

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU
MADRASAH TSANAWIYAH MA'ARIF
SEMPOR KEBUMEN**



Oleh:
TJURIGO
NIM.1910625

TESIS

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

**SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2021**

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: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen.**

Yang ditulis oleh :

Nama : **TJURIGO**
NIM : 1910625
Program Prodi : 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 Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Kebumen, 27 Februari 2021

Pembimbing,

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

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul " Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen". telah dipertahankan di hadapan sidang dewan penguji tesis pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 07 - April - 2021
Pukul : 08:00 - 09:00 WIB

Oleh:

Nama : T j u r i g o
NIM : 1910625
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis :

Ketua Sidang : Fikria Najitama, M.S.I

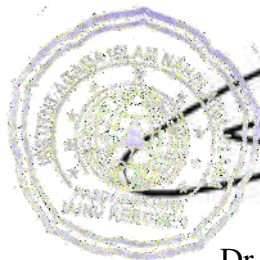
Sekretaris Sidang : Faizal, M. Ag

Penguji I : Dr. Sudadi, M.Pd.I

Penguji II : Dr. Eliyanto, M. Pd

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)

Kebumen, 07 April 2021
Sekolah Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur



Dr. Sulis Rokhmawanto
NIDN. 21310385

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **TJURIGO**
NIM : 1910625
Program Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

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

Kebumen, 07 April 2021

Yang Membuat Pernyataan,

TJURIGO
NIM. 1910625

MOTTO

وَاذْكُرْ أَنْزَلَكَ لِلدُّنْيَا لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا
وَأَنْزَلَكَ لِتُخَلِّفَ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". (Q.S. Al-Baqarah: 30).¹

¹R.H.A Soenarjo, dkk, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Yayasan Penafsir al-Qur'an, 2001), hlm.21.

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa cinta kasih dan sayang yang tulus, maka tesis ini dipersembahkan untuk:

1. Almamater Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.
2. Ayah dan Ibu tercinta, terima kasih atas dukungan, doa, kasih sayang, kesabaran, serta keihlasan yang tulus tiada hentinya diberikan kepada saya sehingga tak mampu membalasnya dan semoga penulis berguna bagi keluarga dan sesama.
3. Istriku tercinta, terima kasih atas kasih sayang kesabarannya, bantuan dan motivasinya yang penuh semangat dan do'anya sehingga penulis mampu menyelesaikan karya ini.
4. Putra dan Putriku tersayang, yang semoga menjadi anak-anak yang baik, terima kasih karena mereka saya terus mendapat semangat dan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Semua guru-guruku sejak dari Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi.
6. Sahabat dan teman-temanku yang telah menemani dan melewati susah senang bersama sehingga membuat hidup berwarna dan memberikan dukungan juga semangat.

ABSTRAK

Tjurigo, NIM: 1910625. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen, Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021.

Permasalahan yang dihadapi MTs Ma'arif Sempor adalah kinerja guru belum optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pendidik yakni kegiatan merencanakan program pengajaran, melaksanakan pembelajaran, penilaian, ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan, serta program kegiatan pengembangan pada bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya belum optimal. Untuk itu kepemimpinan transformasional kepala MTs Ma'arif Sempor dipandang sebagai upaya untuk peningkatan kinerja guru sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja dan mewujudkan suasana kerja yang lebih kondusif sehingga, pelaksanaan pendidikan di MTs Ma'arif Sempor dapat terlaksana secara efektif dan efisien yang berdampak pada produktivitas kinerja guru.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan dimana peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga analisis yang digunakan adalah analisis statistik, guna menguji tingkat pengaruh atau yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kedua variabel. Sedangkan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah angket, observasi dan wawancara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik dengan menggunakan rumus regresi.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *pertama*, berdasarkan hasil analisis terhadap kepemimpinan transformasional kepala MTs Ma'arif Sempor diketahui nilai prosentase sebesar 63% sedangkan untuk nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 89,55 dengan demikian maka kepemimpinan transformasional kepala masuk kategori baik, sebab hasil prosentase dan nilai rata-rata yang diperoleh masuk kategori baik. *Kedua*, hasil analisis tentang kinerja guru di MTs Ma'arif Sempor diperoleh nilai prosentase sebanyak 70%, sedangkan nilai rata-rata diketahui sebesar 89,15 sehingga variabel kinerja guru termasuk kategori baik, sebab hasil prosentase dan nilai rata-rata yang diperoleh masuk dalam kategori baik. *Ketiga*, berdasarkan hasil analisis uji hipotesis diketahui bahwa nilai r_{hitung} sebesar 0,783, hasil analisis regresi tersebut kemudian dikonsultasikan dengan nilai r_{tabel} untuk $N : 20$ pada taraf signifikansi 1%, diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,561, sedangkan pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,444, sedangkan r_{hitung} diperoleh nilai sebesar 0,783. Hasil analisis startsistik tersebut, kemudian dikonsultasikan dengan nilai r_{tabel} atau $(0,783 > 0,561 > 0,444)$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) sehingga kedua variabel mempunyai pengaruh antara kepemimpinan transformasional kepala terhadap kinerja guru MTs Ma'arif Sempor. Lebih lanjut berdasarkan tabel model *summary out put* komputer diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,614. Hal tersebut yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MTs Ma'arif Sempor sebesar 61,40%, sisanya sebesar 38,60% ditentukan oleh sebab lain di luar model regresi tersebut.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Guru.

ABSTRACT

Tjurigo, NIM: 1910625. *The Influence of Transformational Leadership of Madrasah Principals on Teacher Performance at Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen*, Thesis, IAINU Kebumen Postgraduate Program, 2021.

The problem faced by MTs Ma'arif Sempor is that the performance of teachers has not been optimal in carrying out their main duties and functions as educators, namely planning teaching programs, implementing learning, assessing, daily tests, compiling and implementing improvement programs, as well as development activities programs in the teaching field responsibility is not optimal. For this reason, the transformational leadership of the head of MTs Ma'arif Sempor Kebumen is seen as an effort to improve teacher performance so that it is expected to improve work quality and create a more conducive working atmosphere so that the implementation of education at MTs Ma'arif Sempor Kebumen can be carried out effectively and efficiently which has an impact on productivity teacher performance.

This research is a type of field research where the researcher uses a quantitative approach so that the analysis used is statistical analysis, to test the level of influence or to determine the effect between the two variables. While the methods used to collect data are questionnaires, observation and interviews. The data analysis used in this research is statistical analysis using a regression formula.

The results of the study can be concluded that first, based on the results of the analysis of the transformational leadership of the head of MTs Ma'arif Sempor, it is known that the percentage value is 63% while for the average value obtained is 89.55, thus the transformational leadership of the head is in the good category, because the percentage results and the average value obtained is in the good category. Second, the results of the analysis of teacher performance at MTs Ma'arif Sempor obtained a percentage value of 70%, while the average value is known to be 89.15 so that the teacher performance variable is in the good category, because the results of the process and the average value obtained are included in the good category. Third, based on the results of the analysis of the hypothesis test, it is known that the r_{count} value is 0.783, the results of the regression analysis are then consulted with the r_{table} value for N: 20 at the 1% significance level, the r_{table} value is 0.561, while at the 5% significance level the r_{table} value is 0.444, while the r_{count} obtained a value of 0.783. The results of the startsistic analysis, then consulted with the r_{table} value or ($0.783 > 0.561 > 0.444$), it can be concluded that the r_{count} value is greater than the r_{table} value ($r_{\text{count}} > r_{\text{table}}$) so that the two variables have an influence between head transformational leadership on the performance of MTs Ma'arif Sempor teachers. Furthermore, based on the computer summary out put model table, the R Square value is 0.614. This means that the headmaster's transformational leadership has a positive and significant effect on the performance of MTs Ma'arif Sempor teachers by 61.40%, the remaining 38.60% is determined by other causes outside the regression model.

Keywords: Transformational Leadership, Teacher Performance.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata yang berbahasa Arab ke huruf latin yang digunakan dalam skripsi ini berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	tidak dilambangkan
ب	bā'	b	be
ت	tā'	t	te
ث	sā'	š	s (dengan titik di atas)
ج	jīm	j	je
ح	hā'	h	h (dengan titik di atas)
خ	khā'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	ž	cet (dengan titik di atas)
ر	rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	ṣād	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	dād	d	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	zā'	z	cet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	...'	koma terbalik (di atas)
غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	el
م	mīm	m	em
ن	nūn	n	en
و	wāwu	w	we
ه	hā	h	ha
ء	hamzah	'	apostrof
ي	yā	y	ye

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap contoh *Ahmadiyyah*.

C. Ta' Marbutaoh di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia seperti salat, zakat dan sebagainya.

ditulis *hikmah*

حِكْمَةٌ

2. Bila dihidupkan di tulis t, contoh,

كَرَامَةٌ ditulis *karāmah al-aulyā*.

الْأَوْلِيَاءُ

عَلَيْكَ

D. Fokal Pendek

Fathah ditulis a, kasroh ditulis i, dan dammah ditulis u.

E. Vokal Panjang

a panjang ditulis *ā* i pangang ditulis *ī* dan u panjang di tulis *ū*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

1. Fathal +Ya' mati di tulis *ai*.
2. Fathah + Wawu Mati di tulis *au*

G. Vokal Pendek Yang Berurutan Dalam Satu Kata Dipisahkan Dengan Apostrof (‘)

H. Kata Sandang Alif Lam

Bila diikuti dengan huruf *Qomariyyah*, contoh:

الْقُرْآنُ ditulis *al Qur'an*

الْقِيَامَاتُ ditulis *al-Qiyās*

Bila diikuti dengan huruf *Syamsiyyah* diikuti dengan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya.

الاسْمَاءُ ditulis *as-Samā*

الشمسُ ditulis *asy-Syams*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EDY.

J. Kata Dalam Rangkaian Frasa dan Kalimat

1. Ditulis kata per kata
ذَوِي النُّرُوضِ ditulis *zawi al-furūd*
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut, contoh:

أَهْلُ السُّنَّةِ ditulis *ahl as-sunnah*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَجْرَهُ وَهُمُ الرُّسُلُ
ditulis *bismillāhi majrêhā wa mursāhā*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّؤُوفِ الرَّحِيمِ. لَدُنَّ عِلْمًا بِلَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ الْعَلِيِّ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ
لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ

لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ
لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ

لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ
لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ لَوْلَا لَمْ يَكُنْ

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah Swt atas limpah^u an rahmat- Nya, serta shalawat dan salam disampaikan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, sebagai sosok teladan tunggal dan memiliki akhlak paling mulia,

yang diutus untuk membangun sebuah peradaban besar bagi terwujudnya rahmat bagi seluruh alam. Sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kabupaten Kebumen*. Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen.

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

1. Dr. H. Iman Satibi, M.Pd.I, selaku Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen dan selaku pembimbing tesis yang

telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini.

3. Segenap Dosen dan Karyawan Sekolah Pascasarjana (SPs) Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang juga turut membantu dalam berbagai urusan administrasi.
4. Kedua Orang Tua yang memberikan bantuan baik berupa moril, materil selama penulis menempuh studi di SPs IAINU Kebumen.

5. Syamsul Hidayat S.Pd.I, selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen yang telah memberikan ijin penelitian dan membantu penelitian dengan mengumpulkan dan memberi data yang peneliti perlukan.
6. Segenap dewan guru di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen yang memfasilitasi dalam pengumpulan data data dari seluruh responden sehingga memudahkan penulis dalam proses penelitian.
7. Seluruh pengurus dan komite Kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen yang telah memberikan data yang diperlukan.
8. Seluruh siswa Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen yang telah memberikan informasi secara valid dan benar.
9. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana yang telah memberikan saran, petunjuk, bimbingan dan bantuan selama penulis menyusun tesis.
10. Berbagai pihak yang membantu kelancaran penyusunan skripsi ini, yang tidak bisa penulis sebutkan.

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

Kebumen, 07 April 2021

Penulis,

TJURIGO
NIM.1910625

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan Tesis	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Deskripsi Teori	9
1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	9
a. Definisi Kepemimpinan	9
b. Fungsi Kepemimpinan	12
c. Kepemimpinan Transformasional.....	13
d. Ciri Kepemimpinan Transformasional	17
e. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	21
2. Kinerja Guru	24
a. Definisi Kinerja Guru	24
b. Persepsi Kinerja Guru	26
c. Penilaian Kinerja Guru	27
d. Indikator Kinerja Guru	29
e. Budaya Kerja Guru	31
f. Faktor-Faktor Kinerja Guru.....	33
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	36
C. Skema Grand Teori	38
D. Hipotesis Penelitian.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
A. Jenis Penelitian	40
B. Obyek dan Waktu Penelitian.....	40
C. Populasi dan Sampel	41
D. Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional.....	41

E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	43
1. Metode Angket.....	43
2. Metode Wawancara	45
3. Metode Observasi	45
F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen	45
G. Analisis Data	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
A. Gambaran Umum MTs Ma'arif Sempor	50
1. Tinjauan Historis	50
2. Letak Geografis	53
3. Keadaan Tenaga Kependidikan.....	56
4. Keadaan Siswa.....	57
5. Visi dan Misi Madrasah.....	58
6. Saranan dan Prasarana	61
B. Deskripsi Data Penelitian	64
1. Data Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Ma'arif Sempor.....	64
2. Data Kinerja Guru MTs Ma'arif Sempor	72
3. Uji Persyaratan Analisis	80
a. Uji Normalitas.....	80
b. Uji Linieritas	82
c. Uji Multikolinieritas	83
d. Uji Heteroskedatisitas	84
e. Uji Autokorelasi.....	85
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	87
1. Analisis Uji Hipotesis	87
2. Pembahasan Hasil Penelitian	93
BAB V PENUTUP.....	101
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran-Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN-LAMPIRAN	108
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	125

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Kisi-Kisi Instrumen Angket Tentang Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah dan Kinerja Guru MTs Ma'arif Sempor	44
Tabel 4.1 Data Siswa Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor.....	57
Tabel 4.2 Hasil Angket Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Ma'arif Sempor	67
Tabel 4.3 Presentase Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor.....	69
Tabel 4.4 Hasil Angket Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen	75
Tabel 4.5 Presentase Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen	77
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas Data.....	81
Tabel 4.7 Hasil Uji Linieritas Variabel X dengan Y.....	83
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas	84
Tabel 4.9 Hasil Uji Autokorelasi	86
Tabel 4.10 Uji Parsial Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs Ma'arif Sempor.....	89
Tabel 4.11 Analisis Uji F Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs Ma'arif Sempor	90
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs Ma'arif Sempor.....	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Diagram Lingkar Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor	70
Gambar 4.2 Diagram Lingkar Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor	79
Gambar 4.3 Uji Normalitas Data	82
Gambar 4.4 Uji Heteroskedastisitas.....	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Angket Penelitian	108
Lampiran 2	Instrumen Wawancara dan Observasi	113
Lampiran 3	Hasil Angket Kepemimpinan Transformasional Kepala dan Kinerja Guru MTs Ma'arif Sempor.....	114
Lampiran 4	Hasil SPSS Uji Persyaratan Analisis.....	116
Lampiran 5	Hasil SPSS Analisis Uji Hipotesis	118
Lampiran 6	SK Pembimbing Tesis	120
Lampiran 7	Surat Izin Penelitian	121
Lampiran 8	Surat Keterangan Telah Penelitian	122
Lampiran 9	Nota Konsultasi Bimbingan.....	123
Lampiran 10	Riwayat Hidup	124

AB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan transformasional merupakan upaya merubah kesadaran membangkitkan semangat dan mengilhami bawahannya untuk mengeluarkan usaha yang lebih ekstra dalam menggapai tujuan, tanpa ada perasaan tertekan ataupun ditekan. Kepala madrasah sebagai pimpinan menjadi subjek yang dapat melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan kepada yang dipimpinnya agar tujuannya tercapai secara optimal. Pemimpin yang transformasional akan sanggup untuk mengubah dengan 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 pemimpinnya sehingga berdampak pada mutu pendidikan yang lebih baik.

Kepemimpinan transformational memiliki kriteria diantaranya *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 (kepala madrasah) dapat bekerja dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dan sumber daya manusia di madrasah, seperti tenaga guru, pengawai 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.²

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

²Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm.12.

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 kepemimpinan transformasional kepala madrasah perlu diberdayakan lagi. Pemberdayaan berarti meningkatkan kemampuan fungsionalnya, sehingga kepala madrasah mampu untuk berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Melalui kepemimpinan transformational kepala madrasah diharapkan mampu untuk mengoptimalkan potensi sumber daya guru di madrasah.³

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap keefektifitasan suatu organisasi. Lebih lanjut Avolio, menyebutkan bahwa terdapat empat karakteristik atas kepemimpinan transformasional yakni idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional.⁴ Melalui penerapan empat karakteristik kepemimpinan transformasional tersebut maka seorang guru akan merasa lebih dipercaya, dihargai, dan tanggap terhadap pemimpinnya, pada akhirnya bawahan lebih terinspirasi untuk meningkatkan kinerjanya lebih dari yang diharapkan.

Jadi kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berkenaan dengan mengidealisasikan peranannya dengan standar etika dan moral yang tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaannya, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan 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 individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan

³Rina Puspita Dewi, *Modul Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja Sesuai Standar Isi*, (Jakarta: Yudhistira, 2008), hlm.67.

⁴Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, (Bandung: Mizan, 2009), hlm.514.

juga pemenuhan berbagai keinginan secara pribadi yang berkaitan erat dengan kepemimpinan transformasional yang lebih efektif.⁵

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan madrasah dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pemimpin transformasional menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut 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 motif, kepercayaan, nilai dan kemampuan sehingga minat dan tujuan pribadi dari para pengikut dapat selaras 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 melebihi nilai-nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan para pengikut, dengan demikian para pengikut dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Sehingga pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan 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

⁵Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm.74-75.

budaya kerja dan kinerja guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar di madrasah.

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keefektifitasan organisasi hal ini karena berkaitan dengan kemampuan memotivasi. Seorang pemimpin transformasional mampu untuk bisa memotivasi bawahannya 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. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi jadi semakin kuat motivasi kerja, maka kinerja guru akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja seorang guru akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja semua guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.⁶

Berdasarkan observasi pendahuluan yang peneliti lakukan dapat berasumsi bahwa kepala di MTs Ma'arif Sempor 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 bawahan. Dengan model kepemimpinan transformasional kepala MTs Ma'arif Sempor mencoba untuk terus memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi guru, kepala madrasah juga mendorong bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara memberikan kesempatan bawahan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana penuh persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati, sehingga diharapkan dapat menumbuhkan budaya dan kinerja guru yang baik di MTs Ma'arif Sempor.

Hasil pengamatan peneliti, bahwa yang dilakukan oleh kepala madrasah MTs Ma'arif Sempor tampak sebagaimana guru belum menunjukkan kinerja optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Artinya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai guru seperti, kegiatan dalam merencanakan program

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

pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan penilaian, melaksanakan ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan, pengayaan serta mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagai gambaran tentang profil sebagian guru MTs Ma'arif Sempor yang kinerjanya masih rendah, antara lain guru mengajar secara monoton dan tanpa persiapan media pengajaran menarik dan memadai, guru di MTs Ma'arif Sempor masih dominan menggunakan metode ceramah, dan dijumpai 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 MTs Ma'arif Sempor dipandang sebagai upaya peningkatan kinerja guru sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja sama antara guru dengan kepala madrasah dan antar guru dan tenaga kependidikan lain dalam upaya mewujudkan suasana kerja yang lebih kondusif sehingga, pelaksanaan pendidikan di MTs Ma'arif Sempor dapat terlaksana secara efektif dan efisien yang berdampak pada produktivitas kinerja guru. Kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Kepemimpinan transformasional di MTs Ma'arif Sempor merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor sesuai kondisi dan lingkungan kemungkinan dapat meningkatkan kinerja guru yang optimal.

Bertolak pada uraian di atas dapat dipaparkan bahwa pada kepemimpinan transformasional kepala MTs Ma'arif Sempor dapat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Oleh karena itu maka kepala madrasah sebagai pemimpin sebaiknya menyadari dan tanggap 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 secara lebih dalam melalui penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen."

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen?
2. Bagaimana kinerja para guru di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kabupaten Kebumen?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional kepala terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk dapat mengetahui kepemimpinan transformasional kepala Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja para guru di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kabupaten Kebumen.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

- a. Sebagai sumber bacaan teoritis terkait kepemimpinan transformasional kepala pengaruhnya terhadap kinerja guru di madrasah.
- 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. Untuk menambah pengetahuan peneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja para guru di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor

- b. Penelitian ini diharapkan memberi masukan atau informasi secara benar kepada kepala tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah pengaruhnya pada kinerja guru MTs Ma'arif Sempor.
- c. Hasil penelitian diharapkan dapat menemukan unsur yang berhubungan dengan pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan budaya kerja, sehingga nantinya diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk dapat meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.
- d. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi dalam peningkatan budaya kerja yang efektif dan kinerja guru yang profesional sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif.
- e. Dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan kepala madrasah dalam mengambil keputusan dimasa yang akan datang dalam meningkatkan budaya kerja dan kinerja guru.
- f. Dapat memberi motivasi terhadap guru MTs Ma'arif Sempor agar dapat meningkatkan mutu pendidikan.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Dalam penulisan tesis ini, peneliti akan membagi dengan sistematika yang terdiri dari bagian awal. Pada bagian pertama terdiri dari sampul luar (cover), halaman judul, nota dinas pembimbing, lembar pengesahan, lembar 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.

Lebih lanjut peneliti menyajikan bagian inti/utama dalam tesis yakni bab *pertama*, merupakan bab pendahuluan, yang meliputi latar belakang masalah digunakan untuk menjelaskan signifikansi dalam proses penelitian, rumusan masalah yang digunakan untuk dapat menganalisis pokok-pokok masalah dalam penelitian, tujuan penelitian yakni untuk menjelaskan tujuan baik secara lebih eksplisit atau secara umum, manfaat penelitian yang diuraikan baik secara teoritis 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 lain yang sesuai dengan judul, sub bab kedua adalah hasil penelitian yang relevan yakni untuk membandingkan kedudukan penelitian dengan hasil penelitian yang sudah ada, sub bab ketiga adalah kerangka berfikir yakni sebagai sekema *grand* teori, dan sub ke empat hipotesis penelitian.

Bab *ketiga*, merupakan metode penelitian, meliputi jenis penelitian, obyek dan waktu penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik dan instrumen pengumpulan data, validitas dan reliabilitas data, kemudahan analisis data.

Bab *keempat*, merupakan hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari sub bab pertama adalah deskripsi gambaran umum lokasi penelitian meliputi sejarah lahirnya, letak geografis, keadaan guru dan kependidikan, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana. Sub bab kedua adalah deskripsi data penelitian, sub bab ketiga adalah pembahasan hasil penelitian.

Bab *kelima*, adalah bagian penutup, yang meliputi sub pokok bahasan kesimpulan dan sub bab saran. Lebih lanjut pada bagian akhir dalam penelitian ini peneliti menyajikan daftar pustaka dan daftar lampiran yang relevan dengan judul penelitian sebagai data pendukung hasil penelitian.

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. Di dalam 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.⁷ Menurut Yukl kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk 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 pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan tim work, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi.⁸

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 supaya dapat mengerjakan sendiri.⁹

Sedangkan kepemimpinan secara istilah para ahli dapat memiliki 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

⁷Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Universiti Press, 2001), hlm.21.

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

⁹WJS. Poerwadarumita, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hlm.684.

dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan juga memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah atau organisasi tertentu dapat untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁰

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 berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.¹¹ 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 dikehendakinya. Ngalim Poerwanto, mendefinisikan kepemimpinan adalah tindakan atau perbuatan diantara perorangan dan juga kelompok yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok maju ke arah tujuan tertentu.¹²

Berdasarkan definisi yang dikemukakan tersebut, maka dapat digaris bawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah proses 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, menyatakan kepemimpinan merupakan proses 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

¹⁰Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), hlm.3.

¹¹Hendyat Soetopo & Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2008), hlm.1.

¹²Ngalim Purwanto dkk, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 2003), hlm.33.

berbagai gaya, metode, dan prosedur yang berbeda-beda, para pemimpin pendidikan dapat mengaktualisasikannya dalam wujud mengarahkan, membimbing dan mendorong para bawahannya agar melakukan rencana dan program kerja agar tercapai optimal.¹³

Dalam satuan 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.¹⁴ Sebagai pengelola pendidikan, berarti pemimpin bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara untuk melaksanakan administrasi dengan seluruh substansinya. Pemimpin juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mampu menjalankan tugas-tugasnya. Pemimpin harus memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal ke arah profesionalisme yang diharapkan. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui menggerakkan bawahan ke arah 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 memahami latar belakang kehidupan yang berbeda-beda, kepentingan serta tingkat sosial dan budaya yang berbeda, sehingga tidak mustahil terjadi suatu konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi hal-hal semacam itu maka pemimpin harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan.
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan 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, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugasnya.

¹³Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, (Bandung: CV Sinar Baru, 2001), hlm.62.

¹⁴Moch Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm.86.

- 3) Dalam mencapai tujuan, setiap organisasi memerlukan dukungan dana, sarana dan sebagainya. pemimpin bertanggungjawab untuk memenuhi atau menyediakan yang diperlukan oleh bawahan baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh pemimpin, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- 4) Pemimpin berperan sebagai katalisator dalam arti pemimpin mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kekurangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para pemimpin.
- 5) Rasa aman 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, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari seorang pemimpin.
- 6) Pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke pemimpin sebagai orang mewakili kehidupan bawahan. Maka, penampilan seorang pemimpin harus dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.
- 7) Pemimpin hakekatnya sumber semangat, pemimpin membangkitkan semangat, percaya diri terhadap bawahan. Sehingga menerima dan bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan.¹⁵

Pemimpin harus mampu menempatkan diri sebagai motivator, yakni memiliki strategi tepat untuk memberikan motivasi kepada para bawahan dalam melakukan berbagai tugasnya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan dan penyediaan berbagai sumber belajar pada pengembangan pusat sumber belajar. Motivasi tidak akan muncul dalam diri pemimpin jika tidak merasakan rangsangan-rangsangan yang akan menumbuhkan aksi atau aktivitas. Mestinya orang semacam ini memang tidak berada pada posisi pimpinan, bahkan sulit diberdayakan pada posisi manapun. Rangsangan-rangsangan dan motivasi diri yang kuat yang bersumber dari dalam dan ada pula yang dari luar diri pimpinan.

Pemimpin yang hebat memiliki motivasi dan motivasi diri yang sangat kuat, tanpa banyak rangsangan eksternal, dia tetap tampil prima. Jadi akan lebih produktif kalau pemimpin bermotivasi internal yang tinggi dan bertugas pada lembaga yang baik lingkungan eksternalnya, misalnya,

¹⁵Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP Press, 2009), hlm.234.

lingkungan birokrasi pendidikan yang kondusif. Motivasi diri merupakan panggilan jiwa, keihlasan tanpa embel-embel, kesiapan mental yang tulus, afeksi nuraniah, aktualisasi potensi alamiah dan rangsangan internal yang muncul dari dalam diri dari pemimpin untuk mengemban tugas pokok dan fungsi secara kreatif, efisien, produktif dan kontinyu.¹⁶

Sebagai motivator maka kepala madrasah dapat melakukan berbagai kegiatan yang memicu para guru dan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan 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 sekolah 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 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 pengikut-pengikutnya dan berusaha untuk memperhitungkan tahap keperluan dan kemauan pengikut-pengikut supaya lebih bertanggung jawab.¹⁷

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.¹⁸

¹⁶Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius, Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.116.

¹⁷Bass B.M & Avolio B.J, *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, (Technical Report Redwood City, CA: Sage, 2000), hlm.21.

¹⁸Avolio B J, *The Natural Some Antecedent to Transformation Leadership*, *International Journal of Public Administration*, 2001, hlm.159.

Kemudian Bass, juga memaparkan kepemimpinan transformasional merupakan individu yang memiliki karakteristik tertentu, yang mampu memotivasi pengikut untuk lebih bergerak di luar kepentingan pribadi dan berkomitmen juga untuk tujuan organisasi, sehingga tampil melampaui harapannya.¹⁹ Yukl, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan memotivasi para pengikut dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran.²⁰

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 di atas 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.²¹

Lebih lanjut Avolio, mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal juga dengan konsep 4 I. Kemudian Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang suatu kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut-pengikutnya. Berikut ini adalah dimensi 4 I dan indikator teori kepemimpinan transformasional menurut Avolio, yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian yakni:

¹⁹Bennard M Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: Free Press, 1995), hlm.313.

²⁰Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Prenhallindo, 2008), hlm.296.

²¹Bennard M Bass & Avolio, B.J, *MLQ Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, (Technical Report Redwood City, CA: Sage, 2000), hlm.208.

- 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 di bawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, yakni seorang pemimpin mampu untuk memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan karyawan atau bawahannya. Seluruh dimensi kepemimpinan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik maka akan membantu memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.²²

Menurut Bass dan Aviola sebagaimana dikutip oleh Wahyu Sumidjo menjelaskan bahwa kepemimpinan transformational dengan menggunakan istilah 4 I yakni sebagai berikut:

- 1) *Individual consideration* (perhatian individual), seorang pemimpin mengembangkan para pengikut dengan menciptakan lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual adalah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap para pengikut, mendengarkan keinginan dan kebutuhan mereka. Pemimpin memberikan empati dan mendukung para pengikut, membuka kanal komunikasi terbuka dan memberikan tantangan kepada mereka. Para pengikutnya mempunyai motivasi *intrinsic* untuk melaksanakan tugas mereka.
- 2) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) pemimpin menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

²²Avolio, B.J. *Leading in The 1990s The Four I's of Transformational Leadership*, Journal of European Industries Training, 15(4), 2017, hlm.9-16.

- 3) *Inspirational motivation* (motivasi insprasional), seorang pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang optimis dapat dicapai dan mendorong para pengikut untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut.
- 4) *Idealized influence* (pengaruh teridealisasi) seorang pemimpin bertindak sebagai panutan (*role model*). Pemimpin menunjukkan keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan percaya diri yang lebih tinggi terhadap visi organisasi. Seorang pemimpin harus siap untuk mengorbankan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan kepada para pengikut.²³

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dipaparkan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala dalam mempengaruhi bawahannya yakni (guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua) untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha secara ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.²⁴

Merujuk pada teori di atas dapat dipaparkan bahwa para pemimpin transformasional dapat menaikkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, perdamaian dan persamaan (hak). Pemimpin transformasional berusaha mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, meminta individu mementingkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi dan mengubah tingkat kebutuhan bawahan atau dapat memperluas kebutuhan bawahan. Pemimpin transformasional mendapat komitmen lebih besar dari bawahan dan mendorong mendahulukan kepentingan

²³Bass & Aviola, *The Multifactor Leadership Question Naire Report*, (Palo Alto, CA: Mind Garden Inc, 2003), hal.65.

²⁴Suparno dan Sudarwan Danim *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm.50.

organisasi di atas kepentingan pribadi bukan saja dengan kharismanya tapi juga dengan berperan sebagai pelatih, guru atau mentor kepada semua guru atau karyawan dalam sebuah organisasi.

Jadi kepemimpinan transformasional dapat menerapkan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Jenis kepemimpinan ini lebih dari sekedar transaksi konstruktif dan korektif. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi untuk dapat mencapai tujuan utamanya.

Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi dan juga masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya yang ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahan menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan 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 pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut atau bawahannya. Setiap kesempatan dan peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama untuk mencapai suatu tujuan yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu 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.²⁵

Khuntia dan Suar, sebagaimana dikutip Marsalius dan Andarika, menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai dan perilaku para pengikut sehingga konsisten dengan ada visi organisasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional 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.²⁶

Menurut pendapat Bass, B.M dan Avolio, B.J sebagaimana dikutip Riva'i menjelaskan pada umumnya, para pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi yakni menurut teori motivasi Abraham Maslow, Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai dan pengembangan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin.²⁷

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

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

²⁵Suparno dan Danim *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm.52.

²⁶Marsalius 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

²⁷Riva'i, V, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm.62.

- 3) Mampu mengembangkan, memotivasi semua kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat membawa bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.²⁸

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

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 ini pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu untuk mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.²⁹

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

- 1) *Vision*, Raffety dan Griffin melakukan studi kebalikan dari teori Bass dan mengemukakan bahwa *vision* 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 Raffety dan Griffin, menyatakan *inspirational communication* merupakan penggunaan pendekatan-

²⁸Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, (New York: Prentice Hall, 2017), hlm.304.

²⁹Bernard Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership Second Edition*, (London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2016), hlm.6.

pendekatan ramah serta 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 yang positif yang sifatnya mendorong organisasi, dari pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri.

- 3) *Supportive leadership*, salah satu faktor membedakan antara teori kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan lainnya yakni dimasukkan pertimbangan kepemimpinan, yakni pertimbangan individual. Rafetty dan Griffin, mendefinisikan *supportive leadership* sebagai pendekatan mengekspresikan kepedulian terhadap bawahan dan bertanggung jawab atas kebutuhan individu.
- 4) *Intellectual Stimulation*, Sebagai sesuatu yang akan ditunjukkan untuk meningkatkan kemampuan bawahan akan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru. Pengaruh dari *intellectual stimulation* dapat dilihat peningkatan kemampuan bawahan dari mengkonsepsi, konfrehensif dan menganalisa masalah-masalah dan juga peningkatan kualitas yang dihasilkan.
- 5) Personal penghargaan, menggunakan 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.³⁰

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan 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 sekolah membagi kekuasaan

³⁰Winardi, *Kepemimpinan...*, hlm.28-29.

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 guru menjadi lebih giat dalam belajar.

e. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah 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 kesadaran bahwa proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi kendala atau kegagalan. Namun setiap kendala 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 edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala madrasah 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 edukator, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

1) Kepala madrasah 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.³¹

- 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 peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala menjalankan fungsi manajemen. Fungsi manajemen yakni perencanaan, penggerakkan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengontrol.³²
- 3) Kepala madrasah sebagai administrator, yakni kepala madrasah sebagai administrator dalam pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu, untuk kepala madrasah dapat melakukan kegiatan tersebut dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu menerapkan serta melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan fungsi dirinya sebagai administrator pendidikan. Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas dalam pengelolaan 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 perkembangan sekolah.³³
- 4) Kepala sebagai supervisor, kepala sebagai supervisor satu-satunya orang yang dapat membantu pada perkembangan stafnya dalam usaha

³¹Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Koneks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja RosdaKarya, 2003), hlm.98-99.

³²Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership, Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hlm.64.

³³Efendi, *Islamic Education Leadership..*, hlm.70.

meningkatkan 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.³⁴

- 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, teladan. Jadi faktor kepribadian juga menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengorganisir para anggotanya. Pribadi positif yang dimiliki oleh kepala madrasah memberikan efek positif pula, sebaliknya juga apabila yang dimiliki adalah pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi madrasah.³⁵
- 6) Kepala madrasah sebagai inovator, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.³⁶
- 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 melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang humanis, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

³⁴Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2008), hlm.55.

³⁵Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah..*, hlm.115.

³⁶*Ibid..*, hlm.118.

2 Kinerja Guru

a. Definisi Kinerja Guru

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang yang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. 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 melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.³⁷

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tapi juga kepada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi. Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel.³⁸

Mulkhan, menjelaskan kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang 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.³⁹

Menurut Byars, kinerja guru diartikan sebagai hasil usaha seseorang guru yang dicapai dengan adanya kemampuan dan juga perbuatan dalam

³⁷Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2001), hlm.9.

³⁸Abdul Munir Mulkhan, *Paradigma Intelektual Muslim*, (Yogyakarta: Sippres, 2003), hlm.134.

³⁹Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.64.

situasi tertentu. Kinerja guru merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik/mental) yang digunakan individu dalam menjalankan tugas-tugas sebagai guru. Sedangkan kemampuan merupakan 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.⁴⁰

Sedangkan Hasibuan, mengemukakan kinerja guru adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil yang dicapai orang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.⁴¹

Jadi kinerja guru adalah perilaku yang berhubungan dengan kerja seseorang, kerja merupakan kebutuhan seseorang yang dapat berkembang dan berubah-ubah dan bahkan keadaan tersebut sering tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang ingin dicapainya dan orang tersebut berharap dengan melakukan 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 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, produktif. Maka untuk dapat meningkatkan kinerja dan memahami arti sebuah kinerja diperlukan penilaian secara khusus yang dilakukan orang yang juga memiliki kemampuan dan keahlian bidang pekerjaan tersebut.

⁴⁰Robbins P. Steppen, *Perilaku Organisasi, Jilid Pertama*, (Jakarta: Prenhallindo, 2000), hlm.112.

⁴¹Hasibuan, *Managemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm.34.

Berdasarkan uraian di atas yang dimaksud dengan kinerja guru merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁴²

Kinerja guru mencakup tiga hal yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain, faktor individu, kemampuan atau ketrampilan kerja, faktor psikologis, peran, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja guru dan faktor organisasi, struktur organisasi, desain suatu pekerjaan, sistem penghargaan (*reward sistem*), sedangkan tujuannya adalah meningkatkan prestasi dalam kerja staf, baik individu maupun dalam kelompok setinggi tingginya. Merangsang minat pengembangan pribadi dan memberikan kesempatan guru untuk menyampaikan perasaannya tentang pekerjaannya, sehingga terbuka komunikasi dua arah antara pengawas dan guru.

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. Kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan menjalankan tugas dan cara atau kualitas dalam melaksanakan kegiatan atau tugas tersebut.⁴³

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 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

⁴²Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2000), hlm.147.

⁴³Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm.127.

sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih inovatif, kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran.⁴⁴

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

c. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja 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.⁴⁵

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

- 1) Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyelesaian kompensasi, penilaian kinerja guru membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran upah dan bonus didasarkan pada sistem merit.
- 3) Keputusan penempatan, promosi, transfer juga dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif.

⁴⁴Uhar Suharsaputra, *Pengembangan Kinerja Guru*, <http://uharsaputra.wordpress.com/pkb-guru> atau pengembangan-kinerja-guru, 2018, hlm.1.

⁴⁵Sally J Zepeda, *Instructional Supervision Applying Tools and Concepts*, (New York: Eye On Education, Inc, 2015), hlm.146.

- 4) Kebutuhan pelatihan pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf.
- 7) Ketidakkuratan informasi, kinerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.
- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan kinerja yang buruk mungkin sebagai sebuah, gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru, melalui penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut. kemudian kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin pada keputusan penempatan internal bukanlah bersifat diskriminasi.
- 9) Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui proses penilaian, lembaga pendidikan Sumber Daya Manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya. Kemudian umpan balik pada sumber daya manusia, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi lembaga sumber daya guru diterapkan.⁴⁶

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

⁴⁶Syafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm.224.

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.⁴⁷

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

d. Indikator Kinerja Guru

Menurut pendapat Syafri Mangku Prawiro dan Aida Fitayala, kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut yaitu faktor instrinsik guru (personal) atau sumber daya manusia. Dan ekstrinsik yaitu kepemimpinan sistem, tim dan situasional.⁴⁸

Menurut Robert Bacal, dalam kinerja terdapat proses komunikasi yang berlangsung terus menerus yang dilaksanakan kemitraan, antar seorang guru dengan siswa. Dengan terjadinya proses komunikasi dengan baik antara kepala sekolah dengan guru, dan guru dengan siswa dalam proses pembelajaran dapat lebih mempercepat pemahaman siswa terhadap materi yang disampaikan oleh guru. Hal tersebut merupakan suatu sistem kinerja yang memberi nilai tambah dalam rangka peningkatan kualitas siswa dalam belajar.⁴⁹

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan untuk dievaluasi karena guru mengemban tugas profesional. Artinya tugas-tugas hanya

⁴⁷Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2009), hlm.73.

⁴⁸Syafri Mangku Parwiro dan Aida Fitayala, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007), hlm.155.

⁴⁹Robert Bacal, *Performance Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2005), hlm.3.

dapat dikerjakan dengan kompetensi khusus yang dapat diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu, guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas.⁵⁰

Berdasarkan pendapat di atas, maka kepribadian dan tanggungjawab guru terdapat indikator kinerja guru sebagai guru yang profesi, indikator-indikator tersebut meliputi:

- 1) Mampu untuk membuat perencanaan pembelajaran yang ideal dan persiapan mengajar.
- 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepadasiswa.
- 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- 4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- 5) Kemampuan mengelola kelas.
- 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.⁵¹

Kinerja guru dapat dilakukan evaluasi kinerja menggunakan tiga kriteria antara lain, hasil tugas, perilaku, dan ciri individu. Evaluasi hasil tugas adalah mengevaluasi pelaksanaan hasil kerja individu dengan beberapa kriteria (indikator) yang dapat diukur atau dinilai. Penilaian kinerja guru didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu, untuk mengukur kompetensi guru, dan mendukung pengembangan profesional. Hasil dari penilaian kinerja guru diharapkan mampu untuk memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas, dan peluang untuk mengembangkan teknik-teknik baru dalam pengajaran, serta mendapatkan saran-saran dari kepala madrasah atau guru untuk membuat berbagai perubahan di dalam kelas.⁵²

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

⁵⁰Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm.132.

⁵¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja PT Rosdakarya, 2016), hlm.34.

⁵²Akhmad Sudrajat, *Konsep Penilaian Kinerja Guru*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>2018, hlm.1.

- 1) Perencanaan program kegiatan pembelajaran tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar atau materi pelajaran. Kemampuan guru dapat dilihat juga dari proses penyusunan program-program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru sesuai standar kompetensi dan kompetensi dasar, mampu untuk mengembangkan silabus dan membuat rencana pelaksanaan pembelajaran.
- 2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran, kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.⁵³

Beragamnya indikator kinerja guru menunjukkan adanya peluang fleksibilitas dalam penggunaannya, yang dapat dipilih yang sesuai dengan jenis usaha masing-masing organisasi. Pada dasarnya setiap unit kerja dapat menentukan ukuran yang relevan dan signifikan bagi organisasinya. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya indikator dapat dilakukan secara fleksibel sesuai dengan jenis usaha organisasi, adapun unsur-unsur penilaian kinerja antara lain, produktivitas, kualitas, ketepatan pada waktu, pemanfaatan sumber daya, biaya, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerjasama.

e. Budaya Kerja Guru

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari 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 dalam lembaga pendidikan atau organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap

⁵³Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2017), hlm.22-25.

dan perilaku sumber daya manusia untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.⁵⁴ Budaya kerja adalah kebiasaan dilakukan berulang-ulang oleh guru atau pegawai dalam organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan tersebut memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan suatu kebiasaan yang harus ditaati dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.⁵⁵

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, nilai dan keyakinan budaya memiliki lima komponen kunci yakni nilai adalah kepercayaan, mengenai perilaku dikehendaki, keadaan penting, pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, dan urutan dari yang relatif penting untuk membedakan nilai pendukung dengan yang diperankan. Jadi nilai-nilai dan keyakinan dapat mempengaruhi kinerja karena dalam nilai-nilai tersebut terdapat suatu kepercayaan yang dilaksanakan yang menentukan perilaku yang sudah dikehendaki.⁵⁶

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 dan 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. Keteladanan artinya pegawai menjadi contoh yang baik bagi orang lain, muncul dari sikap perilaku yang dinyatakan

⁵⁴Rina Puspita Dewi, *Modul Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, (Jakarta: Yudhistira, 2008), hlm.3.

⁵⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 2003), hlm.63.

⁵⁶Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. (Terj Dewi Sartika Halida), (Jakarta: Erlangga, 2003), hlm.80.

secara sadar maupun tidak disadari.⁵⁷

Budaya kerja yang baik dalam suatu organisasi/lembaga maka akan dapat dicapai kinerja yang maksimal. Menurut Rina Puspita Dewi, budaya kerja yang baik tersebut juga memberikan manfaat antara lain, memelihara lingkungan kerja yang serasi serta harmonis, menciptakan kondisi kerja yang teratur, menciptakan kondisi kerja yang tertib dan aman, memastikan pelaksanaan hak dan kewajiban kerja, memakmurkan dan mensejahterakan pekerja, dan meningkatkan etos kerja yang tinggi dan dinamis.⁵⁸

Penurunan kinerja organisasi atau individu dapat juga disebabkan karena terdapat masalah di lingkungan kerja organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi atau sebagai penyebab timbulnya masalah dalam lingkungan kerja, diantaranya adalah beban kerja yang cukup berlebihan, suasana pergaulan yang kurang kondusif, karakter yang berbeda-beda, latar kehidupan yang berbeda-beda, status sosial ekonomi berbeda, tingkatan jenis pendidikan berbeda, penempatan pengalaman berbeda, kurangnya pembinaan dari manajemen dan kurangnya pola pikir yang berbeda.

Nilai kerja dalam budaya kerja merupakan nilai-nilai yang dijadikan dasar dalam berperilaku di dalam organisasi, sekolah, maupun lembaga. Nilai-nilai (values) merupakan idealisme cita-cita seseorang. Sebagai cita-cita tentu sangat didambakan, diharapkan, dan diinginkan perwujudannya. Nilai organisasi harus dijunjung tinggi setiap anggotanya karena akan menentukan perilaku yang ditampilkannya. Macam nilai-nilai kerja pada budaya kerja misalnya nilai kejujuran, kemandirian, nilai pemberdayaan, nilai keikhlasan, nilai ibadah dan lain sebagainya.

f. Faktor-Faktor Kinerja Guru

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

⁵⁷Supriyadi & Tri Guno, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003), hlm.32.

⁵⁸Rina Puspita Dewi, *Modul, Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, (Jakarta: Yudhistira 2008), hlm.4.

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 sekolah.

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

- 1) Variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan juga demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang bisa mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.
- 2) Variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan (gaya kepemimpinan kepala), imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel imbalan yang akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja guru baik individu maupun terhadap institusi.
- 3) Variabel psikologis terdiri dari beberapa variabel yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel tersebut banyak dipengaruhi oleh kondisi lingkungan keluarganya, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.⁵⁹

Untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para kepala sekolah untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para guru untuk lebih produktif. Suasana tersebut tercipta melalui pengelolaan 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

⁵⁹Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm.141.

situasi, deskripsi pekerjaan, tujuan-tujuan penilaian prestasi kerja dan sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi.⁶⁰

Situasi lingkungan tempat kerja yang memiliki dampak positif yakni dukungan dari pihak atasan, teman-teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai dan lain sebagainya. Adapun untuk situasi lingkungan yang memiliki dampak negatif meliputi, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak ada dukungan dari atasan, teman kerja yang kurang mendukung. Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah dapat dilaksanakan baik bila didukung keberadaan para guru yang produktif dalam melakukan berbagai pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Selain faktor di atas ada faktor lain yakni moral kerja yang tinggi akan mempertimbangkan produktifitas kerja seseorang hal tersebut berarti bahwa seorang guru yang memiliki moral kerja yang tinggi akan produktif, yaitu menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari hasil kerjanya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Moral kerja guru secara umum sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang dapat terwujud dalam bentuk semangat seseorang dalam kerjanya, oleh karena moral kerja merupakan semangat kerja, maka moral tersebut akan mempengaruhi produktivitas guru dalam melakukan aktivitas kerjanya.⁶¹

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

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

⁶⁰Henry Simamora, Kinerja Guru di Sekolah. [Http://SIAKSOFT.NET/?P=499](http://SIAKSOFT.NET/?P=499), 2018, diakses pada tanggal 16 September 2020.

⁶¹Ibrahim Bafadul, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm.90.

- 2) Suasana batin merupakan perasaan senang atau tidak perasaan tidak senang bergairah atau tidak bergairah dan berkemauan keras tidak dalam melaksanakan tugas dan juga tanggung jawabnya dalam usaha untuk menyelesaikan pekerjaannya.⁶²

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku moral kerja guru adalah segenap usaha untuk membina dan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja guru agar mereka lebih baik berprestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam pengertian yang sederhana, seorang guru yang memiliki moral kerja yang tinggi akan bekerja dengan penuh antusias, penuh bergairah, penuh inisiatif, penuh kegembiraan, tenang, ulet, lebih suka bekerja sama dengan orang lain, tabah dan tidak pernah datang terlambat. Namun sebaliknya, seseorang yang memiliki moral kerja rendah ia akan tampak tidak bergairah dalam melaksanakan tugasnya, malas, sering melamun, sering terlambat atau tidak masuk sering mengganggu, selalu menyendiri, berbuat kesalahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

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

1. Sudarip, berjudul "Persepsi Guru Tentang Budaya Kerja Guru dan Latar Belakang Pendidikan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Penelitian Pada Guru SMP Negeri se Kecamatan Kalibagor)." Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif persepsi guru tentang budaya kerja dan latar belakang pendidikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Kalibagor memiliki koefisien probabilitas sebesar 0,05. Koefisien parsial persepsi guru tentang budaya kerja sebesar 2,79 dengan probabilitas sebesar 0,12 dan thitung sebesar 2,563. Koefisien parsial latar belakang pendidikan sebesar 5,59 dengan probabilitas 0,00 dan t_{hitung} yakni 5,961. Dengan demikian maka

⁶²Ibrahim Bafadul, *Peningkatan Profesionalisme...*, hlm.91.

latar belakang pendidikan mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja guru SMP Negeri se Kecamatan Kalibagor.⁶³

Untuk perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu difokuskan kepada kajian tentang latar belakang pendidikan guru SMP Negeri se Kecamatan Kalibagor. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional madrasah terhadap kinerja guru di MTs Ma'arif Sempor. Namun demikian posisi dan kedudukan penelitian yang dilakukan merupakan pengembangan dan juga pendalaman dari hasil penelitian yang telah ada sebelumnya.

2. Suratman, berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Suasana Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Karangmalang Sragen.” Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, kepemimpinan, motivasi kerja dan suasana kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, Bertolak kepada hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala yang mempunyai perhatian terhadap guru, kemampuan kepala memberikan petunjuk, membimbing, mendidik, membina, mengarahkan, mempengaruhi, merencanakan, pengorganisasian dan melakukan pengawasan kemungkinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Suasana kerja yang nyaman, ruangan kelas yang memiliki ventilasi udara dan cahaya cukup, pengaturan ruangan kerja yang baik, kemungkinan meningkatkan kinerja guru, sebaliknya suasana kerja yang tidak menyenangkan kemungkinan dapat menurunkan kinerja guru.⁶⁴

Perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu difokuskan untuk meneliti besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan suasana kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru. Namun kedudukan penelitian yang

⁶³Sudarip, *Persepsi Guru Tentang Budaya Kerja Guru dan Latar Belakang Pendidikan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Penelitian Guru SMP Negeri se Kecamatan Kalobagor)*, (Tesis: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017), hlm.119.

⁶⁴Suratman, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Suasana Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Karangmalang Sragen*, (Tesis: Pascasarjana UMS Surakarta, 2013), hlm.127.

dilakukan merupakan pengembangan dan pendalaman dari hasil penelitian yang telah ada sebelumnya. Berdasarkan kajian pustaka di atas maka peneliti berupaya untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Ma'arif Sempor.

C. Skema Grand Teori

Seorang pemimpin yang berkarakter transformasional akan berinteraksi dengan pengikutnya dalam suatu cara yang dapat menstimulasi kepada pikiran, menginspirasi kinerja, dan melakukan sesuatu melampaui harapan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi akan dapat membantu membentuk budaya dan sistem yang berkontribusi pada peningkatan efektifitas yang pada akhirnya akan memperkuat kepemimpinan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku pengikutnya melalui suatu proses yang memungkinkan pengikutnya untuk menginternalisasi nilai utama dan keyakinan yang spesifik untuk organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional mendorong sikap bawahan yang menunjukkan hormat dan kepercayaan kepada pimpinan, motivasi dan komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi, serta pendekatan inovatif dan kreatif dari setiap pengikutnya.

Teori Avolio dan Aviola dijelaskan kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin menstimulasi semangat para kolagen dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru, menurunkan atas misi atau visi kepada organisasi, mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi, dan memotivasi kolega pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan pada organisasinya. Jadi dalam kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristi yakni kharisma (memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan), inspirasi (mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud

penting dalam cara yang lebih sederhana), rangsangan intelektual (menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti) dan pertimbangan yang diindividualkan (memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap-tiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati bawahannya) sehingga akan membutuk kinerja guru yang baik.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam suatu penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis dibedakan atas hipotesis alternatif atau hipotesis kerja (H_a) dan hipotesis nihil (H_0). Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang menyatakan ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan hipotesis nihil diartikan sebagai hipotesis yang menyatakan tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.⁶⁵

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Ma’arif Sempor.” Mengingat hipotesis sifatnya masih praduga maka kebenarannya perlu dibuktikan dengan data-data empiris. Dengan demikian, pernyataan hipotesis dapat diterima atau ditolak kebenarannya untuk itu hipotesis yang akan diuji peneliti harus dinihilkan sehingga berbunyi “Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Ma’arif Sempor.”

Dengan demikian penelitian ini akan menguji hipotesis menggunakan analisis statistik, sehingga hasilnya dapat diketahui bahwa, apabila terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional kepala terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Ma’arif Sempor maka hipotesis kerja yang diterima dan hipotesis nihil/tandingan ditolak. Sebaliknya apabila hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional kepala terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Ma’arif Sempor maka hipotesis nihil atau hipotesis tandingan yang diterima sedangkan hipotesis kerja ditolak.

⁶⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm.70.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian menurut tingkat penjelasan bermaksud untuk menjelaskan kedudukan pada variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.⁶⁶ Apabila dilihat dari masalah yang diungkap dalam penelitian ini, dapat dikatakan bahwa penelitian ini bersifat kuantitatif. Jenis penelitian yang masuk penelitian lapangan dilakukan untuk mengetahui peristiwa yang telah terjadi dan merunut kebelakang melalui data untuk menemukan sebab-sebab dan akibat yang akan diteliti. Tata fikir logika dalam penelitian ini adalah kualitas, tiada akibat tanpa sebab dan tiada sebab tanpa akibat.⁶⁷

Jadi penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dimana dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis statistik dalam bentuk angka yang dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan variabel kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Sempor Kebumen.

B. Obyek dan Waktu Penelitian

Penelitian yang berjudul pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru direncanakan akan dilaksanakan di MTs Ma'arif Sempor dengan pertimbangan kepala madrasah menerapkan kepemimpinan transformasional, hal tersebut dapat terlihat dengan meningkatnya kinerja guru di MTs Ma'arif Sempor. Guru termotivasi untuk menunjukkan hasil dan prestasi kerja yang berdampak kepada meningkatnya jumlah siswa yang cukup signifikan Selain itu kepala MTs Ma'arif Sempor berupaya meninggalkan kepemimpinan transaksional dengan cara terus berupaya memberikan inspirasi terhadap guru dalam berkerja secara profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Kepala madrasah melibatkan semua guru dalam merumuskan visi dan

⁶⁶M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm.98.

⁶⁷Muhadjir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), hlm.30.

misi yang hendak dicapai madrasah sehingga partisipasi guru dalam kegiatan nampak lebih terlihat. Penelitian akan dilaksanakan sejak bulan Desember 2020 sampai dengan bulan Februari Tahun 2021.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau pada subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.⁶⁸ Populasi menurut Saifuddin Azwar, didefinisikan sebagai kelompok subyek yang hendak dikenal generalisasi hasil penelitian.⁶⁹ Jadi yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru MTs Ma'arif Sempor berjumlah 20 guru.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara tertentu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap, yang dianggap dapat mewakili populasi.⁷⁰ Adapun dalam pengambilan sampel yang akan digunakan dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel lebih cocok digunakan untuk penelitian yang tidak melakukan generalisasi.⁷¹

Pengambilan sampel dengan alasan tertentu dilakukan mengambil sampel guru MTs Ma'arif Sempor dengan jumlah sampel 20 guru. Mengingat peneliti bermaksud melakukan penelitian populasi sehingga tidak melakukan proses generalisasi, karena seluruh guru MTs Ma'arif Sempor dijadikan sampel.

D. Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional

Dalam penelitian yang dilakukan, sesuai dengan judul penelitian maka terdapat tiga variabel yakni:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Adapun definisi operasional kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah bentuk/gaya yang diterapkan kepala dalam mempengaruhi

⁶⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010),

⁶⁹Saifudin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), hlm.77.

⁷⁰Hasan, *Pokok-Pokok Materi..*, hlm.58.

⁷¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm.104.

guru, tenaga administrasi dan siswa dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan untuk dapat mengeluarkan usahanya secara ekstra dalam mencapai tujuan. Merujuk definisi operasional di atas peneliti membuat indikator sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah memiliki pengaruh teridealisasi yakni seorang pemimpin bertindak sebagai panutan.
- b. Kepala madrasah menunjukkan keteguhan hati dan memiliki kemantapan dalam mencapai tujuan serta dapat mengambil tanggung jawab.
- c. Kepala madrasah dapat menciptakan gambaran yang lebih jelas mengenai keadaan masa yang akan datang.
- d. Kepala madrasah memiliki kemampuan untuk menstimulasi para pengikut atau bawahan agar lebih kreatif dan inovatif.
- e. Kepala madrasah memiliki perhatian individual yakni kepala dapat mengembangkan karir dan menciptakan lingkungan kerja yang baik.
- f. Kepala madrasah memiliki perhatian individual yakni memiliki hubungan yang baik dengan bawahannya.

2. Variabel Kinerja Guru

Definisi operasional kinerja guru adalah hasil kerja semua guru yang dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru di madrasah khususnya dalam proses belajar mengajar yang sesuai dengan tanggung jawab menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Mengacu pada definisi operasional tersebut di atas, maka peneliti membuat indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Para guru memiliki kompetensi dalam penguasaan semua materi pelajaran dengan di dukung penerapan metode yang tepat.
- b. Para guru memanfaatkan waktu belajar dengan tepat dan disiplin.
- c. Para guru berpikir positif yang lebih baik dengan cara mewujudkan kreativitas belajar sehingga tujuan dapat tercapai optimal.
- d. Para guru dapat memberi rasa puas kepada siswanya dengan pemahaman yang baik serta prestasi siswa yang optimal.
- e. Para guru menyampaikan materi secara bermutu dan berkualitas dengan media yang memadai serta menguasai keadaan kelas.

E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Metode Angket

Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah angket. Angket adalah suatu metode pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden. Jadi angket merupakan sejumlah pertanyaan yang bersifat tertulis dan digunakan untuk memperoleh suatu informasi dari responden, dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang diketahuinya.⁷² Metode angket digunakan untuk bisa mengumpulkan data-data kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Ma'arif Sempor.

Prinsip penelitian adalah melakukan pengukuran, oleh karena itu harus ada alat ukur yang digunakan. Alat ukur yang digunakan adalah instrumen skala bertingkat. Peneliti menggunakan skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian.⁷³ Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kinerja guru adalah:

- a. Sangat Setuju (A)
- b. Setuju (B)
- c. Kurang Setuju (C)
- d. Tidak Setuju (D)
- e. Sangat Tidak Setuju (E)

Untuk keperluan analisis secara kuantitatif, maka jawaban-jawaban tersebut diberi skor:

- a. Sangat Setuju dengan skor (5)
- b. Setuju dengan skor (4)
- c. Kurang Setuju dengan skor (3)
- d. Tidak Setuju dengan skor (2)
- e. Sangat Tidak Setuju dengan skor (1)

Dengan skala pengukuran tersebut, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen yakni skala *likert* dapat dinyatakan dalam bentuk angka,

⁷²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm.162.

⁷³Hasan, *Pokok-Pokok Materi...*, hal.50.

sehingga akurat, efisien dan komunikatif. Berdasarkan pada indikator dari masing-masing variabel tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kinerja guru di MTs Ma'arif Sempor Kebumen maka peneliti dapat membuat kisi-kisi instrumen angket sebagai berikut:

Tabel 3.1
Kisi-Kisi Instrumen Angket Kepemimpinan Transformasional
Kepala Madrasah dan Kinerja Guru MTs Ma'arif Sempor

Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	- Kepala madrasah memiliki pengaruh teridealisasi seorang pemimpin bertindak sebagai panutan.	1-3
	- Kepala madrasah menunjukkan keteguhan hati, memiliki kemantapan dalam mencapai tujuan serta dapat mengambil tanggung jawab.	4-6
	- Kepala madrasah menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang.	7-10
	- Kepala memiliki kemampuan menstimulasi para bawahan agar lebih kreatif dan inovatif.	11-14
	- Kepala memiliki perhatian individual dapat mengembangkan karir dan menciptakan lingkungan kerja yang baik.	15-17
	- Kepala madrasah memiliki perhatian individual yakni memiliki hubungan yang baik dengan para bawahannya.	18-20
Kinerja guru	- Para guru memiliki kompetensi yang baik dalam penguasaan materi pelajaran	1-2
	- Para guru mampu menerapkan metode yang tepat dan sesuai dengan materi pelajaran.	3-4
	- Para guru berpikir secara positif yang lebih baik dengan cara mewujudkan kreativitas	5-6
	- Para guru dapat mencapai tujuan belajar secara lebih optimal.	7-8
	- Para guru mampu memanfaatkan waktu belajar dengan tepat dan disiplin.	9-10
	- Para guru mampu untuk menggunakan waktu luang dengan baik.	11-12
	- Para guru dapat memberi rasa puas kepada siswa dengan pemahaman yang baik	13-14
	- Para guru dapat meningkatkan prestasi belajar siswa secara lebih optimal.	15-16
	- Para guru menyampaikan materi lebih bermutu dan berkualitas dengan media yang memadai	17-18
	- Para guru dapat menguasai situasi dan keadaan kelas dengan baik.	19-20

2. Metode Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan jalan komunikasi yakni melalui kontak atau hubungan pribadi antara pihak pewawancara dengan pihak responden. Dengan metode wawancara peneliti ingin mendapatkan informasi (data) untuk menjawab atau membuktikan hipotesis yang tidak dapat diperoleh dengan metode pengumpulan data lain.⁷⁴

Wawancara yang diterapkan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya. Pedoman yang digunakan merupakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan kepada responden.⁷⁵ Metode wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Ma'arif Sempor.

3. Metode Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun berbagai proses secara biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah pengamatan dan ingatan.⁷⁶ Dalam metode observasi peneliti menggunakan metode observasi non partisipasi. Dengan metode ini dapat memperoleh data gambaran umum tentang keadaan sekolah seperti keadaan gedung, letak geografis dan keadaan sarana dan prasarana. Proses pengamatan yang dilakukan terarah, maka peneliti menggunakan instrumen observasi diwujudkan sebagai pedoman selama proses pengamatan berlangsung.

F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan menggunakan

⁷⁴Made Wirarta, *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian Skripsi dan Tesis*, (Yogyakarta: Andi, 2005), hal.37.

⁷⁵J.R Raco, *Metode Penelitian Kualitatif (Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya)*, (Jakarta: Grasindo 2010), hlm.116.

⁷⁶Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm.166.

instrumen yang lebih valid dalam pengumpulan data maka diharapkan hasilnya akan menjadi valid.⁷⁷

Dalam uji validitas penulis menggunakan teknik pengujian validitas isi. Secara teknis pengujian validitas dapat dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrumen atau matrik pengembangan instrumen. Dalam kisi-kisi terdapat variabel yang diteliti indikator sebagai tolok ukur dan nomor butir pertanyaan atau pernyataan yang telah dijabarkan dari indikator. Dengan kisi-kisi, pengujian validitas dapat dilakukan dengan sistematis. Pengujian validitas butir digunakan analisis item, yakni mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

Dalam hal analisis item ini Sugiyono, menyatakan teknik korelasi untuk menentukan validitas item menggunakan rumus korelasi *product moment*, selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa pada item soal tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total masih kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Apabila instrumen dinyatakan tidak valid maka dinyatakan gurur dan tidak dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.⁷⁸

Salah satu teknik statistik yang digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok adalah dengan varians. Varians merupakan jumlah kuadrat semua defiasi nilai-nilai individu terhadap rata-rata kelompok. Akar varians disebut dengan standar deviasi atau yang disebut simpangan baku. Adapun langkah-langkah untuk mengukur homogenitas kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Varian populasi dapat diberi simbol σ^2 dan varians untuk sampel diberi simbol s^2 dan standaf deviasi diberi simbol s.
2. Guna mengetahui sampel homogen atau tidak, maka diuji homogenitas varinnya terlebih dahulu dengan uji F.

⁷⁷Raco, *Metode Penelitian Kualitatif..*, hlm.137.

⁷⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, hlm.147.

G. Analisis Data

Teknik analisis data akan dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 16.0. SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis statistik. Adapun langkah-langkah untuk menguji hipotesis atau analisis data hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Ma'arif Sempor yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Pendahuluan

Untuk keperluan analisis pendahuluan tersebut data dari masing-masing variabel yang terkumpul di analisis berdasarkan skor atau nilai dengan rumus presentase sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P : Jumlah presentase.

F : Frekuensi yang sedang dicari prosentasinya.

N : *Number of cases* (jumlah frekuensi atau banyaknya individu).

100% : Bilangan konstan.⁷⁹

2. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Untuk menghitung korelasi dibutuhkan persyaratan antara lain variabel bebas dan variabel terikat harus linear dan bentuk distribusi semua variabel dari subjek penelitian maka harus berdistribusi normal. Sehingga hipotesis yang diajukan peneliti adalah H_0 sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. H_a sampel berasal dari populasi berdistribusi tidak normal. Dalam normalitas data dilakukan bertujuan mengetahui apakah data-data yang akan dikumpulkan memenuhi persyaratan dianalisis dengan teknik yang direncanakan.

Melalui proses uji normalitas data, maka akan diketahui sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Apabila

⁷⁹Anas Sudijono, *Metode Statistika*, (Yogyakarta: ANDI Offset, 2004), hlm.40.

pengujian normal maka hasil analisis statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Dalam penelitian ini untuk uji normalitas akan digunakan uji *kolmogorov smirnov*, kriterianya adalah signifikansi untuk uji dua sisi hasil perhitungan lebih besar dari 0,05 berarti berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Selanjutnya uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui apa data yang dianalisis merupakan data yang berbentuk regresi linier atau tidak, untuk itu maka uji linearitas dilakukan dengan rumus:

$$JK_{\text{reg(a)}} = \frac{(N \sum X)^2}{(N)}$$

$$JK_{\text{reg(b-a)}} = \sum XY \frac{(\sum X)(\sum Y)}{(N)}$$

$$JK_{\text{reg(b-a)}} = \sum Y^2 - JK_{\text{reg (ba)}} - JK_{\text{reg (a)}}$$

Uji linearitas untuk mengetahui apakah dua variabel dapat memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan maka dapat dilakukan uji linearitas menggunakan *test of linearity* taraf sig 0,05. Lebih lanjut proses uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel bebas terhadap variabel terikat. Jadi berdasarkan pada garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya dapat diuji keberartian koefisien garis pada regresi serta uji linieritasnya tersebut.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya suatu penyimpangan pada asumsi multikolinieritas yakni adanya linear antara variabel dengan melihat kepada nilai *tolerance*. Lebih lanjut untuk dapat mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai hasil *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.⁸¹ Sehingga kedua variabel memiliki asumsi multikolinieritas yakni variabel yang akan diteliti dapat dinyatakan berdiri sendiri atau tidak saling terkait antara satu variabel dengan variabel yang lainnya.

⁸⁰Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm.85.

⁸¹Anas Sudijono, *Metode...*, hlm.52.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji analisis heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain berbeda disebut heteroskedostisitas. Adapun uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan bantuan *software* komputer program SPSS 16 pada hasil *scatterplot*.⁸² Jika hasil *scatterplot* di dapat titik-titik menyebar di bawah serta di atas sumbu Y dan tidak mempunyai pola tidak teratur maka variabel tersebut bersifat heteroskedastisitas.

e. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi apabila dua *error et-1* dan *et* tidak independen. Hubungan antara *et* dengan *et-1* dapat dinyatakan sebagai berikut $et = \rho et-1 + vt$ yang menyatakan koefisien autokorelasi pada populasi. Apabila $\rho = 0$, maka autokorelasi tidak terjadi, apabila autokorelasi terjadi, maka akan mendekati +1 atau -1.

4. Analisis Uji Hipotesis

Untuk mengetahui kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen/untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Ma'arif Sempor maka korelasi (r) dalam regresi sederhana dapat digunakan, rumus regresi sederhana adalah:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r : Regresi linier sederhana

x : Skor butir

y : Skor total butir

n : Jumlah subyek.⁸³

Penafsiran regresi yakni dengan melihat nilai r dan diinterpretasikan misalnya korelasi tinggi, cukup dan sebagainya, dengan berkonsultasi kepada r_{tabel} regresi, sehingga dapat diketahui signifikan tidaknya korelasi tersebut, jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka korelasi tersebut signifikan.

⁸²Sunyoto, teorionline.wordpress.com, uji-validitas-dan-reliabilitas-spss-1.

⁸³Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, hlm.138.

