tugas-tugas ataupun dalam menyelesaikan persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kerja/tugas;
- 5) Kecepatan, yakni kecepatan dan atau ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan;
- 6) Kehadiran, yakni tingkat absensi pegawai dalam bekerja;
- 7) Kemampuan kerjasama, kemampuan pegawai dalam berkerja bersama orang lain;

---

<sup>71</sup>Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara,2003), hlm.127.

<sup>72</sup>Uhar Suharsaputra, *Pengembangan Kinerja Guru*, <http://uharsputra.wordpress.com/pkb-guruatau-pengembangan-kinerja-guru>, 2018, hlm.1.



- 8) Kedisiplinan, ketelitian, dan keuletan;
- 9) Efektivitas dan efisiensi biaya, tenaga, pengaruh, reaksi, dan sebagainya.”<sup>73</sup>

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling terikat, antara lain: faktor pengetahuan, keterampilan, motivasi dan peran individu. Kinerja merupakan individu yang akan mempengaruhi terhadap 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. Selain itu yang dapat mempengaruhi kinerja personil di madrasah yaitu budaya madrasah, faktor tersebut perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja personil madrasah. Madrasah perlu memiliki budaya yang baik. Budaya madrasah yang baik perlu dibangun oleh semua warga madrasah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebaikan seperti kedisiplinan, semangat kerjasama, kejujuran, saling menghormati dan menghargai.

### c. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja dan juga akuntabilitas. Dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi. Pada waktu yang sama, membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.<sup>74</sup>

Menurut Syafri Mangkuprawira, menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai ragam perspektif pengembangan, khususnya manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- 1) Perbaikan kinerja, merupakan umpan balik kinerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis individu dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyelesaian kompensasi, penilaian kinerja guru membantu dalam pengambilan keputusan yang menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran upah dan bonus didasarkan pada sistem merit.

---

<sup>73</sup>Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998), hlm. 56

<sup>74</sup>Sally J Zepeda, *Instructional Supervision Applying Tools and Concepts*, (New York: EyeOn Education, Inc, 2015), hlm.146.

- 3) Keputusan penempatan, promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif.
- 4) Kebutuhan pelatihan pengembangan diri, kinerja buruk mengindikasikan bahwa sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya selalu mampu meningkatkan kompetensi diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir, merupakan umpan balik kinerja dalam membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi pada kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf.
- 7) Ketidakakuratan informasi, kinerja yang buruk akan 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 mampu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut, kemudian kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja yang dapat menjamin pada keputusan penempatan internal bukanlah bersifat diskriminasi.
- 9) Tantangan-tantangan eksternal, terkadang kinerja dipengaruhi faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau permasalahan lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak segera 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 pada organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi lembaga dan sumber daya guru diterapkan.

Selanjutnya menurut Yaslis Ilyas, menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kinerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegiatan pada penilaian kinerja tersebut membantu 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>75</sup>

Menurut John Miner dalam Sudarmanto mengemukakan bahwa ada empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum:

- 1) Kualitas, merupakan tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan;
- 2) Kuantitas, adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan;
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, merupakan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang ;
- 4) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.<sup>76</sup>

Penilaian kinerja guru merupakan penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama seorang guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya yang juga merupakan proses penilaian penelusuran semua kegiatan pribadi personel pada masa tertentu untuk menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen. Penilaian pelaksanaan pekerjaan guru yang dilakukan sebagai usaha untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan pegawai atau personel berdasarkan pada sistem karier dan prestasi kerja yang dihasilkan. Kegiatan pada penilaian kinerja tersebut juga membantu pengambilan keputusan dalam memberikan umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang guru tersebut dituangkan dalam satu daftar kinerja guru. Pejabat yang berwenang untuk membuat penilaian ini adalah atasan langsung dari personel yang bersangkutan sehingga lebih akurat. Penilaian kinerja merupakan salah satu upaya agar guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang berlaku.

#### **d. Budaya Kerja Guru**

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari pada pandangan hidup dan nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Melaksanakan budaya kerja

---

<sup>75</sup>Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2009), hlm. 73.

<sup>76</sup>Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 11

dalam lembaga pendidikan atau organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.<sup>54</sup> Budaya kerja merupakan aktifitas yang menjadi 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>77</sup>

Budaya kerja guru dan tenaga kependidikan memiliki lima indikator budaya kerja yakni, integritas, merupakan keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar. Pegawai yang mempunyai integritas pribadi yang baik adalah orang yang tidak diragukan dan selalu konsisten dalam kata maupun perbuatan. Profesionalisme, merupakan bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik terampil handal dan juga sangat bertanggungjawab dalam menjalankan profesinya. Inovasi adalah mengkreasikan hal baru yang baik, tuntutan masyarakat yang lebih dinamis diimbangi dengan suatu kreasi bagaimana menjalankan fungsi pelayanan dan pembinaan. Tanggungjawab merupakan bekerja secara tuntas dan konsekuen.

Budaya kerja yang baik dalam suatu organisasi atau lembaga maka akan dapat dicapai kinerja yang maksimal. Menurut Rina Puspita Dewi, budaya kerja yang baik tersebut juga memberikan manfaat yakni sebagai berikut: memelihara lingkungan kerja yang serasi dan harmonis, menciptakan kondisi kerja yang teratur, menciptakan kondisi kerja yang tertib dan aman, memastikan pelaksanaan hak dan kewajiban kerja, memakmurkan serta mensejahterakan pekerja, dan meningkatkan etos kerja yang tinggi dan dinamis.<sup>78</sup>

#### **e. Faktor-Faktor Kinerja Guru**

Adapun untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru baik secara individu maupun kelompok, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori

---

<sup>77</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hlm.63.

<sup>78</sup>Rina Puspita Dewi, *Modul, Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, (Jakarta: Yudhistira 2008), hlm.4.

kinerja guru. Terdapat beberapa faktor fisik dan non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Berbagai situasi dan 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.

Peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut kepala madrasah untuk dapat melakukan pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para guru untuk melakukan kinerja lebih produktif. Suasana tersebut akan tercipta melalui pengelolaan dari faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan pada sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktik kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

Menurut Henry Simamora, menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu guru adalah sebagai berikut: karakteristik situasi, deskripsi pekerjaan, tujuan-tujuan penilaian prestasi kerja dan sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi.<sup>79</sup>

Dapat disimpulkan dari uraian diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para guru diantaranya, antara lain: dengan adanya supervisi pembelajaran, adanya program peningkatan kompetensi guru, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, kondisi fisik dan mental para guru, gaya kepemimpinan kepala madrasah, dan kemampuan manajerial kepala madrasah.

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Adapun hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan tema penelitian ini dalam rangka memperkuat rumusan masalah tersebut walaupun secara substansial memiliki perbedaan yang cukup signifikan dan sekaligus membedakan penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Di antara hasil penelitian tersebut, antara lain:

---

<sup>79</sup>Henry Simamora, *Kinerja Guru di Sekolah*. [Http://SIAKSOFT.NET/?P=499](http://SIAKSOFT.NET/?P=499), 2018, diakses pada tanggal 16 September 2020.

1. Sigit Baskoro Aji, 2020, Tesis: “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo”

Hasil penelitian antara Sigit Baskoro dan penelitian ini ada perbedaan yang terletak pada beberapa hal penting:

Pertama, untuk mengetahui bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan transformasional di Madrasah Ibtidaiyah, sedangkan Sigit Baskoro Aji untuk mengetahui bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan transformasional di SMP.

Kedua, tujuan penelitian ini adalah memfokuskan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah pada penerapan kepemimpinan transformasional kepala terhadap kinerja guru. Sedangkan Sigit Baskoro Aji tujuan penelitiannya adalah:

- 1) Menjelaskan pengaruh idealisme kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
- 2) Menjelaskan motivasi inspiratif kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
- 3) Menjelaskan stimulus intelektual kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
- 4) Menjelaskan kesadaran individu kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.<sup>80</sup>

Dengan demikian dari perbedaan tujuan penelitian tersebut maka jelas berbeda pula teori yang akan digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh antara penelitian yang dilakukan Sigit Baskoro Aji dan penelitian ini.

2. Solihah Maryati, 2017, Tesis: “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas”.

Penelitian ini bertujuan (1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MI Ma’arif NU 1 Pageraji; dan (2)

---

<sup>80</sup>Sigit Baskoro Aji, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo*, (IAIN Ponorogo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam), 2020.

Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kepemimpinan transformasional di MI Ma'arif NU 1 Pageraji.<sup>81</sup>

Dengan demikian perbedaan antara penelitian Solihah Maryati dan penelitian ini pada tujuan penelitian ini yang akan memfokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru sedangkan Solihah Maryati tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Maka dari perbedaan tujuan tersebut maka jelas berbeda juga teori yang digunakan untuk menganalisis data yang akan diperoleh.

3. Dinda Dwi Kartika Rahmawati, 2020, Jurnal: "Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru".

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru. Kedua, kepala sekolah yang senantiasa bersikap positif, memberikan penilaian pada kinerja guru, dan budaya sekolah yang dibentuk secara tidak langsung oleh kepala sekolah melalui kebiasaan atau sikap yang ditunjukkan oleh kepala sekolah akan mendorong motivasi pada diri para guru untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Ketiga, kinerja yang baik pada guru dapat dilihat dari komitmen yang tinggi untuk mengajar.<sup>82</sup>

4. Kiki Rizki Amalia Putri, 2020, Jurnal: "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 89 Jakarta".

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengaruh ideal di SMA Negeri 89 Jakarta yaitu kepala sekolah yaitu menjadi teladan yang baik, memecahkan masalah misalnya dalam kedisiplinan guru dan pegawai dengan cara mengamati dan menegur secara personal. Kepala sekolah memberikan penghargaan atas prestasi guru dan pegawai seperti ucapan terimakasih dan memberikan *reward*. (2) kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan perhatian individu di SMA Negeri 89 Jakarta yaitu kepala sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan guru dan pegawai, selalu mengadakan *workshop*, dan pelatihan seperti MGMP internal maupun MGMP eksternal, dan pelatihan IHT (*In House Training*) yang merupakan program

---

<sup>81</sup>Solihah Maryati, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*, (Perpusda, IAIN Purwokerto), 2017.

<sup>82</sup>Dinda Dwi Kartika Rahmawati, *Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Volume 09 Nomor 01 Tahun 2021, 123-132), 2020.

pelatihan internal, dan memberikan kesempatan belajar bagi para guru dan pegawai untuk melanjutkan studi.<sup>83</sup>

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan.

Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

---

<sup>83</sup>Kiki Rizki Amalia Putri, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 89 Jakarta*, (Jurnal Pendidikan Intelektium Manajemen Pendidikan FIP UNJ), 2020.



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan penelitian diartikan sebagai suatu cara pandang terhadap asumsi-asumsi dasar dari suatu penelitian<sup>84</sup> Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif yaitu pendekatan penelitian yang lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis dinamika hubungan antar fenomena yang diamati dengan menggunakan logika ilmiah yang penekanannya pada usaha menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dengan cara-cara berfikir normal dan argumentatif.<sup>85</sup>

Menurut Bogdan & Taylor, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang dapat menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat teramati. Pendekatan kualitatif diarahkan pada latar dan individu secara *holistik* (utuh).<sup>86</sup>

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori ini juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Terdapat perbedaan mendasar antara peran landasan teori dalam penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data, dan akan berakhir pada penerimaan ataupun penolakan terhadap teori yang akan digunakan, sedangkan pada penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan untuk penjas, dan berakhir dengan suatu “teori”.

Berbeda dengan kuantitatif, objek dalam penelitian kualitatif yang pada umumnya

---

<sup>84</sup>Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Pustaka Setia: Bandung, 2011), hlm.82.

<sup>85</sup>Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm.5.

<sup>86</sup>Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, cet kesatu, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008). hlm.21.

berjumlah terbatas. Dalam penelitian ini, peneliti ikut serta dalam peristiwa atau kondisi yang sedang diteliti. Untuk itu hasil dari penelitian ini memerlukan kedalaman analisis dari peneliti. Selain itu juga hasil penelitian ini bersifat subjektif sehingga tidak dapat digeneralisir. Secara umum, penelitian kualitatif dilakukan dengan metode wawancara dan observasi. Dengan metode ini, peneliti akan menganalisis data yang didapatkan dari lapangan secara detail. Peneliti tidak dapat meriset kondisi sosial yang diobservasi, karena seluruh realitas yang terjadi merupakan satu kesatuan yang terjadi secara alamiah. Hasil dari penelitian kualitatif juga dapat memunculkan teori atau konsep baru, apabila hasil penelitiannya bertentangan dengan teori dan konsep yang sebelumnya dijadikan kajian dalam penelitian.<sup>87</sup>

Dari uraian diatas menjelaskan bahwa dalam penelitian dibutuhkan data-data yang akurat. Hal ini sangat penting untuk memperoleh data sebenarnya dilapangan yang diperlukan guna memperoleh penelitian yang memenuhi syarat, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dengan menganalisis data yang didapatkan dari lapangan secara detail karena seluruh realitas yang terjadi merupakan satu kesatuan yang terjadi secara alamiah. Dalam menyelesaikan suatu permasalahan juga diperlukan suatu metode atau strategi yang harus sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas. Dengan metode yang telah ditentukan terlebih dahulu, diharapkan dapat memberikan suatu hasil yang baik maupun pemecahan yang sesuai serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan cara-cara ilmiah, diharapkan data yang akan didapatkan adalah data yang obyektif dan valid.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, alasan pemilihan madrasah tersebut sebagai tempat penelitian karena: 1) Madrasah tersebut sudah menerapkan kepemimpinan transformasional; 2) Lembaga pendidikan tersebut sudah dikenal di kalangan masyarakat khususnya di wilayah Kabupaten Banjarnegara.

### **2. Waktu Penelitian**

---

<sup>87</sup>Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif...*, hlm, 94

Sedangkan waktu penelitian yang dilaksanakan yaitu selama  $\pm$  3 bulan, terhitung mulai bulan Desember sampai dengan bulan Februari 2021.

**Tabel 3.1<sup>88</sup>**  
**Perencanaan Jadwal Penelitian**

No	Bulan	Kegiatan	Keterangan
1	Desember 2021	1. Prapenelitian 2. Penyusunan Proposal 3. Seminar Proposal	1. Minggu 1 2. Minggu 2 dan 3 3. Minggu 4
2	Januari 2022	Pengumpulan data Teknik analisa data	
3	Februari 2022	Revisi Tesis	
4	Maret 2022	Ujian Munaqasyah	

### C. Informan Penelitian

Subjek penelitian atau informan penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai subjek yang digunakan dalam penelitian. Dengan kata lain, subjek penelitian adalah **orang yang akan dijadikan sebagai sumber data atau sumber informasi oleh peneliti untuk riset yang dilakukannya**. Dalam penelitian sosial, subjek penelitian adalah manusia. Subjek penelitian dalam penelitian kualitatif disebut juga sebagai informan, artinya orang-orang pada latar penelitian yang digunakan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam hal ini berarti Informan penelitian merupakan orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan latar belakang penelitian. Dimana informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui tentang permasalahan yang diteliti oleh penulis.

Definisi yang mendasar mengenai subjek penelitian yaitu **individu atau kelompok yang dijadikan sumber data oleh *investigator* atau peneliti**. Perlu digarisbawahi di sini bahwa data bisa diperoleh dari subjek melalui interaksi, atau bisa juga melalui identifikasi informasi yang disampaikan oleh subjek penelitian. Interaksi ini bisa dalam bentuk wawancara, diskusi dalam fokus grup, survey, dan sebagainya yang bisa dilakukan secara

---

<sup>88</sup>Perencanaan Jadwal dalam penelitian, yang dibuat pada tanggal 4 Desember 2021

langsung atau dengan mediasi teknologi. Identifikasi informasi bisa berupa opini dalam bentuk tulisan, audio, gambar, atau video yang pernah dikemukakan oleh subjek.

Subjek penelitian merupakan sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti.<sup>89</sup> Kemudian yang dimaksud subjek penelitian adalah semua yang dapat menjadi sumber informasi dalam menggali data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan sumber informan yaitu: kepala madrasah, dan guru. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

Menurut Lofland dalam Lexy J. Moleong mengungkapkan bahwa sumber data primer dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah tambahan berupa dokumen dan lain-lain.<sup>90</sup> Sedangkan sumber data sekunder berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yakni perilaku warga sekolah atau madrasah melalui penelitian di lapangan.<sup>91</sup>

Penentuan informan oleh peneliti berdasarkan beberapa kriteria, yaitu:

- 1) Enkulturasasi penuh, yaitu informan sudah lama dan intensif menyatu dengan lokasi penelitian;
- 2) Keterlibatan langsung, yaitu yang masih aktif terlibat dalam aktivitas di lokasi penelitian;
- 3) Masih mempunyai waktu untuk dimintai informasi;
- 4) Yang bisa memberikan informasi secara jujur;
- 5) Orang yang masih tergolong asing bagi peneliti.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Dalam suatu penelitian seorang peneliti harus menggunakan jenis

---

<sup>89</sup>Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif...*, hlm. 34-35.

<sup>90</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...* hlm. 157.

<sup>91</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

penelitian yang tepat. Hal ini dimaksud agar peneliti dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi serta langkah-langkah yang digunakan dalam mengatasi masalah tersebut. Dalam penelitian ini data yang akan dikumpulkan penulis yaitu tentang kepemimpinan transformasional kepala di madrasah secara mendalam serta peluang dan tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja guru.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus penelitian dan tujuan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan berbagai sumber dan cara. Jika dilihat dari segi, cara dan teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

### **1. Observasi**

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan lewat pengamatan secara langsung. Peneliti melakukan pengamatan ditempat terhadap objek penelitian untuk diamati menggunakan panca indra. Peneliti diposisikan sebagai pengamat atau orang luar. Dalam pelaksanaan mengumpulkan data menggunakan observasi, peneliti dapat menggunakan catatan maupun rekaman. Observasi dapat bersifat partisipatoris, yaitu ketika peneliti turut bergabung dan melakukan aktivitas bersama objek pengamatannya. Observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola perilaku manusia dalam situasi tertentu untuk mendapatkan informasi tentang fenomena yang diinginkan.<sup>92</sup> Observasi merupakan proses untuk dapat memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat pada saat melakukan penelitian.<sup>93</sup>

Jadi, observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan memahami pengetahuan dari suatu fenomena yang berdasarkan pada pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

Penelitian yang dilakukan dengan teknik mengadakan pengamatan terhadap objek, baik secara langsung maupun tidak langsung, lazimnya menggunakan teknik yang disebut dengan observasi.<sup>94</sup> Teknik observasi dilakukan untuk melihat hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian ini.

---

<sup>92</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, cet ketiga, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm.235.

<sup>93</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 197.

<sup>94</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen...*, hlm.168.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik dalam pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada informan dan mencatat atau merekam jawaban-jawaban responden.<sup>95</sup> Dengan penelitian ini penulis melakukan wawancara langsung dengan para informan penelitian sebagaimana telah disebutkan didepan.

Wawancara yang dilakukan dengan cara tanya jawab dengan responden atau informan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Wawancara digunakan untuk menggali informasi atau persepsi subjektif dari informan terkait pembahasan yang ingin diteliti. Peneliti sebelumnya harus menyiapkan pertanyaan-pertanyaan wawancara terlebih dahulu. Serupa dengan kuesioner, pertanyaan wawancara perlu diujikan kemampuannya supaya peneliti dapat memperoleh data yang dibutuhkan.

Wawancara merupakan suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu yang merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih saling berhadapan secara fisik.<sup>96</sup> Kerlinger berpendapat bahwa, wawancara adalah situasi peran antar pribadi berhadapan muka (*face to face*) ketika pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk memperoleh jawaban yang relevan sesuai dengan masalah penelitian kepada seseorang yang diwawancarai atau informan.<sup>97</sup>

Jadi, wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara dengan tujuan untuk mendapatkan informasi atau jawaban yang tepat sesuai dengan masalah penelitian dari narasumber yang terpercaya. Penulis menggunakan metode wawancara untuk memperoleh data yang membutuhkan keterangan-keterangan dan informasi melalui wawancara langsung dengan informan penelitian sebagaimana telah disebutkan di depan.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, tetapi melalui dokumen.<sup>98</sup> Dalam proses ini dokumentasi

---

<sup>95</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen...*, hlm.173.

<sup>96</sup>Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*, cet ketiga, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2015), hlm.160.

<sup>97</sup>Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hlm. 167.

<sup>98</sup>Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hlm.183.

digunakan untuk memperoleh data tentang data-data berupa dokumen maupun foto-foto serta berkas-berkas pendukung penelitian.

Ada dua kata pengertian dokumen yang seringkali dipakai para ahli yaitu pertama, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan-petilasan arkeologis. Pengertian kedua diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara, seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya. Dokumen (dokumentasi) merupakan setiap proses pembuktian yang berdasarkan atas jenis sumber apapun, baik yang bersifat tulisan, lisan, gambaran, atau arkeologis.<sup>99</sup>

Adapun Dokumentasi yang dimaksud peneliti yaitu berbagai macam dokumen atau catatan peristiwa yang sudah berlalu dengan menggunakan bukti yang akurat dari pencatatan sumber-sumber informasi yang mendukung kelengkapan data penelitian termasuk gambar-gambar atau foto-foto yang menyangkut tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

## **E. Keabsahan Data**

Pada dasarnya pemeriksaan terhadap keabsahan data, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.<sup>100</sup> Keabsahan data merupakan data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian, sehingga pada keabsahan data yang sudah disajikan dapat dipertanggungjawabkan. Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi.

Wiersma mengatakan triangulasi pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup>Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hlm.175.

<sup>100</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif...*, hlm.230.

<sup>101</sup>Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif ...*, hlm.273.

## 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*membercheck*) dengan tiga sumber data.<sup>102</sup>

Dalam penelitian ini sumber data didapatkan melalui observasi, data dari dokumen madrasah, data hasil wawancara dari beberapa sumber yang terkait dengan tujuan penelitian diantaranya data yang bersumber dari kepala madrasah dan guru. Selain itu juga data yang bersumber dari dokumen dan observasi.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap kebenarannya. Dengan memfokuskan pada tujuan penelitian, maka penulis melakukan observasi, mencari dokumen yang diperlukan dan melakukan wawancara dengan unsur-unsur madrasah yang relevan dengan penelitian.

## 3. Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara pada pagi hari saat nara sumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Apabila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya. Adapun waktu yang dilakukan untuk melakukan penelitian yaitu pada pagi hari, pada saat istirahat sekolah, siang hari dan waktu setelah pulang sekolah.

## F. Analisis Data

Analisis dalam penelitian merupakan bagian yang penting dalam proses penelitian

---

<sup>102</sup>Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif ...*, hlm. 274.



karena dengan analisis inilah data yang ada akan tampak manfaatnya terutama didalam memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir dari penelitian. Analisis adalah pengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, serta meningkatkan temuan data sehingga mudah untuk dibaca.<sup>103</sup>

Analisis data merupakan serangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokkan, sistematisasi, penafsiran, dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan mencapai tujuan akhir penelitian ilmiah.<sup>104</sup> Langkah-langkah analisis data merupakan proses penyusunan data-data yang sudah terkumpul. Maksudnya yaitu agar peneliti dapat menyempurnakan pemahaman terhadap data tersebut dan selanjutnya menyajikannya kepada orang lain dengan lebih jelas tentang apa yang telah ditemukan maupun telah didapatkan dari lapangan.

Analisis data adalah proses inspeksi, pembersihan dan pemodelan data dengan tujuan menemukan informasi yang berguna, menginformasikan kesimpulan dan mendukung pengambilan keputusan. Analisis merupakan proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga akan mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.<sup>105</sup>

Analisis data yang dilakukan untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan, sehingga mudah dipahami.

Dalam penelitian ini, analisis dilakukan pada saat mengumpulkan data berlangsung, dan setelah selesai mengumpulkan data dalam periode yang telah ditentukan. Adapun proses analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Mereduksi data dengan merangkum, dengan memilih hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting.
2. Menyajikan data yang sudah direduksi dengan cara mengorganisasikan dan memaparkan secara keseluruhan guna memperoleh gambaran yang lengkap dan utuh.
3. Menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi ulang sehingga menemukan kesimpulan yang kredibel dengan didukung data-data yang ada. Berikut ini penulis uraikan masing-

---

<sup>103</sup>Gunawan, *Metode Penelitian...*, hlm.189-190.

<sup>104</sup>Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm.69.

<sup>105</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen...*, hlm.334.

masing tahapan tersebut.

a. Reduksi Data

Data yang telah didapatkan dari lapangan perlu dicatat secara teliti dan detail yang kemudian dianalisis melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.<sup>106</sup> Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.<sup>107</sup> Melalui penyajian data, maka data akan terorganisasi dan tersusun sehingga mudah dipahami.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi maupun gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori.<sup>108</sup> Dengan demikian maka kesimpulan dimungkinkan bisa menjawab rumusan masalah.

---

<sup>106</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 92.

<sup>107</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian...*, hlm. 95.

<sup>108</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian...*, hlm. 99.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Abdul Munir Mul Khan, *Paradigma Intelektual Muslim*, Yogyakarta: Sypress, 2003
- Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2000
- Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006
- Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2001
- Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012
- Avolio B J, *The Natural Some Antecedent to Transformation leadership: 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*, 15 (4), 2017
- Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, cet kesatu, Jakarta: Rineka Cipta, 2008
- Bass B.M. dan Avolio B.J, *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2end edition*, Technical Report Redwood City, CA: Sage, 2000
- The Multifactor Leadership Question-Naire Report*, Palo Alto, CA: Mind Garden Inc, 2003
- Bass B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1995
- Bass B.M. dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership Second Edition*, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2016
- Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, Bandung: CV Sinar Baru, 2001
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011

-----, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011

Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra, 2009

Dinda Dwi Kartika Rahmawati, *Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Volume 09 Nomor 01 Tahun 2021, 123-132), 2020

Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia, 2017

Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2010

Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998

Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, New York: Prentice Hall, 2017

-----, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo, 2008

-----, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Terjemahan Budi Supriyanto), New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2009

Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003

Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, Bandung: Mizan, 2009

Hasibuan, *Managemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001

Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 2008

Henry Simamora, *Kinerja Guru di Sekolah*. [Http://SIAKSOFT.NET/?P=499](http://SIAKSOFT.NET/?P=499), 2018, diakses pada tanggal 16 September 2020

Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003  
Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*, cet ketiga, Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2015

Jhon Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001

Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2010

- Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2014
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2006
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2011
- Michael Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result*, 2nd Edition, London and Philadelphia: Kogan Page, 2009
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007
- Moch Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2003
- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di lembaga pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2010
- Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: GP Press, 2009
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003
- Soekijo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992
- Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia, 2017
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Gramedia, 2003
- Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineke Cipta, Jakarta, 2004
- Rina Puspita Dewi, *Modul Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja Sesuai Standar Isi*, Jakarta: Yudhistira, 2008
- Rina Puspita Dewi, *Modul, Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, Jakarta: Yudhistira, 2008
- Riva'i, V., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004

- Robbins P. Steppen, *Perilaku Organisasi, Jilid Pertama*, Jakarta: Prenhallindo, 2000
- Sadler, P, *Leadership*, London: Kogan Page, 1997
- Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010
- Sally J Zepeda, *Instructional Supervision Applying Tools and Concepts*, New York: Eye On Education, Inc, 2015
- Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, Yogyakarta: Deepublish 2014
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, Journal of Educational Administration, 2010
- Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2013
- Sigit Baskoro Aji, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo*, IAIN Ponorogo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, 2020.
- Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009
- Solihah Maryati, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*, Perpustakaan, IAIN Purwokerto, 2017.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- , *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius, Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2012
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010
- , *Metode Penelitian Manajemen*, cet ketiga, Bandung: Alfabeta, 2014
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Suryosubroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998

Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada Universiti Press, 2001

Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013

-----, *Pengembangan Kinerja Guru*, <http://uharsputra.wordpress.com/pkb-guru> atau pengembangan-kinerja-guru, 2018

Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2009

Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990

WJS. Poerwadarumita, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001

Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2009