

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan

1. Teori Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan kemampuan, keahlian, serta tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Kata kepemimpinan merupakan terjemahan dari “leadership” yang berasal dari kata “leader,” yang berarti pemimpin, ketua, atau kepala. Seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kelebihan, terutama dalam bidang tertentu, sehingga mampu memengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam melaksanakan berbagai kegiatan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.¹⁹ Hal ini sejalan dengan pendapat Wahjousumidjo yang menyatakan bahwa pada dasarnya kepemimpinan merupakan suatu aspek yang melekat pada diri seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat tertentu, seperti karakter, kemampuan, dan keterampilan. Kepemimpinan juga dapat dipahami sebagai rangkaian tindakan seorang pemimpin yang tidak terlepas dari kedudukan maupun gaya atau perilaku kepemimpinannya.²⁰

Menurut George R. Terry, kepemimpinan merupakan suatu hubungan di mana seorang pemimpin bekerja bersama orang lain dan memengaruhi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²¹ Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan selalu melibatkan interaksi dengan banyak individu. Dalam sebuah jurnal juga dijelaskan bahwa kepemimpinan

¹⁹ Sulthon, Syahril, *Teori-Teori Kepemimpinan*, Ri’ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan vol. 4, no. 02 (2019): 208-215

²⁰ Wahdjousumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987)

²¹ George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*, (Bumi Aksara, 2021)

adalah kemampuan seorang pemimpin untuk meyakinkan orang lain agar bersedia bekerja sama di bawah arahannya sebagai sebuah tim untuk meraih tujuan tertentu.²²

Ordway Tead dalam Sulthon menyatakan bahwa “*Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goals which they find desirable,*” yang berarti kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka anggap penting.²³ Pandangan ini sejalan dengan pendapat Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan yang menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan seni seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif demi mencapai tujuan organisasi.

Dalam perspektif sejarah Islam, konsep kepemimpinan sering dikaitkan dengan teladan kepemimpinan Nabi Muhammad Saw dan para sahabatnya. Hal ini karena kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana yang dipraktikkan Nabi, selalu berlandaskan al-Qur'an dan Hadis. Allah Swt juga menegaskan pentingnya kepemimpinan melalui banyak ayat dalam al-Qur'an, termasuk salah satunya pada QS. al-Baqarah [2]:30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِلُ الدِّمَاءَ وَخَنْثُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (٣٠)

Artinya: “(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi”. Mereka berkata: “Apakah Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah disana, padahal kami

²² Veithzal Rivai & Ir.H. Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Bumi Aksara, 2023)

²³ Sulthon Syahril, *Teori-Teori Kepemimpinan*, RI'AYAH, Vol. 04, No. 02, Juli-Desember 2019

*senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu dan mensucikan nama-Mu?” Dia berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”*²⁴

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengajak, memengaruhi, serta memotivasi bawahan agar mampu bekerja sama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, kepemimpinan melibatkan setidaknya dua orang, di mana salah satunya berperan sebagai pemimpin. Tujuan utama kepemimpinan adalah memastikan bahwa setiap tindakan yang dilakukan mendukung tercapainya tujuan kelompok atau organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Bennis dalam buku Fahim Tharaba, terdapat setidaknya empat implikasi penting yang berkaitan dengan kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan selalu melibatkan keberadaan orang lain, artinya seorang pemimpin tidak dapat bekerja sendiri dan membutuhkan individu lain sebagai pengikut atau bawahan dalam proses kepemimpinan;
- b. Kepemimpinan menuntut adanya pembagian kekuasaan, yakni seorang pemimpin tidak seharusnya memonopoli seluruh wewenang, melainkan perlu mendistribusikannya kepada anggota kelompok di bawahnya. Namun demikian, pemimpin tetap memiliki otoritas yang lebih tinggi dibandingkan para anggotanya;
- c. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberi pengaruh, karena hal ini merupakan unsur penting dalam kepemimpinan di suatu

²⁴ NU Online. (n.d.). Al-Baqarah ayat 30. Diakses dari <https://quran.nu.or.id/al-baqarah/30>

organisasi. Tanpa adanya pengaruh, kepemimpinan tidak akan berjalan secara efektif. Pemimpin yang dapat memengaruhi anggotanya akan lebih mudah mengarahkan dan memotivasi mereka dalam mencapai tujuan bersama;

- d. Kepemimpinan memiliki keterkaitan erat dengan nilai-nilai. Artinya, seorang pemimpin harus memiliki moral yang selaras dengan nilai-nilai yang dianut masyarakat. Pemimpin perlu menunjukkan integritas dan etika yang sesuai dengan standar serta prinsip yang dihormati komunitasnya. Moralitas yang dimaksud mencakup kepatuhan terhadap norma sosial, kejujuran, dan rasa tanggung jawab, sehingga pemimpin dapat memberikan keteladanan yang baik dan membangun kepercayaan di antara para anggotanya.

Kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai masyarakat tidak hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, tetapi juga memastikan bahwa keputusan dan tindakan pemimpin selaras dengan kepentingan dan harapan masyarakat yang dipimpinnya.²⁵

2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah cara seorang pemimpin menjalankan perannya berdasarkan filsafat, keterampilan, dan sikap yang dimilikinya.²⁶ Kepemimpinan akan menjadi efektif dan efisien jika dijalankan sesuai dengan fungsi serta tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin perlu berupaya menjadi bagian dari situasi kelompok atau

²⁵ M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Educational Leadership)*, (Malang, Dreamliterabuana, 2016)

²⁶ Lelo Sintani dkk, *Dasar Kepemimpinan*, (Jakarta: Cendekia Mulia Mandiri, 2022), hlm. 8

organisasi yang dipimpinnya. Dalam mencapai tujuan dan melaksanakan fungsi kepemimpinan secara internal, berbagai aktivitas kepemimpinan akan berlangsung. Ketika aktivitas tersebut diuraikan, pola kepemimpinan tiap individu akan terlihat dengan jelas.²⁷ Pada dasarnya, setiap manusia memiliki karakter yang berbeda-beda yang memengaruhi arah dan gaya kepemimpinannya sendiri.

Berikut berbagai tipe atau bentuk kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

a. Gaya Kepemimpinan Autokratis

Robin dan Coulter dalam karya Prof. Jaja dan Dr. Rusdiana menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan otokratis menggambarkan seorang pemimpin yang memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri, menentukan secara ketat bagaimana suatu tugas harus dilakukan, membuat keputusan tanpa melibatkan orang lain, serta membatasi partisipasi karyawan.²⁸ Ciri-ciri kepemimpinan ini antara lain pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahannya, komunikasi bersifat satu arah dari atasan ke bawahan, pemimpin cenderung bersikap personal dalam memberikan pujian maupun teguran, serta menjaga jarak dari keterlibatan aktif dalam kelompok kecuali untuk menunjukkan keahliannya.

²⁷ Addurorul Muntasiroh dan Suswati Hendriani, *Tipe-Tipe Kepemimpinan dan Teori Kepemimpinan Dalam Suatu Organisasi*, Jurnal Economic Edu E-ISSN: 2746-5004 Vol 4 No. 2 Januari 2024

²⁸ Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, S.A Endang Hermawan, Yayasan Darul Hikam

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Secara umum, pemimpin dengan gaya demokratis percaya bahwa pendapat banyak orang biasanya lebih baik daripada keputusan pribadi semata, dan bahwa keterlibatan bawahan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam pelaksanaannya. Ciri-ciri pemimpin demokratis antara lain terbuka terhadap saran, pendapat, bahkan kritik dari para karyawan; mengutamakan kerja sama tim dalam mencapai tujuan; memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk melakukan kesalahan yang nantinya akan diperbaiki agar tidak terulang; berusaha membuat bawahan mencapai keberhasilan yang lebih baik; terus meningkatkan kemampuan dirinya sebagai pemimpin; serta berupaya menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok secara setara.

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki koordinasi yang kuat di setiap bagian, karena masing-masing memiliki tugas yang harus dipertanggungjawabkan kepada bagian yang berada di atasnya. Pemimpin dengan gaya ini tidak memandang dirinya sebagai pihak yang selalu benar dan bersedia mengakui kompetensi anggota sesuai bidang keahliannya. Keberagaman kemampuan yang dimiliki anggota dapat dimanfaatkan oleh pemimpin untuk menyelesaikan tugas sesuai spesialisasi masing-masing, sehingga pekerjaan dapat berlangsung lebih efektif dan efisien.

c. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (kendali bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas menggambarkan pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada karyawan atau kelompok untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas dengan cara yang menurut

mereka paling tepat. Menurut Robbins dan Coulter, gaya *laissez-faire* adalah tipe kepemimpinan yang bersifat permisif, di mana anggota organisasi dipersilakan bertindak sesuai keyakinan dan hati nurani mereka selama kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi dapat dicapai. Pemimpin dalam gaya ini berperan pasif dan membiarkan organisasi berjalan secara mandiri. Ciri-cirinya antara lain: pemimpin memberi keleluasaan kepada bawahan untuk mengatur dirinya sendiri, hanya menetapkan kebijakan dan tujuan umum, serta bawahan bebas mengambil keputusan yang dianggap relevan untuk mencapai tujuan sesuai cara mereka masing-masing.

d. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl, gaya kepemimpinan transformasional membuat para pengikut lebih memahami pentingnya tugas yang mereka lakukan serta mendorong mereka untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.²⁹ Gaya kepemimpinan ini memiliki keunggulan karena mampu mengarahkan anggota untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Pemimpin dengan tipe ini juga tidak ragu turun langsung untuk membantu anggotanya menyelesaikan tugas. Biasanya, pemimpin transformasional memiliki energi dan pola pikir yang positif sehingga mampu menularkannya kepada para pengikutnya.

Model kepemimpinan ini sangat menekankan perhatian pada kesejahteraan dan perkembangan setiap individu dalam organisasi. Tujuan

²⁹ Fanni Adhistya Italiani, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) TBK*, (BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 6 No. 1 Agustus 2023) hlm. 12

kepemimpinannya tidak hanya berfokus pada pencapaian target lembaga, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan seluruh sumber daya manusia yang terlibat. Adapun empat karakteristik yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki kualitas transformasional antara lain sebagai berikut:

- 1) Pemimpin memiliki daya tarik dan wibawa yang dihargai serta diakui oleh para pengikutnya (*charisma*);
- 2) Pemimpin mampu memberikan dorongan dan motivasi serta menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya (*inspirational*);
- 3) Pemimpin menunjukkan perilaku serta perhatian khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu (*individualized consideration*);
- 4) Pemimpin mampu mendorong munculnya gagasan atau pemikiran baru dari para anggotanya (*intelektual stimulation*).³⁰

e. Gaya Kepemimpinan Situasional

Inti dari teori situasional menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada berbagai faktor, seperti karakter pemimpin, kondisi para pengikut, dan situasi yang dihadapi. Artinya, seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara cepat, tepat, dan sesuai kebutuhan keadaan. Salah satu teori yang menerapkan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler.

³⁰ Syukri Rahmadin, *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Sikap Karyawan Terhadap Pekerjaan*, (Skripsi: UIN Maliki Malang, 2010)

Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat dinilai melalui empat perilaku pemimpin dalam model Kontingensi-Situasional Hersey dan Blanchard yang dijelaskan oleh Dini Dwiyani, yaitu: 1) Telling/mendikte: kemampuan pemimpin dalam menetapkan peran yang harus dijalankan serta memberi arahan yang jelas kepada pengikutnya mengenai apa, di mana, bagaimana, dan kapan suatu tugas harus dilaksanakan. 2) Selling/menjual: kemampuan pemimpin untuk memberikan instruksi yang terstruktur kepada bawahan sambil tetap memberikan dukungan. 3) Participating/berpartisipasi: proses interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana keduanya terlibat dalam pengambilan keputusan mengenai cara terbaik untuk menyelesaikan tugas. 4) Delegating/delegasi: kemampuan pemimpin untuk melimpahkan tanggung jawab pekerjaan kepada bawahan agar tugas dapat dilaksanakan secara lebih efektif.

Model kepemimpinan ini bersifat lebih luwes dan dapat beradaptasi dengan situasi yang berlangsung. Pemimpin yang menggunakan gaya ini akan menyesuaikan pendekatan serta aturan mereka berdasarkan tingkat kesiapan masing-masing anggota. Gaya kepemimpinan tersebut juga dapat berubah secara cepat ketika kondisi para pekerja mengalami perubahan. Dalam pelaksanaannya, terdapat empat metode yang dapat digunakan, yaitu:

- 1) Memberikan instruksi sekaligus memperagakan cara melakukannya;
- 2) Membimbing sambil memberikan arahan yang jelas;

- 3) Melibatkan bawahan dalam proses kerja serta memberikan dukungan yang diperlukan;
- 4) Menyerahkan tugas kepada bawahan sambil tetap melakukan pemantauan.

f. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik adalah model kepemimpinan yang menekankan penanaman nilai-nilai ideologis melalui penyampaian visi organisasi secara lebih jelas dan meyakinkan. Nilai-nilai yang dikomunikasikan oleh pemimpin ini mampu membangkitkan respons emosional dari para anggota, sehingga mendorong mereka untuk mengadopsi dan menerapkan nilai tersebut dalam tindakan mereka.

Saat ini, para ahli memaknai karisma sebagai hasil dari persepsi para pengikut terhadap pemimpinnya, yang terbentuk oleh kemampuan nyata serta perilaku yang ditunjukkan pemimpin tersebut. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan karismatik biasanya memiliki kewibawaan yang kuat di mata anggotanya. Para anggota mengikuti pemimpin seperti ini karena keagungan terhadap karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Seorang pemimpin karismatik mampu meyakinkan dan membimbing para pengikutnya dengan cara yang tegas dan berwibawa.

g. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin dengan gaya ini umumnya menjalin berbagai bentuk kesepakatan dengan para anggotanya agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai secara optimal. Kesepakatan tersebut biasanya mencakup pemberian *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman).

Melalui kesepakatan ini, anggota akan menerima penghargaan apabila berhasil mencapai target tertentu, dan sebaliknya, harus bersedia menerima sanksi jika melanggar aturan yang telah disepakati. Pendekatan kepemimpinan seperti ini membantu membentuk rasa tanggung jawab pada diri anggota serta mendorong motivasi mereka untuk terus meningkatkan diri melalui pemberian *reward*.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan di mana pemimpin memberikan bentuk pertukaran berupa imbalan untuk memperoleh kepatuhan dari para anggotanya atas tugas yang telah mereka laksanakan. Menurut Yukl, perilaku kepemimpinan transaksional dapat dilihat melalui beberapa indikator, yaitu: 1) Pemberian imbalan bersyarat (*contingent reward*); 2) Manajemen berdasarkan pengecualian (*management by exception*), yang mencakup: (a) manajemen aktif berdasarkan pengecualian (*active management by exception*), dan (b) manajemen pasif berdasarkan pengecualian (*passive management by exception*).³¹

h. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif menurut Hasibuan adalah bentuk kepemimpinan di mana pemimpin tidak terlalu memperhatikan bagaimana bawahan membuat keputusan atau menyelesaikan pekerjaannya, karena seluruh tanggung jawab tersebut diberikan sepenuhnya kepada bawahan.³²

Hal ini didukung oleh karakter gaya kepemimpinannya yang kurang

³¹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (Pearson, 2013)

³² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009)

memberi perhatian pada proses yang dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah didelegasikan.

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki beberapa karakteristik, antara lain pemimpin jarang memberikan instruksi, pengambilan keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi diharapkan mampu menangani masalah mereka sendiri. Dengan demikian, tipe kepemimpinan ini sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin, karena gaya tersebut diterapkan kepada bawahan yang memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas yang sementara tidak dapat ditangani oleh pemimpin karena berbagai alasan. Model kepemimpinan ini sangat sesuai digunakan ketika staf memiliki motivasi serta kompetensi yang tinggi. Oleh sebab itu, pemimpin tidak perlu banyak memberi perintah dan justru lebih berfokus pada pemberian dukungan kepada bawahannya.

Model kepemimpinan ini memberikan ruang seluas-luasnya kepada setiap anggota untuk menentukan keputusan dan metode kerja mereka sendiri dalam mencapai sasaran. Gaya ini hanya efektif digunakan dalam situasi tertentu, yakni ketika seluruh anggota telah memiliki kompetensi yang kuat di bidang masing-masing. Jika diterapkan pada individu yang belum matang dari segi keterampilan maupun kesiapan mental, gaya kepemimpinan delegatif justru dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi dan menghambat tercapainya tujuan utama.

Dalam penelitian ini akan dipilih gaya kepemimpinan transformatif untuk dikembangkan dengan keilmuan dari berbagai pendapat ahli dan juga disesuaikan dengan lokasi penelitian.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ardana dan Mujiati menjelaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang dapat memengaruhi suatu kepemimpinan,³³ dan faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. Karakteristik peribadi pemimpin, terutama menyangkut kecerdasan individu. Biasanya, seorang pemimpin memiliki tingkat intelektual yang lebih tinggi dibandingkan orang yang dipimpinnya. Selain itu, terdapat pula karakteristik lain seperti kemampuan berpikir cerdas serta kemampuan memberikan motivasi.
- b. Kelompok yang dipimpin. Sekumpulan sifat dan karakter pribadi seorang pemimpin tidak akan memiliki makna apa pun apabila tidak dimanfaatkan sebagai sarana untuk memahami serta menerjemahkan tujuan yang ingin dicapai.
- c. Situasi. Setiap pemimpin bekerja dalam konteks tertentu yang dipengaruhi oleh kondisi emosional, lingkungan fisik, serta aspek waktu. Perubahan dalam situasi tersebut menuntut penyesuaian kemampuan kepemimpinan yang berbeda-beda. Karena setiap situasi memiliki keunikan tersendiri, maka diperlukan pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dan bersikap fleksibel dalam menghadapi berbagai kondisi yang kompleks dan menantang.

Menurut Soekarso dan rekannya, terdapat sejumlah faktor yang turut memengaruhi efektivitas suatu kepemimpinan,³⁴ diantaranya adalah:

³³ Bambang Wiyono, *Hakikat Kepemimpinan Transformasional*, INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 2, Nomor 2, April 2019, hlm. 76

³⁴ Syafa'ah, Kepmimpinan Kepala Madrasah Yayasan Pondok Pesantren Khafidzul Qur'an Jatirejo, Skripsi (Semarang: Universitas Semarang, 2023), hlm. 36-37

- a. Pemimpin adalah individu yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Sosok pemimpin dapat memengaruhi cara kepemimpinan dijalankan, yang terlihat dari sifat pribadi serta gaya kepemimpinan yang ditampilkannya.
- b. Anggota, pengikut, atau bawahan adalah pihak yang dipimpin. Mereka turut memengaruhi proses kepemimpinan melalui karakter, tingkat kedewasaan, serta kualitas diri lainnya.
- c. Pengaruh merupakan sejauh mana tindakan atau perilaku yang ditunjukkan mampu mengubah sikap maupun tindakan seseorang atau kelompok.
- d. Kekuasaan (power) adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku individu atau kelompok, yang sekaligus menunjukkan kapasitas seorang pemimpin dalam mengarahkan mereka.
- e. Nilai adalah keyakinan mendasar yang menjadi acuan perilaku dan cara bertindak baik bagi individu maupun kelompok.
- f. Tujuan adalah hasil atau sasaran yang hendak dicapai. Dalam proses pencapaiannya, setiap pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sehingga tujuan tersebut dapat berkontribusi terhadap pola kepemimpinan yang diterapkan.

Dari beberapa pendapat diatas faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah karakteristik pribadi seorang pemimpin, pengikut (bawahan yang dipimpin), situasi atau kondisi serta tujuan yang ingin dicapai. Dari empat hal tersebut saling berkaitan yang sebagai indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

B. Kepemimpinan Transformatif

1. Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Secara etimologis, istilah kepemimpinan transformasional tersusun dari dua kata, yaitu *kepemimpinan* dan *transformasional*. Kata *kepemimpinan* berasal dari kata *pemimpin* atau *leader*, yang merupakan turunan dari *to lead*, yakni memimpin atau memengaruhi orang lain.³⁵ Sementara itu, istilah *transformasional* atau *transformative* mengandung makna perubahan, baik dari segi bentuk, fungsi, sifat, maupun aspek lainnya. Secara umum, transformasi berasal dari kata *to transform*, yang berarti mengubah atau mengalihkan sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.³⁶ Jika dilebur dalam pendidikan diartikan sebagai mentrasformasikan visi sekolah menjadi realita.

Dalam konteks tersebut, kepala sekolah atau madrasah merupakan figur pemimpin yang berperan sebagai penggerak utama dinamika lembaga pendidikan. Kemajuan dan perkembangan sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Karena itu, seorang kepala sekolah dituntut untuk bersikap dinamis, memiliki kreativitas, berdaya saing tinggi, serta tidak mudah putus asa atau kehilangan motivasi.

Dalam Al-Qur'an terdapat banyak ayat yang menjelaskan tentang penciptaan manusia, salah satunya mengenai peran manusia sebagai pemimpin (*khalifah*). Namun, untuk menjadi pemimpin yang baik, seseorang harus berpegang pada aturan dan prinsip yang telah ditetapkan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Pemimpin juga perlu memperhatikan unsur-

³⁵ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2017), hlm. 44

³⁶ Syafiq Humaisi dkk, *Kepemimpinan Transformasional (Berbasis Pesanten dalam Pengembangan Madrasah Berstandar Internasional di Indonesia)*, (Boyolali: YMIC, 2024), hlm. 27

unsur kepemimpinan agar proses perubahan (transformasi) dapat terwujud. Terkait dengan kepemimpinan transformatif, seorang pemimpin dituntut untuk menunjukkan komitmen dan dedikasi dalam menjalankan tugas serta perannya sehingga mampu membawa perubahan positif bagi lembaga pendidikan. Penjelasan ini sejalan dengan firman Allaht dalam QS.al-Anbiya [21]: 73

وَجَعَلْنَا هُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخُيُّرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ
الرِّكَّاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ (٧٣)

Artinya: “Kami menjadikan mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk atas perintah Kami dan Kami mewahyukan kepada mereka (perintah) berbuat kebaikan, menegakkan salat, dan menunaikan zakat, serta hanya kepada Kami mereka menyembah”.³⁷

Konsep awal dasar mengenai kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh McGregor Burns pada tahun 1978 melalui penelitian deskriptifnya tentang para pemimpin politik.³⁸ Kala itu Burns, yang saat itu merupakan staf muda di pemerintahan Presiden Roosevelt, awalnya menulis biografi Roosevelt. Dari proses penulisan biografi tersebut muncul inspirasi baginya untuk menyusun buku tentang kepemimpinan. Dalam karyanya, ia mengkaji berbagai tokoh nasional dan sosial yang dikenal memiliki prestasi besar serta karakter karismatik.

Tokoh-tokoh yang dikaji Burns mencakup Gandhi, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Hitler, Stalin, hingga Franklin Delano Roosevelt. Dalam karyanya, Burns menekankan bahwa para pemimpin tersebut berhasil mengubah para pengikutnya menjadi individu yang lebih mandiri dan mampu

³⁷ NU Online. (n.d.). Al-Anbiyah ayat 73. Diakses dari <https://quran.nu.or.id/al-anbiyah/73>

³⁸ Indah Komsiyah, *Kepemimpinan Transformatif Perkembangan Dan Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*, (TA'ALLUM, Vol. 04, No. 02, November 2016)

memimpin dirinya sendiri. Mereka juga mampu membawa perubahan besar dalam masyarakat. Melalui kepemimpinan mereka, terjadi proses saling mendorong antara pemimpin dan pengikut menuju tingkat capaian baru serta perkembangan moral yang lebih tinggi.³⁹

Burns menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana pemimpin dan pengikut saling bertukar gagasan yang membangun, terutama terkait peningkatan motivasi dan moral dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih baik. Menurutnya, kepemimpinan yang bersifat transformasional dapat diwujudkan oleh siapa saja, tanpa terbatas pada posisi maupun jenjang tertentu.

Burns memandang kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan dorongan serta inspirasi kepada para pengikutnya agar mampu meraih pencapaian yang luar biasa, sekaligus meningkatkan potensi kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional mendorong pertumbuhan dan perkembangan anggota menjadi calon pemimpin dengan cara memahami kebutuhan masing-masing individu, memberdayakan mereka, serta menyelaraskan tujuan pribadi pengikut dengan tujuan pemimpin, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

Pada diri seorang pemimpin transformasional terdapat pola hubungan yang bersifat membangun dan saling memberi kontribusi dengan para bawahannya. Bahkan, tipe pemimpin ini mampu mendorong bawahan untuk bekerja melebihi ekspektasi dengan cara menumbuhkan motivasi serta meningkatkan nilai dan makna dari tugas yang mereka emban. Dalam hal

³⁹ Burns, J.M., *Leadership*, (New York:Harper & Row, 1978), hlm. 666

peningkatan motivasi pengikut/ bawahan, Marjan Vermeulen, dkk memberikan cara untuk meningkatkan motivasi dengan: (1) Menjadikan mereka memiliki kesadaran yang tinggi akan urgensi penyelesaian pekerjaan secara baik dan tepat; (2) Menjadikan seluruh anggota menjadi lebih *aware/sadar* akan kepentingan organisasi sebagai skala prioritas pertama disbandingkan dengan kepentingan personal.⁴⁰

Hakikat transformasi adalah mengubah potensi yang dimiliki menjadi kekuatan nyata. Seorang kepala sekolah yang mampu menerapkan kepemimpinan transformasional berarti dapat mengonversi berbagai potensi dalam lembaganya menjadi energi positif untuk meningkatkan proses serta hasil belajar peserta didik.⁴¹ Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat dipahami sebagai gaya atau pendekatan dalam memengaruhi guru, tenaga kependidikan, siswa, maupun orang tua agar bersama-sama mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menurut Husain Usman, inti dari kepemimpinan transformasional terletak pada pembagian kekuasaan (*sharing of power*) dengan mengajak bawahan terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Dalam merancang perubahan, digunakan pendekatan transformasional yang lebih humanis, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif melalui pola manajemen kolegial yang transparan serta pengambilan keputusan secara bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat dipahami

⁴⁰ Ibid, hlm. 29

⁴¹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional ke Kepala Sekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 50

sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menghadirkan perubahan mendasar yang berlandaskan nilai-nilai agama, budaya, dan sistem, sehingga mendorong inovasi serta kreativitas para pengikut demi terwujudnya visi yang telah ditetapkan.⁴²

Dalam Aan Komariah, Pemimpin transformasional adalah sosok yang memiliki pandangan jauh ke depan serta berupaya membangun dan mengembangkan organisasi bukan hanya untuk kebutuhan saat ini, tetapi juga untuk masa yang akan datang. Karena itu, tipe pemimpin ini sering disebut sebagai pemimpin visioner dan agen perubahan yang berfungsi sebagai katalisator, yakni pihak yang mendorong terjadinya perbaikan sistem secara menyeluruh. Disebut katalisator karena pemimpin transformasional berperan mengoptimalkan potensi seluruh sumber daya manusia, menumbuhkan semangat kerja, mempercepat proses perubahan, serta senantiasa menjadi penggerak utama dalam menciptakan pembaruan.⁴³

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja suatu lembaga secara signifikan karena gaya kepemimpinan ini menumbuhkan motivasi intrinsik, rasa percaya, komitmen, dan loyalitas yang tinggi dari para anggotanya. Nilai-nilai tersebut kemudian tertanam dalam pola kepemimpinan yang mendorong manajemen diri. Seorang pemimpin yang memiliki visi jauh ke depan, mampu membaca perubahan lingkungan, serta dapat mengubah dinamika tersebut menjadi kebijakan dan tindakan dalam organisasi akan menjadi pendorong utama

⁴² Husain Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2008), hlm. 321

⁴³ Aan Komariah, Cepy Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : PT.Bumi Aksara,2005), hlm. 78

terjadinya transformasi. Ia juga memberikan dorongan dan inspirasi kepada setiap anggota untuk lebih kreatif dan inovatif, membangun kerja sama tim yang kuat, menciptakan pembaruan dalam budaya kerja dan manajemen, serta berani mengambil tanggung jawab dalam memimpin dan mengarahkan organisasi.

2. Aspek Kepemimpinan Transformatif

Menurut Bass dan Avolio dalam Mukhlisin kepemimpinan transformatif memiliki lima aspek,⁴⁴ yakni:

a. *Attributed Charisma.*

Pemimpin yang berkarisma menunjukkan visi yang jelas, kompetensi yang kuat, serta tindakan yang mengutamakan kepentingan organisasi dan orang lain daripada kepentingan dirinya sendiri.

b. *Idealized Influence.*

Pemimpin berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menegaskan pentingnya nilai, komitmen, dan keyakinan, serta memiliki tekad kuat untuk mencapai tujuan sambil tetap memperhatikan dampak moral dan etika dari setiap keputusan yang diambil.

c. *Inspirational Motivation.*

Pemimpin memberikan dorongan dan inspirasi kepada bawahannya dengan menciptakan makna, melibatkan mereka dalam proses, serta memberikan tantangan dalam penyelesaian tugas.

⁴⁴ Mukhlisin, *Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Peningkatan Sumber Daya Insani Di Yayasan Al-Hikmah Sawojajar Malang*, Skripsi (Malang: UIN Maliki Malang, 2022) hlm. 25

d. *Intellectual Stimulation.*

Pemimpin berupaya mendorong bawahannya untuk meninjau ulang metode kerja mereka dan menemukan strategi baru dalam menyelesaikan tugas.

e. *Individualized Consideration.*

Pemimpin berupaya memberikan perhatian kepada para bawahannya serta menghargai setiap sikap dan kontribusi yang mereka tunjukkan terhadap organisasi.

3. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif

Dalam setiap masing-masing gaya kepemimpinan memiliki karakteristik yang mana menjadikan hal tersebut sebagai ciri khas atau dapat dijadikan pertanda bagi bawahan melihat atasan atau pemimpinnya. Layaknya seorang nakhoda, seorang pemimpin haruslah melakukan kegiatan pengendalian pada usaha memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku organisasi agar tetap terarah pada tujuan organisasi. Berikut ini karakteristik kepemimpinan trasformatif menurut adalah⁴⁵:

- a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized influence or charismatic influence*), yakni seorang pemimpin transformasional harus memiliki karisma yang mampu mendorong bawahan untuk merespons dan mengikuti arahannya. Secara nyata, karisma ini tampak melalui kemampuan pemimpin menyusun dan memahami visi-misi organisasi secara jelas, mengomunikasikannya kepada bawahan, memiliki pendirian yang kuat, serta menunjukkan

⁴⁵ Suriagiri, *Kepemimpinan Transformasional*, (Lhokseumawe, Aceh: CV. Radja Publik, 2020), hlm. 61-64

komitmen dan konsistensi terhadap setiap keputusan yang dibuat, termasuk sikap menghargai bawahan. Dengan karakter tersebut, pemimpin transformasional menjadi teladan yang dihormati, dikagumi, dan ditiru oleh bawahannya. Dalam sumber lain dijelaskan bahwa idealisasi pengaruh mencakup kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai, norma, dan prinsip bersama kepada bawahan; membangun visi kolektif; mendorong konsistensi perilaku sesuai standar; membentuk budaya dan ideologi organisasi yang selaras dengan nilai masyarakat luas; serta menunjukkan tanggung jawab sosial dan sikap melayani yang autentik.⁴⁶

- b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*), yaitu pemimpin transformasional selalu berupaya memberi dorongan dan inspirasi kepada para pengikutnya. Seorang pemimpin dengan karakter ini mampu menetapkan standar tinggi sekaligus membangkitkan semangat bawahan untuk mampu mencapainya. Sikap tersebut menumbuhkan rasa optimis dan antusiasme yang kuat dalam diri bawahan untuk meraih tujuan yang ditetapkan. Menurut Bass (1985), pemimpin transformatif memiliki kemampuan motivasi inspirasional yang tercermin dari perilakunya dalam membangkitkan semangat kerja bawahan agar mampu menunjukkan kinerja terbaik serta terus berkembang. Pemimpin juga menginspirasi bawahan untuk meraih masa depan yang lebih baik, membimbing mereka mencapai target melalui usaha, pengembangan diri, dan performa optimal,

⁴⁶ Muhammad Yusuf A, *Model Kepemimpinan Transformatif (Kajian Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam)*, AL-HIKMAH Jurnal Studi Keislaman, Volume 7, Nomor 2, September 2017, hlm. 19

mendorong mereka menggali seluruh potensi yang dimiliki, serta memotivasi untuk bekerja melebihi standar yang biasa dilakukan.⁴⁷

- c. Simulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*), yaitu pemimpin transformasional mendorong bawahannya untuk berpikir kreatif dan inovatif. Pemimpin memotivasi anggota untuk mengatasi berbagai persoalan secara cermat dan logis. Dengan demikian, bawahan terdorong menemukan metode baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan tugas serta mendapatkan peluang untuk terus berkembang dan belajar.
- d. Konsiderasi Individual (*Individualized consideration*), yaitu sifat seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan karakter dan kebutuhan pribadi setiap bawahannya. Pemimpin transformasional bersedia mendengarkan aspirasi, memberikan bimbingan, serta melatih bawahan sesuai kebutuhan mereka. Hal ini diwujudkan melalui keterlibatan bawahan dalam berbagai proses serta komunikasi yang terbuka sehingga mereka merasa dihargai dan terdorong untuk terlibat aktif dalam organisasi. Selain itu, pemimpin transformasional mampu mengenali potensi, kemampuan, dan kebutuhan pengembangan setiap individu, kemudian menyediakan dukungan yang diperlukan. Bawahan maupun rekan kerja dibina secara bertahap untuk meningkatkan kemampuan yang mereka miliki. Pendekatan ini berpengaruh besar terhadap kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya dan dapat meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Bentuk konsiderasi individual tampak dari cara

⁴⁷ Bass, B.M, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998)

pemimpin memperlakukan setiap bawahan secara personal dan memberikan apresiasi atas hasil kerja yang baik.

Pada masa berikutnya, konsep kepemimpinan transformasional mengalami penyempurnaan. Unsur-unsur yang sebelumnya tersirat dalam konsep awal kemudian dirumuskan secara lebih jelas menjadi beberapa aspek, yaitu *inspirational motivation*, *integrity*, *innovation*, *impression management*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation*.⁴⁸ Selain itu, dimensi *Idealized Influence* juga dikembangkan dengan menambahkan tiga dimensi baru, yaitu: (1). *Integrity*. Pemimpin menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, atau *walk the talk*. Dimensi ini menilai sejauh mana para pengikut melihat keselarasan antara apa yang dikatakan pemimpin dengan apa yang ia lakukan; (2). *Innovation*. Pemimpin didorong untuk menantang batasan yang ada, mengambil risiko, serta melakukan eksperimen untuk menemukan cara baru. Pemimpin juga memotivasi bawahannya agar berani mencoba hal-hal baru dan melihat kesalahan sebagai peluang pembelajaran, bukan untuk disalahkan. Dimensi ini menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen terhadap inovasi dalam organisasi; (3). *Impression management*. Pemimpin berusaha memenuhi kebutuhan personal para anggota dan memiliki komitmen yang kuat terhadap kepentingan bersama. Pemimpin menunjukkan apresiasi terhadap keberhasilan bawahan, bersikap hangat, serta memberi perhatian yang tulus, tidak hanya terkait pekerjaan tetapi juga aspek pribadi mereka. Dimensi ini

⁴⁸ Sarros, J.C. and J.C. Santora, *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*, Leadership & Organizational Development Journal, 22, 2/8, pp. 383-393, 2001)

mengukur persepsi anggota organisasi tentang apakah pemimpin benar-benar peduli pada mereka sebagai individu, bukan sekadar sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁹

Dari empat karakteristik gaya kepemimpinan transformasional maka dapat dipahami bahwa pemimpin gaya ini haruslah memiliki (1) visi dan misi yang jelas dan memiliki seni mengkomunikasikan visi kepada pengikut diharapkan agar mereka (pengikut/bawahan) memiliki pemahaman, keyakinan dan tujuan yang sama, (2) mampu memotivasi tim untuk memupuk semangat anggota, (3) Kreatif dan inovatif agar memiliki keunikan yang berbeda dari yang lain, (4) membangun budaya belajar dalam organisasi, setiap anggota mendapat kesempatan untuk belajar dan berkembang, dengan begitu organisasi akan produktif.

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Secara etimologis, istilah *kinerja* merupakan padanan dari kata dalam bahasa Inggris *performance*. Kata *performance* berasal dari *to perform* yang berarti menjalankan atau menampilkan sesuatu. Dengan demikian, *performance* dapat dipahami sebagai hasil kerja, capaian kerja, pelaksanaan tugas, kemampuan dalam bekerja, atau wujud nyata dari pelaksanaan pekerjaan.⁵⁰ Kinerja guru (*teacher performance*) berhubungan erat dengan kompetensi yang dimilikinya. Artinya, mutu kinerja seorang guru sangat

⁴⁹ Pounder, J.S., “*New Leadership*” and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 281-290, 2001-282-283; 2003), 7.

⁵⁰ Barnawi dan M. Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) hlm. 11

dipengaruhi oleh kualitas kompetensinya. Seorang guru tidak akan mampu menunjukkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh kompetensi yang memadai.⁵¹

Konsep kinerja guru telah mengalami transformasi signifikan dalam potret pendidikan kontemporer. Tidak lagi sekedar dipahami sebagai prestasi kerja atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, kinerja guru kini mencakup dimensi yang lebih kompleks dan multifaset (banyak aspek). Menurut penelitian terbaru oleh Darling-Hammond et al. dalam Nani dkk, kinerja guru melibatkan integrasi antara pengetahuan pedagogis, keterampilan praktis, dan kemampuan adaptif dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21 yang menekankan pentingnya integrasi teknologi dalam pengetahuan konten dan pedagogis guru.⁵² Ini menunjukkan bahwa kinerja guru era digital tidak dapat dipisahkan dari kemampuan mereka dalam memanfaatkan teknologi secara efektif dalam pembelajaran.

Definisi kinerja guru telah berkembang melampaui batasan Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005. Saat ini, kinerja guru tidak hanya mencakup tugas mendidik, mengajar, dan mengevaluasi, tetapi juga kemampuan untuk berinovasi, berkolaborasi, dan memfasilitasi pembelajaran yang berpusat pada siswa. Dalam studi lain juga menekankan pentingnya "guru sebagai evaluator" dari dampak pengajarannya, menunjukkan pergeseran paradigma dari guru sebagai penyampai informasi menjadi fasilitator pembelajaran yang reflektif.

⁵¹ Abd. Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui: Kompetensi, Komitmen, dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2016)

⁵² Nani Asyafi'iyah, dkk., loc. cit

Sejalan dengan pandangan Syarwani dan rekan-rekannya, dijelaskan bahwa *teacher performance* berkaitan dengan aktivitas mengajar maupun belajar. Dengan demikian, kinerja mengajar guru merupakan capaian yang diperoleh guru dalam menyampaikan berbagai pengetahuan serta teknologi yang bermanfaat bagi peserta didik sesuai dengan tahap perkembangan berpikir mereka.⁵³ Dalam konteks Madrasah, kinerja guru memiliki dimensi tambahan yang unik. Selain kompetensi akademik, guru dituntut untuk mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan ukuran keberhasilan dan pencapaian seorang pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang telah ditetapkan. Di era modern yang serba digital, guru dituntut untuk lebih adaptif serta mampu menyajikan beragam pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi peserta didik sesuai dengan perkembangan kemampuan berpikir mereka.

2. Indikator Kinerja Guru

Kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi, baik di bidang pendidikan maupun non-pendidikan, mencerminkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kinerja dianggap penting karena berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai kualitas dan karakteristik tenaga kerja sebagai indikator keberhasilan organisasi. Sebelum membahas lebih jauh mengenai indikator kinerja, setiap individu

⁵³ Siemze Joen, Purnamawati, Amiruddin, *Kinerja Guru Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru*, (Sulawesi Tengah: Magama, 2022) hlm. 13

dalam organisasi perlu memiliki kompetensi dasar yang diperlukan guna mendukung tercapainya tujuan tersebut.

Dalam bidang pendidikan, terdapat sepuluh kompetensi utama yang perlu dimiliki seorang guru, yaitu: (1) Menguasai materi yang diajarkan; (2) Mampu merancang dan melaksanakan program pembelajaran; (3) Mampu mengatur dan mengelola kelas; (4) Memanfaatkan media serta berbagai sumber belajar; (5) Memahami dasar-dasar atau landasan pendidikan; (6) Mengelola proses interaksi dalam pembelajaran; (7) Melakukan penilaian terhadap hasil belajar siswa; (8) Memahami peran serta layanan bimbingan dan konseling; (9) Mengetahui serta melaksanakan tugas-tugas administrasi sekolah; dan (10) Memahami serta mampu menganalisis hasil belajar siswa.⁵⁴

Udin Saefudin Saud, sebagaimana dikutip dalam Muspawi, menyatakan bahwa kinerja guru dalam kegiatan mengajar harus didukung oleh sejumlah kompetensi, yakni kemampuan merancang proses pembelajaran, melaksanakan serta mengelola kegiatan belajar, dan mengevaluasi perkembangan belajar siswa. Secara umum, penilaian terhadap kinerja guru dapat dibagi ke dalam enam aspek utama, yaitu: (1) kemampuan merencanakan pembelajaran; (2) keterampilan melaksanakan pembelajaran; (3) kemampuan melakukan evaluasi hasil belajar; (4) membina kegiatan ekstrakurikuler; (5) membimbing guru yang baru memulai tugas; dan (6) melakukan pengembangan diri.⁵⁵

⁵⁴ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm. 96

⁵⁵ Mohamad Muspawi, *Strategi Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmiah Univ. Batanghari Jambi, 21(1), Februari, 2021, hlm. 103

Sejalan dengan pandangan Usman, kinerja guru dapat dilihat melalui kemampuan mereka dalam menjalankan proses pembelajaran. Hal ini mencakup penyusunan rencana mengajar, pengaturan kegiatan pembelajaran, pengelolaan kelas, pemanfaatan media atau sumber belajar, pemahaman terhadap dasar-dasar pendidikan, pelaksanaan layanan Bimbingan dan Penyuluhan/Bimbingan dan Konseling, pelaksanaan evaluasi hasil belajar, serta pengelolaan administrasi sekolah guna mendukung kelancaran kegiatan pembelajaran.⁵⁶

Dari berbagai pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator kinerja guru dapat diukur dari kompetensi dalam merencanakan pembelajaran, pelaksanaaan pembelajaran (meliputi pengelolaan kelas, penggunaan alat atau media pembelajaran), dan evaluasi pembelajaran.

D. Era Digital

1. Pengertian Era Digital

Era digital adalah periode ketika sebagian besar masyarakat memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas sehari-hari. Masa ini ditandai dengan hadirnya perangkat dan sistem digital yang merambah seluruh lapisan kehidupan. Pada era ini, setiap orang dapat berkomunikasi dengan sangat mudah meskipun terpisah oleh jarak yang jauh, serta memperoleh informasi dengan cepat dan serempak. Era digital sering pula disamakan dengan istilah globalisasi.

Globalisasi sendiri dipahami sebagai proses keterhubungan secara global yang muncul melalui pertukaran pandangan, produk, gagasan, dan

⁵⁶Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Bandung: Mutiara Ilmu, 2007)

unsur-unsur budaya lainnya terutama didukung oleh perkembangan infrastruktur telekomunikasi, transportasi, dan internet.⁵⁷ Berdasarkan Communication Technology Timeline yang dikutip oleh Dan Brown, berbagai media elektronik mulai berkembang pada awal tahun 1880-an, diawali dengan telepon, tape recorder, dan radio. Sementara perangkat lain seperti televisi, TV kabel, dan telepon seluler baru digunakan secara luas oleh masyarakat pada periode 1940 hingga 1970-an.⁵⁸

Pada mulanya, teknologi komunikasi berbasis media elektronik masih memakai sistem analog, kemudian beralih ke sistem digital yang ditandai dengan hadirnya berbagai bentuk media baru seperti e-book, internet, surat kabar digital, perpustakaan digital, toko daring, dan sebagainya. Periode perubahan besar ini dikenal sebagai revolusi digital. Revolusi tersebut mulai berlangsung secara global pada awal tahun 1990-an. Dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip dari sistem digital, era digital dapat dipahami sebagai masa ketika informasi dapat mengalir melalui berbagai media komunikasi dengan lebih jelas, akurat, dan cepat.

Perkembangan teknologi digital ditandai dengan kemunculan perangkat seperti komputer, internet, ponsel, serta media sosial.⁵⁹ Contoh alat digital meliputi televisi, konsol permainan portabel, smartphone, komputer, dan laptop. Sementara itu, bentuk konversi teknologi dapat terlihat dari perubahan buku cetak menjadi buku elektronik (e-book), surat menjadi email, mesin

⁵⁷ Verdinandus Lelu Ngongo, Taufiq Hidayat, and Wijayanto, “*Pendidikan Di Era Digital*,” Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas PGRI Palembang, (2019), hal.628–638

⁵⁸ PMA Nomor 32 Tahun 2020 Pasal 1 Ayat 4

⁵⁹ Puji Rahayu, *Pengaruh Era Digital Terhadap Perkembangan Bahasa Anak*, Jurnal: Al-Fathin Vol. 2 Edisi Januari-Juni 2019

ketik yang digantikan keyboard, telepon rumah menjadi ponsel, gramofon berubah menjadi kaset lalu CD (Compact Disc), kemudian beralih ke format MP3/MP4, serta jam analog yang kini berkembang menjadi jam digital dan smartwatch.

Era digital perlu dihadapi dengan keseriusan, kemampuan penguasaan, serta pengendalian teknologi secara tepat agar kehadirannya memberikan manfaat dalam kehidupan. Pendidikan harus menjadi sarana utama untuk mempelajari, memahami, dan menggunakan teknologi secara bijak, termasuk memahami sisi positif dan negatifnya. Orang tua juga perlu diberi pemahaman agar mampu mengawasi perilaku anak dalam menggunakan teknologi sehingga dapat digunakan secara tepat. Beragam aplikasi yang dapat mempermudah pekerjaan manusia perlu dikenalkan dan dipelajari manfaat serta fungsinya, sehingga dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien tanpa terjerumus pada dampak negatif atau penggunaan yang berlebihan.⁶⁰

2. Transformasi Pendidikan di Era Digital

Transformasi pendidikan adalah respons fundamental dan terencana dari lembaga pendidikan terhadap perubahan sosial dan teknologi yang dibawa oleh era digital. Tujuan utamanya adalah memastikan lulusan memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan abad ke-21.

Menurut Ngongo, Hidayat, dan Wijayanto, pendidikan di era digital harus bertransformasi dari sistem yang berorientasi pada transfer pengetahuan

⁶⁰ Wawan Setiawan, *Era Digital dan Tantangannya*. Universitas Pendidikan Indonesia. Jurnal Seminar Pendidikan Nasional 2017. ISBN.978-50088-0-1.

menjadi sistem yang berorientasi pada pengembangan keterampilan hidup dan pemecahan masalah.⁶¹ Tuntutan ini menggeser fokus pendidikan dari sekadar *what to learn* (apa yang dipelajari) menjadi *how to learn* (bagaimana cara belajar). Pilar utama transformasi pendidikan di era digital melibatkan tiga aspek:

1. Perubahan Kurikulum dan Pedagogi: Berfokus pada pengembangan keterampilan abad ke-21, yang dikenal sebagai 4C (Komunikasi, Kolaborasi, Berpikir Kritis, dan Kreativitas).
2. Integrasi Teknologi: Pemanfaatan TIK (termasuk *e-learning*, *blended learning*, dan sistem manajemen sekolah digital) sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi administrasi dan efektivitas pembelajaran.⁶²
3. Pengembangan Kapasitas Pendidik: Peningkatan literasi dan kompetensi digital guru sebagai agen utama perubahan.

Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Agama, telah merumuskan kebijakan yang secara spesifik mendorong transformasi digital di lingkungan madrasah. Kebijakan ini menekankan bahwa madrasah harus memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas layanan dan daya saing.

Blue Print Transformasi Digital Madrasah yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama RI tahun 2020 menjadi landasan bagi madrasah untuk melakukan digitalisasi pada tiga pilar utama:

⁶¹ Verdinandus Lelu Ngongo, *loc.cit*

⁶² Puji Rahayu, *loc.cit*.

1. Digitalisasi Administrasi dan Manajemen: Penerapan sistem informasi manajemen (SIM) seperti SIMPATIKA, EMIS, Rapor Digital Madrasah (RDM), dan PPDB *Online* untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi.
2. Digitalisasi Pembelajaran: Pengembangan konten digital, pemanfaatan media daring, dan pelatihan guru untuk menguasai teknologi pembelajaran.
3. Peningkatan Infrastruktur Digital: Penyediaan sarana dan prasarana TIK yang memadai di lingkungan madrasah.⁶³

Menurut Sheninger, transformasi ini secara langsung menempatkan kepemimpinan sebagai faktor penentu keberhasilan, di mana Kepala Madrasah harus bertindak sebagai *Digital Leader* yang mampu memanfaatkan TIK untuk mencapai visi dan tujuan lembaga.⁶⁴

E. Kepemimpinan Transformatif di Era Digital

Era digital menghadirkan berbagai tantangan sekaligus peluang baru bagi pendidikan Islam. Kehadiran teknologi telah mengubah pola belajar, cara mengajar, serta bentuk interaksi antarindividu. Di satu pihak, teknologi memberikan kemudahan akses terhadap berbagai sumber pengetahuan, mempercepat proses administrasi lembaga, dan mendukung kegiatan pembelajaran. Jika sebelumnya pendidikan Islam lebih menitikberatkan pada metode ceramah dan administrasi berbasis dokumen fisik, kini lembaga pendidikan dituntut untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam banyak aspek kegiatannya. Kondisi ini tidak hanya memerlukan kesiapan sarana dan

⁶³ Kementerian Agama RI, *Blue Print Transformasi Digital Madrasah. Kebijakan digitalisasi madrasah*, 2020.

⁶⁴ E. Sheninger, *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times* (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2014).

tenaga pendukung, tetapi juga menuntut adanya perubahan dalam gaya kepemimpinan. Pemimpin yang mampu memahami perkembangan teknologi dan mengintegrasikannya dalam visi lembaga akan lebih mampu mendorong transformasi pendidikan Islam di era digital.⁶⁵

Akan tetapi, proses transformasi tersebut tidak bisa berlangsung secara cepat. Diperlukan sosok pemimpin yang mampu menggerakkan perubahan budaya dalam organisasi, mengantisipasi serta mengatasi penolakan terhadap pembaruan, dan menjamin bahwa setiap anggota memiliki kemampuan serta wawasan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi terbaru. Pada titik inilah kepemimpinan transformatif memegang peranan yang sangat krusial.⁶⁶

Pemimpin transformasional memfokuskan perhatian pada pemberian inspirasi, pengembangan kemampuan setiap individu, serta pembaruan organisasi secara berkesinambungan. Mereka bukan sekadar memberi perintah, tetapi juga membina dan mendorong anggota organisasi agar mampu mencapai kemampuan terbaiknya. Dalam lingkungan pendidikan Islam, model kepemimpinan ini dapat menuntun lembaga pendidikan untuk menghadapi tantangan di era digital melalui beberapa cara berikut:

1. Mengembangkan visi dan misi yang relevan; Seorang pemimpin transformasional mampu menyusun visi dan misi yang tegas serta selaras dengan kebutuhan era modern. Dalam konteks digital, visi tersebut harus mencakup pemanfaatan teknologi dalam proses belajar-mengajar serta

⁶⁵ Sheninger, 2024 loc.cit

⁶⁶ Alfiyan Fikri Hadi, *Peran Kepimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam di Era Digital*, SCHOLASTICA: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Volume 5 Nomor 1, Mei 2023 hlm.288-299

- penyusunan kurikulum yang dapat membekali peserta didik menghadapi persaingan global. Hal ini juga termasuk penerapan teknologi dalam pengelolaan administrasi madrasah.⁶⁷
2. Mendorong inovasi dalam pembelajaran; Kehadiran teknologi menyediakan beragam sarana dan platform yang dapat dimanfaatkan untuk memperkaya kegiatan pembelajaran. Pemimpin transformasional mengajak para guru dan tenaga kependidikan untuk mencoba, mengembangkan, serta mengimplementasikan metode pembelajaran yang kreatif, seperti pemanfaatan e-learning, website sekolah atau madrasah, aplikasi edukatif, maupun media sosial sebagai media pendukung pembelajaran.⁶⁸
 3. Memotivasi dan mengembangkan staf; Pemimpin transformasional tidak hanya memprioritaskan kemajuan lembaga, tetapi juga pertumbuhan setiap individu di dalamnya. Mereka memberikan bimbingan serta pelatihan kepada para pendidik untuk mengasah kemampuan mereka, khususnya dalam pemanfaatan teknologi digital dalam proses mengajar. Upaya ini penting agar para guru mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tetap siap menghadapi berbagai tantangan baru.
 4. Menciptakan budaya organisasi yang adaptif; Pemimpin transformasional turut berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang mampu menyesuaikan diri dan cepat merespons perubahan. Di lembaga pendidikan Islam, hal ini diwujudkan melalui terciptanya suasana yang mendukung kreativitas, kerja sama, serta proses belajar berkelanjutan. Budaya seperti ini

⁶⁷ Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). London: Sage Publications.

⁶⁸ Alfiyan Fikri, loc.cit

sangat penting agar lembaga tetap mampu bertumbuh dan berinovasi sejalan dengan kemajuan teknologi.



Gambar 2.1 Konsep Madrasah Digital

Hal ini sejalan dengan konsep yang dikembangkan oleh Kemenag RI⁶⁹ di mana inti dari sistem tersebut berpusat pada Visi Madrasah di Era Revolusi Industri 4.0, yaitu pendidikan yang mempersiapkan generasi muda dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi masa depan. Untuk mewujudkan visi tersebut, madrasah memiliki tanggung jawab menyelenggarakan pendidikan yang menekankan empat karakter utama: literasi digital, penguatan karakter, pembelajaran sepanjang hayat, serta pembelajaran yang tuntas.

Apabila dikaitkan dengan judul mengenai era digital, maka penekanannya berada pada literasi digital, yakni kecakapan dalam menghimpun, memilih, mengolah, menyampaikan, serta memanfaatkan informasi berbasis digital. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, berpikir kritis, bekerja sama, serta mengembangkan kreativitas.

⁶⁹ Panduan Penyelenggaraan Madrasah Digital Kementerian Agama Republik Indonesia, 2019

Era ini ditandai oleh digitalisasi layanan, penggunaan sistem berbasis data, pemanfaatan internet, aplikasi, perangkat digital, dan integrasi teknologi dalam pembelajaran dan manajemen madrasah. Ciri-ciri utama era digital di madrasah:

1. Digitalisasi Administrasi Madrasah
 - a. Penggunaan EMIS (*Education Management Information System*)
 - b. SIMPATIKA (Sistem Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kemenag)
 - c. e-Rapor atau RDM
 - d. Digital absensi
 - e. Sistem keuangan dan arsip digital
2. Pembelajaran Berbasis Teknologi
 - a. Penggunaan Google Classroom, Moodle, e-learning
 - b. Media pembelajaran digital
 - c. Integrasi perangkat seperti laptop, LCD, internet
3. Komunikasi dan Informasi Berbasis Teknologi
 - a. Grup WhatsApp, Telegram, media sosial madrasah
 - b. Website resmi
 - c. Sistem pelayanan digital kepada orang tua siswa
4. Penguatan Literasi Digital Guru dan Siswa
 - a. Pengembangan kompetensi TIK
 - b. Pelatihan penggunaan LMS
 - c. Penyusunan bahan ajar digital
5. Budaya Madrasah yang Adaptif dan Inovatif
 - a. Pemimpin mendorong perubahan

- b. Penerapan digital leadership
- c. Pengambilan keputusan berbasis data

Dari beberapa ciri diatas akan disesuaikan dan diidentifikasi kedalam kepemimpinan kepala madrasah MTs Hidayatus Sholihin dalam meningkatkan kinerja guru di era digital atau digitalisasi madrasah.

F. Kerangka Berpikir

Untuk mempermudah memahami isi penelitian ini, maka dibuat kerangka berpikir sebagai berikut:

