

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MTs NEGERI 2 KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh:

Muhammad Ridwan Fauzi

NIM. 16170049

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN (FITK)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

JULI, 2020



**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI MTs NEGERI 2 KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd)



Oleh:

Muhammad Ridwan Fauzi

NIM. 16170049

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN (FITK)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
JULI, 2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTs NEGERI 2 KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Muhammad Ridwan Fauzi

NIM. 16170049

Telah disetujui dan disahkan,

Pada Tanggal 22 Juli 2020

Oleh:

Dosen Pembimbing



Dr. H. Abdul Bashith, M.Si
NIP. 197610022003121003

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. Mulyono, M. A
NIP. 196606262005011003

LEMBAR PENGESAHAN

MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTs NEGERI 2 KOTA MALANG

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Muhammad Ridwan Fauzi (16170049)
telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 22 Juli 2020 dan
dinyatakan **LULUS**
serta diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar strata satu
Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang

Dr. H. Ahmad Nurul Kawakib, M.A, M.Pd :
NIP. 197507312001121001



Sekretaris Sidang

Dr. H. Abdul Bashith, M. Si
NIP. 197610022003121003

:



Pembimbing

Dr. H. Abdul Bashith, M. Si
NIP. 197610022003121003

:



Penguji Utama

Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
NIP. 197902022006042003

:



Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UM Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. Agus Maimun, M.Pd
NIP. 19650817 199803 1 003

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allahu Subhana Wata ‘Ala yang telah memberikan *ilham* serta petunjuk kepada Penulis. Tak lupa semoga salam serta sholawat senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Turuntut orang-orang yang sangat istimewa di dalam kehidupanku, yaitu kepada kedua orang tuaku, bapak Sukamto dan ibu Siti Zulaikha. Atas segala usaha dan perjuangan kalian untuk membesarkan dan mendidik anakmu ini dengan penuh kasih sayang dan keikhlasan serta kesabaran. Aku berdoa kepada Allah SWT, semoga aku dapat diberikan kesempatan untuk membahagiakan kalian di dunia dan akhirat. Meskipun, semua kebaikan yang telah kalian berikan kepadaku tidak bisa kubalas dengan apapun.

Seluruh keluargaku yang telah memberikan kasih sayang dan juga dukungan baik secara moril maupun materil: Pakde Sinto beserta keluarga, Pakde Saroni beserta keluarga, Paklik Kusaini beserta keluarga, Mas Syamsul, dan juga Mak Sumiati beserta keluarga serta keluarga yang ada di Njlimut. Tak lupa juga kerabat lain yang telah memberikan dukungan dan kasih sayang baik secara moril maupun materil kepadaku selama kuliah di Malang yaitu Pak Munir dan Mbak Sus. Semoga Allah SWT membalas jasa dan kebaikan kalian.

Kepada sahabat-sahabatku juga yang selalu memberikan dukungan hingga akhir penyelesaian skripsi ini yaitu Faizatul Wasila, Faizal Purnawan, Nabilah Nailul Farah, Intan Putri N.Z dan Lailatul Rahma serta para sahabat grup debat El-Ghorizm yang telah memberikan banyak pengalaman luar biasa. Tak lupa para sahabat seperjuangan dari jurusan MPI lainnya yang telah membakar api semangat selama kuliah di UIN Malang. Selain itu, kepada mbak Nila Mujtahidah yang telah membimbing dan mengarahkan selama proses penyelesaian skripsi ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian.

Terima kasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang ikut serta membantu memperlancar pembuatan karya tulis ilmiah ini.

MOTTO

وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (3)

Artinya: “1) Demi masa, 2) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, 3) kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran”.¹

“Hidup Itu, Minimal Harus Bisa Berdiri Di Atas Kaki Sendiri.

Namun, Jika Ingin Menjadi Orang Sukses Maka Harus Bisa Memanfaatkan

Waktu Dengan Sebaik Mungkin”

(SUKAMTO)

¹ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 601.

Pembimbing : Dr. H. Abdul Bashith, M.Si.,
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Muhammad Ridwan Fauzi

Malang, 22 Juli 2020

Lamp : 4 (Empat) Eksemplar

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Malang

di

Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Muhammad Ridwan Fauzi

NIM : 16170049

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang

maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Pembimbing,



Dr. H. Abdul Bashith, M.Si.,
NIP. 197610022003121003

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar rujukan.

Malang, Juli 2020

Yang Membuat Pernyataan,



Muhammad Ridwan Fauzi
NIM. 16170049

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT, Tuhan semesta alam. Karena, dengan rahmat dan karunia-Nya penulis masih diberi kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang selalu diharapkan *syafaatnya* kelak di hari akhir.

Selama penyelesaian skripsi ini banyak pihak yang telah membantu Penulis. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Haris, selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Mulyono, M.A., selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Abdul Bashith, M.Si., selaku dosen pembimbing, terima kasih atas bimbingan dan arahannya serta waktu yang diluangkan untuk terselesainya skripsi ini.
5. Dr. H. Subhan, M.Si., selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga para guru dan staf beserta jajarannya yang telah memberikan izin dan informasi sehingga membantu Penulis dalam mengadakan penelitian.

Terakhir, penulis menyadari bahwasannya dalam penyelesaian karya tulis ilmiah berupa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Dengan demikian, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan segala kritik dan saran sehingga penulis dapat memperbaiki lagi dalam hal berkarya terutama dalam karya tulis ilmiah.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan bagi penulis sendiri. *Amiin Yaa Robbal Alamin.*

Malang, Juli 2020

Penulis



HALAMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

| | | | | | | | | |
|---|---|----------|---|---|----|---|---|---|
| ا | = | a | ز | = | z | ق | = | q |
| ب | = | b | س | = | s | ك | = | k |
| ت | = | t | ش | = | sy | ل | = | l |
| ث | = | ts | ص | = | sh | م | = | m |
| ج | = | j | ض | = | dl | ن | = | n |
| ح | = | <u>h</u> | ط | = | th | و | = | w |
| خ | = | kh | ظ | = | zh | ه | = | h |
| د | = | d | ع | = | ' | ء | = | , |
| ذ | = | dz | غ | = | gh | ي | = | y |
| ر | = | r | ف | = | f | | | |

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أَوْ = aw

أَيَّ = ay

أَوْ = û

إِي = î

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian..... 15

Tabel 2.1 Penilaian Kinerja Guru Berdasarkan 4 Kompetensi Dasar Guru... 56



DAFTAR BAGAN/GRAFIK

| | |
|--|-----|
| Bagan 2.1 Kerangka Berpikir..... | 60 |
| Bagan 3.1 Teknik Analisis Data Model Interaktif | 71 |
| Grafik 4.1 Data Tenaga Pendidik MTs Negeri 2 Kota Malang Berdasarkan Status | 86 |
| Grafik 4.2 Data Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang Berdasarkan Status | 87 |
| Grafik 4.3 Data Peminat dan Penerimaan Peserta Didik di MTs Negeri 2 Kota Malang pada 2017-2019 | 89 |
| Bagan 4.4 Upaya-upaya Peningkatan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 115 |
| Bagan 4.5 Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang | 139 |
| Bagan 4.6 Hasil Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru..... | 163 |
| Bagan 5.1 Kerangka Temuan Penelitian (Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang | 216 |

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTs Negeri 2 Kota Malang 84

Gambar 4.2 Tentang Pemberian Penghargaan Atas Guru Berprestasi,
Teladan dan Favorit Oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang . 105



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|---------------|
| Lampiran 1 Tentang Perizinan Penelitian..... | xxix |
| Lampiran 1.1 Surat Keterangan Penelitian Dari MTs Negeri 2 Kota Malang..... | xxix |
| Lampiran 1.2 Surat Pengajuan Penelitian Di MTs Negeri 2 Kota Malang Dari FITK UIN Malang..... | xxx |
| Lampiran 1.3 Surat Pengajuan Penelitian Di MTs Negeri 2 Kota Malang Dari Kemenag Kota Malang | xxxi |
| Lampiran 2 Bukti Konsultasi Bimbingan Skripsi | xxxii |
| Lampiran 3 Sertifikat Akreditasi MTs Negeri 2 Kota Malang | xxxiii |
| Lampiran 4 Gambar Hasil Dokumentasi Dari Kegiatan Penelitian | xxxiv |
| Lampiran 5 Pedoman Wawancara Kepada Para Informan..... | lv |
| Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup Peneliti | lxvi |

DAFTAR ISI

| | |
|---------------------------------------|------|
| Halaman Lembar Persetujuan | iv |
| Halaman Pengesahan | v |
| Halaman Persembahan | vi |
| Halaman Motto..... | vii |
| Nota Dinas..... | viii |
| Halaman Pernyataan..... | ix |
| Kata Pengantar | x |
| Halaman Transliterasi Arab Latin..... | xii |
| Daftar Tabel | xiii |
| Daftar Bagan/Grafik..... | xiv |
| Daftar Gambar..... | xv |
| Daftar Lampiran..... | xvi |
| Daftar Isi..... | xvii |
| Abstrak..... | xxi |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---------------------------------|----|
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 7 |
| C. Tujuan Penelitian | 7 |
| D. Manfaat Penelitian | 8 |
| E. Originalitas Penelitian..... | 10 |
| F. Definisi Istilah..... | 16 |
| G. Sistematika Pembahasan | 17 |

BAB II KAJIAN PUSTAKA

| | |
|---|----|
| A. Perspektif Teori | |
| 1. Upaya-upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru..... | 20 |
| 2. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah..... | 26 |
| a. Hakikat Kepemimpinan | 26 |
| b. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah | 31 |
| c. Model-model Kepemimpinan | 34 |
| 1) Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis)..... | 34 |
| 2) Model Kepemimpinan Combat | 36 |
| 3) Model Kepemimpinan Transformasional | 37 |
| 3. Kinerja Guru..... | 45 |
| a. Pengertian Kinerja Guru | 45 |
| b. Indikator-indikator Kinerja Guru | 53 |
| B. Kerangka Berpikir..... | 60 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|---|----|
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian..... | 61 |
| B. Kehadiran Peneliti..... | 62 |
| C. Lokasi Penelitian..... | 63 |
| D. Data dan Sumber Data | 64 |
| E. Teknik Pengumpulan Data..... | 66 |
| F. Analisis Data | 70 |
| G. Keabsahan Data..... | 73 |
| H. Prosedur Penelitian..... | 74 |

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

| | |
|---|----|
| A. Latar Belakang Objek Penelitian | 77 |
| 1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri 2 Kota Malang | 77 |
| 2. Visi, Misi dan Tujuan serta Sasaran MTs Negeri 2 Kota Malang | 80 |

| | |
|--|-----|
| 3. Struktur Organisasi..... | 82 |
| 4. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 85 |
| 5. Keadaan Peserta Didik MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 87 |
| 6. Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 89 |
| B. Temuan Penelitian..... | 91 |
| 1. Upaya-upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 92 |
| a. Para Guru Diikutkan dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, Workshop dan Seminar..... | 93 |
| b. Pembinaan Disiplin Kerja Guru..... | 95 |
| c. Mengikutkan Guru ke Dalam MGMP..... | 99 |
| d. Memberi Motivasi Kepada Guru..... | 101 |
| e. Melakukan Supervisi..... | 107 |
| f. Penilaian Kinerja Guru (PKG)..... | 112 |
| 2. Model Kepemimpinan Transformasional Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 116 |
| 3. Hasil Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru..... | 140 |

BAB V PEMBAHASAN

| | |
|--|-----|
| A. Menjawab Masalah Penelitian..... | 164 |
| 1. Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 164 |
| 2. Model Kepemimpinan Transformasional Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang..... | 188 |
| 3. Hasil Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru..... | 206 |
| B. Kerangka Temuan Penelitian..... | 216 |

BAB VI PENUTUP

| | |
|----------------------|-----|
| A. Kesimpulan | 217 |
| B. Saran..... | 218 |
| Daftar Pustaka | xxv |



ABSTRAK

Fauzi, Muhammad Ridwan. 2020. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang*. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing skripsi: Dr. H. Abdul Bashith, M.Si

Indonesia memiliki performa pendidikan yang tertinggal jauh dari negara-negara lain di dunia. Sebagaimana hasil survei yang dilakukan oleh PISA (*Programme for International Students Assessment*) pada tahun 2018 yang menunjukkan bahwa performa pendidikan di Indonesia yang ditinjau dari bidang membaca, sains, dan matematika berada di posisi 74 dari 79 negara. Dengan data ini maka ada indikasi bahwa kinerja guru di Indonesia masih belum baik. Dengan adanya permasalahan berkenaan dengan kinerja guru tersebut maka kepala madrasah dipandang sebagai sosok yang dapat memperbaiki masalah tersebut. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, kepala madrasah biasanya menempuh berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja guru di madrasahnyanya. Serta didukung dengan penerapan model kepemimpinan yang tepat guna menggerakkan para guru untuk melaksanakan berbagai upaya tersebut dengan sebaik mungkin agar memperoleh hasil yang maksimal.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk menjelaskan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. (2) Untuk menjelaskan model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. (3) Untuk mengetahui hasil dari penerapan model kepemimpinan transformasional kepala MTs Negeri 2 Kota Malang terhadap kinerja guru.

Kemudian untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data Model Interaktif, yang meliputi; pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Data yang telah diperoleh, dianalisis lalu dicek keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru adalah a. mengikutkan guru ke dalam Diklat, *workshop* dan seminar, b. pembinaan disiplin kerja guru, c. mengikutkan guru ke dalam forum MGMP Kota Malang, d. memberikan motivasi, e. melakukan supervisi dan f. melaksanakan penilaian kinerja guru. (2) Model kepemimpinan yang digunakan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang adalah Model Kepemimpinan Transformasional. (3) Hasil penerapan berbagai upaya dan model kepemimpinan transformasional terhadap guru di MTs Negeri 2 Kota Malang menunjukkan hasil kinerja yang baik.

Kata Kunci: *Model Kepemimpinan, Upaya Peningkatan Kinerja Guru*

ABSTRACT

Fauzi, Muhammad Ridwan. 2020. Madrasah Head Leadership Model in Improving Teacher Performance in MTs Negeri 2 Kota Malang. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Thesis advisor: Dr. H. Abdul Bashith, M.Si

Indonesia has an educational performance far behind other countries in the world. As a result of a survey conducted by PISA (Programme for International Students Assessment) in 2018 which showed that the performance of education in Indonesia in terms of reading, science and mathematics, was in the 74th position out of 79 countries. With this data there are indications that teacher performance in Indonesia is still not good. With the problems regarding the teacher's performance, the madrasa head is seen as someone who can fix the problem. In addressing these problems, madrasah principals usually make various efforts in improving the performance of teachers in their madrasas. And supported by the application of appropriate leadership models to move teachers to carry out various efforts as well as possible in order to obtain maximum results.

The objectives of this study are: (1) To explain the efforts made by the headmaster in improving teacher performance in MTs Negeri 2 Kota Malang. (2) To explain the transformasional leadership model adopted by the headmaster in improving the performance of teachers in MTs Negeri 2 Kota Malang. (3) To find out the results of applying the transformasional leadership model of the headmaster in MTs Negeri 2 Kota Malang to teacher performance.

Then to achieve the research objectives, researchers used a qualitative approach. By using descriptive qualitative methods, data collection techniques used are interviews, observation, and documentation. The data analysis technique used in this study is the Interactive Model data analysis technique, which includes; data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing. The data that has been obtained, analyzed and then checked the validity of the data using source triangulation techniques.

The results showed that: (1) Efforts made by the head of MTs Negeri 2 Malang in improving teacher performance are a. involving teachers in Diklat, workshops and seminars, b. fostering teacher work discipline, c. involving teachers in Malang MGMP forums, d. provide motivation, e. supervise and f. carry out teacher performance appraisal. (2) The leadership model used by the head of MTs Negeri 2 Kota Malang is the Transformational Leadership Model. (3) The results of the implementation of various efforts and transformational leadership models for teachers in MTs Negeri 2 Kota Malang showed good performance results.

Keywords: *Leadership Model, Efforts to Improve Teacher Performance*

مستخلص البحث

فوزي ، محمد رضوان. 2020. المدرسة النموذجية القيادية في تحسين أداء المعلم في المدرسة السنوية الحكومية 2 بمالانج. البحث العلم. قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية التربية والتعليم ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالج. المشرف: دكتور. الحج. عبد الباسط

(برنامج تقييم الطلاب PISA اندونيسيا لديها أداء تعليمي متخلف عن دول أخرى في العالم. نتيجة لمسح الدوليين) في 2018 أظهر أن أداء التعليم في إندونيسيا من حيث القراءة والعلوم والرياضيات كان في المركز 74 من أصل 79 دولة. مع هذه البيانات ، هناك مؤشرات على أن أداء المعلمين في إندونيسيا لا يزال غير جيد. مع المشاكل المتعلقة بأداء المعلم ، يُنظر إلى رأس المدرسة على أنها شخص يمكنه حل المشكلة. في معالجة هذه المشاكل ، عادة ما يبذل مدرء المدارس جهودًا مختلفة لتحسين أداء المعلمين في مدارسهم. ومدعوم بتطبيق نماذج القيادة المناسبة لتحريك المعلمين للقيام بجهود متنوعة قدر الإمكان من أجل الحصول على أقصى النتائج.

الغرض من هذا البحث هو: (1) شرح الجهود التي يبذلها رئيس المدرسة في تحسين أداء المعلم في المدرسة السنوية الحكومية 2 بمالانج. (2) شرح نموذج القيادة التحويلية الذي ينفذه مدير المدرسة في تحسين أداء المعلم على أداء المعلم. (3) معرفة نتائج تطبيق نموذج القيادة التحويلية المدرسية للمدرسة الحكومية 2 بمالانج على أداء المعلم.

ثم استخدم الباحثون نهجًا نوعيًا لتحقيق أهداف البحث. باستخدام الأساليب النوعية الوصفية ، تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي المقابلات والملاحظة والتوثيق. تقنية تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي تقنية تحليل بيانات النموذج التفاعلي ، والتي تشمل: جمع البيانات ، وخفض البيانات ، وعرض البيانات ورسم الاستنتاجات. البيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها ثم التحقق من صحة البيانات باستخدام تقنيات التثليث المصدر

أوضحت النتائج ما يلي: (1) الجهود التي يبذلها رئيس المدرسة السنوية الحكومية 2 بمالانج في تحسين أداء المعلم هي: إشراك المعلمين في الدقات وورش العمل والندوات ب. تعزيز

، د. توفير الدافع ، هـ. MGMP انضباط عمل المعلم ، ج. إشراك المعلمين في منتديات الإشراف و. إجراء تقييمات لأداء المعلم. (2) نموذج القيادة الذي يستخدمه رئيس المدرسة السنوية الحكومية 2 بمالانج هو نموذج القيادة التحويلية. (3) نتائج تطبيق مختلف الجهود ونماذج القيادة التحويلية للمعلمين في المدرسة السنوية الحكومية بمالانج تظهر نتائج أداء جيدة.

الكلمات الرئيسية: نموذج القيادة ، الجهود المبذولة لتحسين أداء المعلم



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan kebutuhan dasar bagi seluruh negara dalam upaya menjadikan bangsa yang maju. Adapun definisi pendidikan menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 ayat 1.

UU No.20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas pasal 1 ayat 1 berbunyi:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.²

Maka dari itu pelaksanaan pendidikan diharapkan dapat menggali potensi peserta didik dan diimbangi dengan kecerdasan emosional serta spiritual yang sejalan dengan berbagai nilai dan norma yang berlaku dalam kehidupan masyarakat. Sehingga, pendidikan harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan nasional Indonesia, lebih utama dalam bentuk pembinaan yang integral terhadap pengembangan potensi generasi bangsa agar menciptakan bangsa yang

²Undang-undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sisdiknas dan Peraturan pemerintah dan tentang Standar Nasional Pendidikan Serta Wajib Belajar*. (Bandung : Citra Umbara), Hlm. 2-3.

maju dan bermartabat. Peran pendidikan sangat penting dalam membangun bangsa yang maju.

Namun, Indonesia sendiri memiliki performa pendidikan yang tertinggal sangat jauh dari pendidikan di negara-negara maju. Hal ini didukung dengan bukti yang diperoleh dari hasil survei yang telah dilakukan oleh PISA (*Programme for International Students Assessment*) pada tahun 2018 yang menunjukkan bahwa performa pendidikan di Indonesia yang ditinjau dari bidang membaca, sains, dan matematika berada di posisi 74 dari 79 negara.³

Data tersebut mengindikasikan kualitas pendidikan di Indonesia terbilang masih rendah. Dalam rangka menggapai tujuan pendidikan nasional yang gemilang sangat diperlukan manajemen pendidikan yang terlaksana dengan baik yaitu secara efektif dan efisien. Pencapaian tujuan pendidikan khususnya di madrasah ditentukan oleh kebijakan dan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah. Karena, kepala madrasah merupakan pejabat yang profesional dalam mengembangkan lembaga pendidikan dan juga mengemban mandat untuk mengatur semua sumber organisasi (madrasah) dengan sebaik mungkin agar pencapaian tujuan madrasah dapat diperoleh dengan seefektif dan seefisien mungkin.

Selain itu, kepala madrasah juga harus dapat bekerjasama dengan baik bersama tenaga pendidik dalam membimbing, mengarahkan, membina dan

³https://www.oecd.org/pisa/Combined_Executive_Summaries_PISA_2018.pdf, diakses pada tanggal 28 April 2019, pukul 21.00 WIB

mendidik peserta didik untuk menciptakan generasi yang unggul baik dari segi kecerdasan intelektual, emosional maupun spiritual sehingga peserta didik dapat menjadi manusia yang seutuhnya sebagaimana yang termaktub dalam tujuan pendidikan nasional Indonesia. Dengan kepala madrasah yang profesional maka peningkatan mutu guru di madrasah akan berlangsung dengan cukup mudah dilakukan. Hal ini dikarenakan, kepala madrasah seyogyanya dapat memahami kebutuhan dasar madrasah yang dipimpinnya khususnya dalam pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik yang bermutu.

Menurut Mulyono “kualitas madrasah merupakan wajah dari kepala madrasah”.⁴Jadi, bisa dikatakan bahwa kualitas madrasah ditentukan dari besarnya peranan kepala madrasah dalam mengatur madrasah yang dipimpinnya. Apabila madrasah memiliki kualitas yang sangat baik maka bisa dipastikan bahwa kepala madrasah memiliki kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang sangat baik dan begitu pula sebaliknya.

Kepala madrasah di dalam sebuah madrasah memunyai peran yang sangat menentukan atas kemajuan ataupun kemunduran dari madrasah yang dipimpinnya, baik dari kegiatan belajar mengajar, serta memberikan bimbingan dan arahan yang baik kepada warga madrasah. Sehingga, akan menciptakan suasana yang kondusif, harmonis, nyaman dan aman di lingkungan madrasah. Kesuksesan dari terciptanya madrasah bermutu juga tidak dapat dilepaskan dari kinerja tenaga pendidik yang memiliki andil

⁴ Mulyono dalam perkuliahan jurusan Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 16 April 2019.

besar dalam pelaksanaan pendidikan secara langsung di madrasah serta akan menentukan mutu pendidikan di Indonesia.

Saat ini, pengelola pendidikan baik dari tingkat pusat hingga tingkat pelaksana di lapangan tengah dan senantiasa mengupayakan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerja guru yang ada di Indonesia. Tujuan peningkatann guru yaitu guna menciptakan generasi unggul (peserta didik) yang berprestasi dan ber-*akhlaqul karimah*.⁵Pembangunan sumber daya manusia tersebut didasari atas guru yang memiliki peran sangat penting dalam menciptakan generasi unggul sebagaimana dalam tujuan pendidikan nasional Indonesia.

Dalam upaya peningkatan kinerja guru melalui pengembangan dan pembinaan guru, masih terdapat banyak kendala yang dimiliki oleh sebagian besar madrasah. Salah satu contohnya adalah rendahnya etos kerja dan disiplin kerja serta seringkali terjadi pelanggaran disiplin kerja.

Rendahnya etos kerja dan disiplin kerja ditunjukkan dari adanya guru yang datang tidak sesuai dengan peraturan jam masuk ke sekolah dan juga terlambat untuk mengajar di kelas, dalam kegiatan belajar-mengajar guru tidak memiliki pegangan berupa rencana pelaksanaan pengajaran (RPP) dan tidak mampu memaksimalkan sarana yang telah disediakan madrasah seperti alat peraga, dalam evaluasi pembelajaran masih terdapat guru yang

⁵ Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi Tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja dengan Kinerja Guru*, (Yogyakarta : Penerbit Ombak, 2015), hlm. 13.

tidak memakai rujukan penilaian sebagai dasar evaluasi, ada juga guru yang enggan untuk melaksanakan Diklat untuk meningkatkan mutu guru dan lain sebagainya. Dengan ihwal tersebut maka kemampuan kepala madrasah yang memiliki kompetensi profesional dituntut untuk mengatur lembaga pendidikan dengan baik terutama dalam hal yang berkenaan dengan kinerja guru.

Dengan demikian, kepala madrasah dengan kompetensi yang profesional merupakan modal utama untuk menggerakkan para bawahan untuk menjadi lebih baik sebab esensi dari kepemimpinan adalah *followership*. Disinilah pentingnya penerapan model kepemimpinan kepala madrasah yang tepat agar dapat memengaruhi, mengarahkan, membimbing dan membina warga madrasah dengan tujuan membangun dan memajukan mutu pendidikan di madrasah melalui peningkatan kinerja guru. Karena, disamping berbagai upaya yang telah dibuat oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru maka sangat dibutuhkan model kepemimpinan kepala madrasah yang tepat guna memengaruhi dan menggerakkan tenaga pendidik untuk menjaga kualitasnya dan juga meningkatkan kinerjanya sebagai tenaga pendidik yang profesional.

Berdasarkan hasil pengamatan dari peneliti di MTs Negeri 2 Kota Malang, maka MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki prestasi yang baik. Salah satu bukti prestasi yang dimiliki oleh MTs Negeri 2 Kota Malang adalah dengan meraih akreditasi A. Pencapaian prestasi yang diperoleh MTs Negeri 2 Kota Malang tidak mungkin terlepas dari peran kepemimpinan

kepala madrasah yang baik dan bijaksana dalam mengatur organisasinya (madrasah). Kepala madrasah tersebut dipastikan menerapkan suatu model kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan di lingkungan madrasah. Dengan penerapan model kepemimpinan yang tepat dan diterapkan dalam sebuah lembaga atau organisasi sangatlah penting dalam upaya pembangunan sumber daya organisasi (madrasah) khususnya tenaga pendidik dan kependidikan dalam pencapaian tujuan pendidikan di madrasah secara efektif dan efisien.

Namun, jika ditilik dari kinerja guru masih terlihat beberapa guru yang datang terlambat datang ke madrasah untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar, ada pula guru yang absen untuk melaksanakan KBM, pulang lebih cepat (tidak sesuai dengan tata tertib yang berlaku di MTs Negeri 2 Kota Malang), tidak melakukan absen melalui *fingerprint* (ceklok) dan juga masih ada guru yang kebingungan dengan Unit Kegiatan Belajar Mandiri (UKBM) yang diterapkan di MTs Negeri 2 Kota Malang, dan beberapa permasalahan guru lainnya. Dalam tataran ideal, pengembangan dan pembinaan guru yang diupayakan oleh kepala madrasah kepada para guru di madrasah seperti peningkatan disiplin kerja, perbaikandan pengembangan perencanaan pembelajaran, pemakaian alat dan meedia pembelajaran serta pelaksanaan sekaligus evaluasi pembelajaran, penggunaan metode pengajaran yang inovatif wajib dioptimalkan dalam rangka peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian di bidang kepemimpinan yang diuraikan ke dalam karya tulis ilmiah berupa skripsi dengan judul *“Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang”*.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas maka fokus penelitian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang?
2. Bagaimana model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang?
3. Bagaimana hasil dari penerapan model kepemimpinan transformasional kepala MTs Negeri 2 Kota Malang terhadap kinerja guru?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka penelitian tentang Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang, memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Menjelaskan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

2. Menjelaskan model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.
3. Mengetahui hasil dari penerapan model kepemimpinan transformasional kepala MTs Negeri 2 Kota Malang terhadap kinerja guru.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai upaya pengembangan ilmu pendidikan khususnya hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dan akan bermanfaat secara teoritis yang berarti bagi beberapa pihak yang berkepentingan, diantaranya:

- a. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), terutama yang berkenaan mengenai pembahasan *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah*.
- b. Dapat dijadikan sebagai pedoman, pegangan maupun rujukan atau sebagai masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola lembaga pendidikan Islam yang sama dengan ruang lingkup penelitian yang telah dikaji.

- c. Dapat menjadi bahan referensi bagi para peneliti lanjutan yang hendak melaksanakan penelitian yang mirip dan selaras di masa depan.
- d. Dapat dijadikan sebagai dokumentasi bahan bacaan bagi lembaga terkait maupun lembaga lainnya.

2. Manfaat Praktis

Selain manfaat teoritis sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti juga berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat secara nyata (praktis) yang dapat dimanfaatkan oleh semua pihak yang bersangkutan dan membutuhkan. Sehingga, manfaat praktis tersebut mencakup sebagai berikut:

- a. Sebagai sumbangan informasi bagi lembaga pendidikan khususnya LPI (Lembaga Pendidikan Islam) mengenai *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*.
- b. Bagi pemerintah daerah, diharapkan hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai referensi dalam mengambil kebijakan publik dalam rangka membantu memenuhi ketersediaan guru yang berkualitas dan sarana pembelajaran di bidang pendidikan.
- c. Untuk kepala madrasah, hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai dasar untuk menggunakan model kepemimpinan yang tepat dalam rangka peningkatan mutu sumber daya manusia di dalam madrasah ataupun sekolah khususnya dalam peningkatan kinerja guru.

- d. Untuk guru, diharapkan hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai sebuah referensi serta bisa juga menjadi pedoman untuk menjaga kualitas dan meningkatkan kinerja selama bekerja di lembaga pendidikan.
- e. Untuk khlayak umum, yaitu memperluas cakrawala ilmu pengetahuan khususnya di bidang kepemimpinan.

E. Originalitas Penelitian

Penelitian ilmiah merupakan karya tulis ilmiah yang sah kebenarannya tanpa adanya manipulasi di dalamnya. Sebagai bentuk pembuktian bahwa hasil penelitian ini asli/original maka peneliti melaksanakan kajian terhadap beberapa penelitian yang telah dibuat oleh peneliti terdahulu (*literature review*) yang bertujuan untuk mengetahui sisi dari sudut persamaan maupun perbedaan kajian dalam penelitian yang hendak dilaksanakan. Selain itu, bertujuan agar menghindari pengulangan atau persamaan terhadap media, metode kajian data yang sudah ditemukan oleh peneliti terdahulu. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai pembandingan dengan penelitian yang peneliti miliki.

Penelitian pertama, yaitu dilakukan oleh Wahyuningsih dengan judul skripsi “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Muhammadiyah 02 Bandar Lampung*”. Penelitian Wahyuningsih menggunakan penelitian dengan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Dalam pengumpulan data, Wahyuningsih menggunakan teknik pengumpulan dengan metode *interview*

(wawancara), *participant observation* (observasi partisipatif) dan dokumentasi. Dalam penelitian Wahyuningsih, menghasilkan temuan bahwasannya kepala sekolah memiliki kaitan yang kuat dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Artinya, semakin baik kepemimpinan seorang kepala sekolah maka akan memengaruhi kinerja guru guna terciptanya peningkatan mutu pengajaran di sekolah. Selain itu, terdapat delapan indikator kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang mencakup, 1) memotivasi semangat kerja, 2) pembinaan disiplin, 3) pemberian penghargaan, 4) pemberian konsultasi, 5) melakukan kunjungan kelas, 6) menunjukkan sikap dan perilaku teladan, 7) mengembangkan profesi guru, dan 8) membangun kerja aktif dan kreatif.

Penelitian kedua, yaitu dilakukan oleh Candra Tiodora Turnip dengan judul skripsi “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 2 Klaten Jawa Tengah*”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam pengumpulan datanya, Candra menggunakan pedoman wawancara tidak terstruktur yang hanya membuat pedoman yang akan ditanyakan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Candra adalah kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten cenderung pada gaya kepemimpinan *selling* dan *participating*. Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada saat pengambilan keputusan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *selling* yaitu dengan cara musyawarah untuk mufakat serta melibatkan guru, karyawan dan semua pejabat yang ada kaitannya dengan SMK Kristen 2 Klaten.

Penelitian ketiga, yaitu dilakukan oleh M. Syaifi dengan judul tesis “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan*”. Penelitian ini memakaai metoode penelitian kualitatif. Dalam pengumpulan data, Syaifi menggunakan teknik observasi, *indepth interview* (wawancara mendalam) dan dokumentasi. Hasil dalam penelitian ini adalah strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 3 Dusun Selatan dengan cara peningkatan disiplin dengan mengecek daftar hadir, memberikan motivasi, menjadi teladan dengan memberikan contoh terbaik dalam segala tindakan di sekolah, dan melaksanakan supervisi guru. Adapun kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain; 1) sebagian guru datang terlambat, 2) tidak menggunakan perangkat mengajar, 3) keluar (pulang) lebih cepat, 4) tidak ada motivasi untuk meningkatkan kinerja, 5) kurangnya sarana dan prasarana serta 6) kurangnya peran dari pengawas dalam pembinaan guru. Cara kepala sekolah dalam mengatasi kendala tersebut adalah dengan peningkatan disiplin berupa peringatan dan teguran, memberikan motivasi, seta melakukan supervisi setiap triwulan sekali, menjalin kerjasama dengan *stakeholder*, serta memberdayakan dana BOS untuk melengkapi Sarpras belajar.

Penelitian keempat, yaitu dilakukan oleh Dayu Dayana dengan judul skripsi “*Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah*”. Dalam penelitiannya, Dayu memakai

jenis metode penelitian survei dengan pendekatan kualitatif. Selain itu, dalam pengumpulan datanya menggunakan teknik wawancara, observasi (pengamatan) dan dokumentasi melalui data primer dan sekunder yang diperoleh. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Dayu Dayana adalah kepala sekolah di MA Al-Khoiriyyah menggunakan model kepemimpinan situasional yang mengarah kepada hubungan kekeluargaan yang harmonis dan saling menaruh kepercayaan serta mengayomi satu sama lain. Selain itu, *interpersonal skills* yang dimiliki kepala sekolah di MA Al-Khoiriyyah berlandaskan azas kekeluargaan, dengan mengayomi bawahan, dan jika diibaratkan perlakuan dari kepala MA Al-Khoiriyyah kepada bawahannya itu seperti orang tua yang memberikan teladan baik kepada anaknya. Adapun upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain; 1) diadakannya musyawarah bulanan, 2) diadakannya *briefing* terhadap para guru setiap pagi, 3) kegiatan saling *sharing* antar guru, 4) diadakannya *workshop* dan pelatihan-pelatihan bagi guru yang berkebutuhan, 5) adanya penilaian terhadap para guru, serta 6) diadakannya *refreshing* dan kegiatan kebersamaan lainnya. Yang terakhir dari temuan penelitian Dayu Dayana adalah tingkat kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah mengalami peningkatan pesat.

Penelitian kelima, yaitu dilakukan oleh Asmiyati dalam Jurnal Pendidikan Madrasah, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018 dengan judul “*Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul*”.

Asmiyati menggunakan metode penelitian dengan jenis penelitian deskriptif dan pendekatan penelitian secara kualitatif. Dalam pengumpulan data, Asmiyati melakukan observasi berupa wawancara kepada subjek penelitiannya. Hasil penelitian Asmiyati adalah model kepemimpinan yang digunakan di MI Ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantu adalah model kepemimpinan berbasis nilai. Adapun upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan sumber daya yang ada di MI tersebut adalah dengan cara pengelolaan kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan siswa, pengelolaan tenaga pendidik dan pengelolaan pendanaan.

Untuk lebih menguatkan dan mempermudah pembaca dalam memahami isi sebagaimana uraian di atas, maka perhatikanlah tabel originalitas yang telah penulis buat dan berisikan tentang perbedaan, persamaan serta originalitas dari penelitian yang hendak peneliti lakukan.

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian

| No | Nama Peneliti, Judul, Bentuk, Penerbit dan Tahun Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Originilitas Penelitian |
|----|---|---|--|---|
| 1 | Wahyuningsih, <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Muhammadiyah 02 Bandar Lampung</i> , Tugas Akhir Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Raden Intan Lampung, 2018. | Sama-sama mengkaji dalam bidang kepemimpinan yang berupaya dalam meningkatkan kinerja guru. | Dalam penelitian Wahyuningsih, hanya memfokuskan kepada kepemimpinan memiliki kaitan (pengaruh) yang sangat kuat terhadap peningkatan kinerja guru. | Lebih fokus kepada penerapan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. |
| 2 | Candra Tiodora Turnip, <i>Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 2 Klaten Jawa Tengah</i> , Tugas Akhir Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015. | Sama-sama mengkaji dalam bidang kepemimpinan. | Penelitian Candra lebih fokus terhadap penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah di tingkat SMK. | Penelitian ini lebih fokus dalam penerapan model kepemimpinan kepala madrasah di tingkat MTs. |
| 3 | M. Syaifi, <i>Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan</i> , Tugas Akhir Tesis Prodi Magister Manajemen | Sama-sama mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. | Perbedaannya, M. Syaifi lebih fokus terhadap strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah pada jenjang SMA. | Peneliti, lebih memfokuskan kepada implementasi model kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah pada jenjang MTs. |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | Pendidikan Islam, IAIN Palangkaraya, 2017. | | | |
| 4 | Dayu Dayana, <i>Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang</i> , Tugas Akhir Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Walisongo Semarang, 2018. | Sama-sama mengkaji model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. | Penelitian Dayu Dayana, lebih menekankan pada penerapan model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah pada jenjang <i>Madrasah Aliyah</i> swasta. | Penelitian ini, lebih menekankan pada penerapan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah pada jenjang <i>Madrasah Tsanawiyah</i> Negeri. |
| 5 | Asmiyati, <i>Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Sumber Daya di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul</i> , Jurnal Pendidikan Madrasah, Volume 3, Nomor 1, Mei 2018. | Sama-sama mengkaji dalam bidang kepemimpinan, khususnya dalam model kepemimpinan kepala madrasah. | Penelitian Asmiyati mengkaji tentang model kepemimpinan kepala madrasah dan upaya yang dilakukannya dalam meningkatkan sumber daya di MI Ma'arif Giriliyo I Wukirsari Imogiri Bantul. | Penelitian ini mengkaji tentang model kepemimpinan kepala madrasah dan lebih fokus terhadap upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. |

F. Definisi Istilah

Penegasan istilah digunakan untuk menjelaskan berbagai istilah yang terdapat pada judul penelitian agar tidak terjadi salah pengertian dan kekurangjelasan makna. Penegasan istilah lebih dititik beratkan pada pengertian yang diberikan oleh peneliti. Maka untuk menghindari

kesalahpahaman dan kekurangjelasan judul skripsi, berikut definisi istilah yang peneliti berikan berdasarkan judul skripsi:

1. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

Model kepemimpinan kepala madrasah adalah sebuah pendekatan yang mengacu pada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada pola perilaku dan keterampilan seorang kepala madrasah dalam berbaur di lingkungan madrasah (berinteraksi dengan warga madrasah) yang kemudian akan membentuk tipe kepemimpinan tertentu dengan tujuan memengaruhi warga madrasah guna mencapai tujuan pendidikan madrasah.

2. Kinerja Guru Madrasah

Kinerja guru adalah tingkat pencapaian seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang tenaga pendidik dengan tujuan mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah dalam periode tertentu.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini berkaitan dengan ide-ide pembahasan dalam setiap bab pada penelitian yang hendak dilakukan oleh peneliti. Sebagaimana penelitian skripsi lainnya, maka laporan penelitian skripsi yang berjudul “*Model Kepemimpinan Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang*” merupakan skripsi yang memuat enam bab. Keenam bab tersebut diulas secara rinci dan lugas

mengenai *Model Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang*, berikut sistematika pembahasannya.

Bab *pertama* Pendahuluan, yaitu dalam bab ini memuat latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan. Uraian dalam bab ini merupakan hal yang penting. Karena, dalam bab ini merupakan kerangka berpikir peneliti dalam melakukan penelitian yang hendak dilaksanakan.

Bab *kedua* Kajian Pustaka, yang meliputi teori-teori berkaitan dengan *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang*. Di antaranya mencakup; a. Upaya-upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. b. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah yang meliputi; 1) Hakikat Kepemimpinan, 2) Pengertian Model Kepemimpinan Kepala Madrasah, 3) Model-model Kepemimpinan. c. Kinerja Guru yang meliputi; 1) Pengertian Kinerja Guru, 2) Indikator-indikator Kinerja Guru. Selain itu, dalam bab ini juga berisikan tentang kerangka berpikir yang digambarkan melalui bagan.

Bab *ketiga* yaitu Metode Penelitian, membahas tentang metode penelitian yang digunakan selama penelitian berlangsung. Dalam bab ini mencakup; 1) pendekatan dan jenis penelitian, 2) kehadiran peneliti, 3) lokasi penelitian, 4) data dan sumber data, 5) teknik pengumpulan data, 6) analisis data, 7) keabsahan data, 8) prosedur penelitian.

Bab *keempat* Paparan Data dan Hasil Penelitian, bab ini memuat tentang pemaparan data dan hasil penelitian. Meliputi gambaran umum latar penelitian yaitu MTs Negeri 2 Kota Malang, sejarah berdiri dan perkembangannya, letak dan keadaan geografis, visi misi sekolah, dan struktur organisasi. Serta berisi deskripsi data yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Bab *kelima* Pembahasan, bab ini meliputi tentang pembahasan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan di MTs Negeri 2 Kota Malang. Pada bab ini juga akan menjawab masalah penelitian dan menafsirkan temuan penelitian dari *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang*.

Bab *keenam* Penutup, dalam bab ini berisikan tentang penutup yang meliputi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, serta saran dari peneliti terhadap pihak-pihak yang terkait dalam penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perspektif Teori

1. Upaya-upaya Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu berasal dari dalam (*internal*) diri guru itu sendiri dan pengaruh di luar (*external*) diri guru tersebut. Menurut Sutermeister dalam Uhar Saharsaputra menyebutkan bahwasannya kinerja pegawai (guru) secara *internal* berasal dari dua ihwal yaitu *skill and motivation*.⁶ Jadi, kemampuan dan motivasi diri yang dimiliki oleh guru tersebut akan berdampak kepada tingkat baik atau tidaknya kinerja guru itu sendiri. Sedangkan, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru secara *eksternal* sebagaimana yang diungkapkan oleh Barnawi dan Mohammad Arifin meliputi gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan.⁷

Dalam penelitian ini, penulis lebih fokus kepada faktor kepemimpinan lebih khususnya pada upaya yang ditempuh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Banyak hal yang dapat dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di dalam lembaga pendidikan. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala

⁶ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 169.

⁷ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 44-65.

madrasah dalam meningkatkan kinerja guru meliputi pembinaan terhadap kinerja guru, melaksanakan supervisi terhadap kinerja guru, melaksanakan evaluasi terhadap proses hingga hasil kinerja guru, dan lain sebagainya. Berikut uraian dari beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru:

a) Pembinaan Guru

Menurut Ali Imron, pembinaan guru secara terminologi bisa dimaknai sebagai upaya pemberian bantuan kepada guru. Terutama bantuan yang diwujudkan dalam layanan profesional yang diberikan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah dan pengawas serta pembinaan layanan untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar.⁸Selain itu, kegiatan pembinaan guru dapat dilaksanakan mandiri oleh guru yang bersangkutan, yaitu dengan kesadaran diri dan aktif dalam pengembangan potensi diri guru yang bersangkutan.

Ali Imron sendiri menggolongkan pembinaan guru ke dalam tiga macam pembinaan. Pertama, pembinaan kemampuan guru dalam hal memelihara program pengajaran di kelas. Kedua, kemampuan guru dalam aspek menilai dan memperbaiki berbagai faktor yang memengaruhi belajar peserta didik. Ketiga, mengubah situasi serta kondisi belajar peserta didik ke arah yang lebih baik.⁹

⁸ Ali Imron, *Pembinaan Guru Di Indonesia*,(Jakarta:Pustaka Jaya, 1993), hlm.9.

⁹ *Ibid.*, hlm.13.

Pembinaan kemampuan guru dalam hal ini adalah menjaga kualitas program pengajaran di dalam kelas, kepala madrasah wajib bisa mengetahui serta memahami jalannya pengajaran. Sehingga, dapat mendukung kepala madrasah dalam menjalankan pembinaan program pengajaran kepada para guru yang dipimpinnya.

Lebih lanjut, kepala madrasah juga wajib dapat memahami berbagai faktor yang bisa memengaruhi belajar peserta didik, misalnya faktor motivasi, kematangan, hubungan guru dengan peserta didik, kemampuan verbal, tingkat keleluasaan, rasa aman, dan kemampuan guru dalam berkomunikasi. Apabila kepala madrasah dapat memahami berbagai faktor tersebut, maka tidak sukar bagi kepala madrasah dalam melaksanakan pembinaan untuk para guru dalam ihwal cara penilaian dan evaluasi terhadap berbagai faktor yang memengaruhi belajar peserta didik di madrasah, maka kepala madrasah juga seyogyanya terbuka dan tetap menjaga jarak dengan tenaga pendidik, agar mereka dapat mengungkapkan segala problematika yang tengah ada dalam menjalankan darma sebagai tenaga pendidik.

b) Pengawasan Kepala Madrasah (Supervisi Kepala Madrasah)

Kepala madrasah merupakan pemimpin di madrasah yang dipimpinnya dan juga sebagai orang yang mengemban tugas dan tanggung jawab mengelola madrasah, menghimpun, memanfaatkan,

dan menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai seorang manajer, kepala madrasah berhak melakukan supervisi/pengawasan terhadap kinerja guru, menentukan apakah guru sudah menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik. Melalui supervisi/pengawasan ini ditujukan agar adanya komunikasi antara guru dengan kepala madrasah mengenai hal apa saja yang menyimpang dari kinerja guru dan hal apa saja yang harus lebih ditingkatkan. Dengan demikian, maka guru dapat menentukan arah kinerja yang lebih baik agar tercapainya tujuan pendidikan. Adapun bentuk pengawasan yang dapat dilaksanakan seperti supervisi administrasi, supervisi kelas, dan supervisi kegiatan.

Selain itu, kepala madrasah juga dapat melakukan pengawasan dan pengendalian dengan cara kunjungan kelas, diskusi kelompok, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Namun, selama melaksanakan supervisi, kepala madrasah juga harus memerhatikan beberapa prinsip yaitu, 1) dilaksanakan secara demokratis, 2) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, 3) Berpusat pada tenaga pendidik (guru), 4) Dilakukan atas dasar kebutuhan tenaga pendidik (guru), 5) Merupakan bantuan profesional.¹⁰

¹⁰ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Cet. Ke-9*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 113.

Berbagai prinsip di atas harus dijunjung tinggi oleh kepala madrasah guna proses pengendalian dan pengawasan terhadap kinerja guru dapat terlaksana dengan baik dan juga tenaga pendidik (guru) tidak merasa terbebani dengan pengawasan yang ada. Akan tetapi sebaliknya, guru merasa diperhatikan dan dibantu serta dihargai atas pelaksanaan tugasnya sebagai seorang guru di madrasah.

c) Pembinaan Disiplin Tenaga Pendidikan

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, harus mampu menanamkan dan menumbuhkan disiplin tenaga pendidik, terutama disiplin diri, dalam hal ini kepala madrasah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Membantu tenaga pendidik meningkatkan standar pola perilakunya,
- 2) Membantu tenaga pendidik mengembangkan pola perilakunya,
- 3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.¹¹

Guru yang dibina oleh kepala madrasah melalui pendisiplinan yang baik, maka mereka akan menjadi guru yang profesional sesuai dengan bidangnya. Dengan memprioritaskan disiplin kerja sebagai

¹¹ *Ibid.*, hlm. 141.

pedoman untuk mencapai target pengajaran dan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Jika semuanya tercapai maka kualitas tenaga pendidik di madrasah akan berdampak kepada kinerja yang baik dan akan segera tercapai tujuan pendidikan. Kepala madrasah dapat menjadi sosok yang dijadikan teladan dalam pelaksanaan dan pengawasan dalam hal disiplin tenaga pendidik di madrasahnyanya.

d) Pemberian Motivasi

Setiap guru mempunyai karakteristik khusus, antara satu dengan yang lainnya. Hal tersebut membutuhkan pelayanan dan perhatian khusus dari kepala madrasah, agar mereka bisa menggunakan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan guru bukan hanya dalam bentuk fisik tetapi juga psikisnya, seperti motivasi. Oleh karena itu, dalam meningkatkan produktifitas kerja maka hal yang perlu diperhatikan adalah motivasi para tenaga pendidik.¹²

Motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada para guru dapat berupa beasiswa pendidikan, *reward and punishment*, penugasan, promosi terhadap kinerja guru. Dengan demikian, maka guru akan lebih giat lagi dalam meningkatkan kinerjanya, apabila

¹²*Ibid.*, hlm. 143.

diberi motivasi atau dorongan dari kepala madrasah. Hal ini bisa berupa dengan pembinaan atau dengan dorongan kata-kata.

2. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Hakikat Kepemimpinan

Pada hakikatnya setiap manusia yang terlahir di dunia merupakan seorang pemimpin. Oleh karena itu, dalam segala aspek kehidupan manusia diharapkan mampu untuk memimpin dirinya sendiri, mengarahkan apa dan bagaimana yang seharusnya dilakukan sebelum menjadi pemimpin bagi orang lain. Manusia secara tidak langsung telah dibekali sifat dan tugas sebagai seorang pemimpin sebagaimana Allah *Subhanallahu wata'ala* berfirman di dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30 bahwasannya Allah menciptakan dan menjadikan manusia sebagai seorang *khalifah* di muka bumi.¹³

Berikut bunyi Q.S Al-Baqarah Ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ

يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي

أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (30)

Artinya:

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat

¹³ Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: Dream Litera Buana, 2016), hlm. 1.

kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami senantiasanya bertasbih dengan memuji Engkau dan Mensucikan Engkau?" Tuhan Berfirman "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S Al-Baqarah: 30).¹⁴

Kodrat dan *iradat* Allah inilah yang menjadikan semua manusia sebagai pemimpin di muka bumi ini. Menjadi seorang pemimpin tentunya diharuskan mempunyai pemahaman serta integritas tinggi dalam mengemban tugasnya untuk membangun diri, lingkungan dan orang lain untuk berbuat baik.

Dalam sejarah perkembangan peradaban manusia, telah banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor penting yang dapat menentukan keberlangsungan dan keberhasilan dari suatu organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin di organisasi tersebut. Keberhasilan dan kegagalan dari sebuah organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin. Karena, pemimpin merupakan sosok yang mengendalikan dan menentukan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah dibuat sebelumnya.

Rivai Veitzhal mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam meyakinkan orang lain agar bekerja sama di bawah pimpinanya sebagai satu tim kerja untuk

¹⁴ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 6.

melakukan atau mencapai tujuan tertentu.¹⁵ Sedangkan, berdasarkan perspektif Islam, maka kepemimpinan dapat dikaji melalui Al-Qur'an. Ada beberapa ayat yang mengisyaratkan mengenai kepemimpinan, di antara ayat tersebut:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ (124)

Artinya:

“Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah Berfirman: “Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia.” Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku. Allah berfirman: “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim”. (Q.S Al-Baqarah: 124).¹⁶

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ

إِمَامًا (74)

Artinya:

“Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa”. (Q.S Al-Furqan: 74).¹⁷

¹⁵ Rivai Veitzhal, *Islamic Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 106.

¹⁶ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 19.

¹⁷ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

Berdasarkan beberapa ayat dan definisi kepemimpinan di atas, maka kepemimpinan dapat dipahami sebagai sebuah proses yang berisikan tentang serangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang. Dalam proses tersebut terjadi aktivitas memengaruhi, menggerakkan, memotivasi dan mengarahkan pikiran dan perasaan orang lain ke arah pencapaian tujuan.

Bennis dalam Fahim Tharaba menyebutkan setidaknya ada empat implikasi penting dalam kepemimpinan, antara lain sebagai berikut.¹⁸

- 1) Kepemimpinan melibatkan orang lain. Artinya, kepemimpinan tidak dapat independen akan tetapi harus ada orang lain yang terlibat langsung di dalamnya (pengikut/bawahan).
- 2) Kepemimpinan mengharuskan distribusi kekuasaan. Artinya, dalam kepemimpinan seorang pemimpin seharusnya tidak memegang sendiri kekuasaan secara penuh, akan tetapi ia harus membagi-bagi kekuasaannya dengan anggota kelompok di bawahnya. Meskipun demikian, ia tetap memiliki kekuasaan lebih besar dari yang lainnya.
- 3) Kepemimpinan harus memiliki pengaruh. Aspek ini sangatlah penting dan harus dimiliki setiap pemimpin di sebuah organisasi. Tanpa pengaruh maka kepemimpinan tidak akan ada artinya.

¹⁸ Fahim Tharaba, *op.cit.*, hlm. 5.

Pemimpin yang mempunyai kemampuan memengaruhi anggota kelompoknya akan lebih mudah dalam mengarahkan dan menggerakkan mereka ke arah tujuan yang hendak dicapai.

- 4) Kepemimpinan berkaitan dengan nilai. Artinya, seorang pemimpin haruslah memiliki moral yang relevan dengan nilai-nilai di dalam masyarakat.

Uhar Suharsaputra mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Dalam memengaruhi pengikutnya (bawahan), pemimpin dapat melakukannya melalui motivasi kinerja yang dapat menggerakkan bawahannya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan yang hendak dilakukan oleh pemimpin. Karena itu, maka kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting terutama dalam konteks organisasi, sebab kualitas pengaruh yang diperoleh anggota organisasi akan berdampak langsung pada kinerja anggota dan pada akhirnya berdampak juga kepada kinerja organisasi.¹⁹

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka hakikat kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan pihak atau orang lain, seperti para bawahan atau pengikut (*followers*). Bawahan atau pengikut harus

¹⁹ Uhar Suharsaputra, *Op.Cit.*, hlm. 126.

memiliki keinginan dan kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Kepemimpinan tidak akan pernah ada jika tidak adanya bawahan atau pengikut. Kedua, seorang pemimpin yang efektif ialah seseorang yang memiliki kekuasaan mampu untuk menggugah pengikutnya atau bawahannya agar mencapai kinerja yang optimal.

b. Pengertian Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kata model sebagaimana di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, merupakan (acuan, ragam, contoh, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan.²⁰ Kata "model" merupakan turunan dari bahasa latin yaitu *mold* (cetakan) atau *pettern* (pola). Sedangkan, E. Mulyasa menuturkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses kegiatan dalam memengaruhi orang lain yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.²¹ Jika dikaitkan dengan lembaga pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan adalah kemampuann pemimpin dalam menggerakkan pelaksanaan di bidang pendidikan, sehingga pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.²²

²⁰ Kamus Besar Bahasa Indonesia Online, (<https://kbbi.web.id/model> diakses pada 24 November 2019, jam 15.00 WIB)

²¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004) hlm. 107

²² Riduwan ed., *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 126.

Kepemimpinan kepala madrasah bisa disebut juga dengan kepemimpinan pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut Wahjosumidjo mengemukakan bahwa keberhasilan dan kesuksesan sebuah lembaga pendidikan bukan hanya ditentukan oleh kepemimpinan pendidikan saja, akan tetapi juga oleh tenaga kependidikan lainnya serta proses lembaga pendidikan itu sendiri.²³ Hal ini membawa konsekuensi logis bahwa kepemimpinan pendidikan tersebut berkewajiban untuk mengkoordinasikan baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di lembaga pendidikan tersebut untuk menjamin terealisasinya peraturan dan perundangan lembaga pendidikan. Dalam peran tersebut, kepemimpinan pendidikan memiliki fungsi sebagai direktur, motivator dan evaluator.

Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang ada pada sebuah lembaga satuan pendidikan. Tanpa adanya kehadiran kepemimpinan pendidikan maka proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan terlaksana dengan efektif. Kepemimpinan kepala madrasah atau kepala sekolah adalah sosok pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh pemerintah atau ditetapkan oleh yayasan.²⁴

²³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008) hlm, 136.

²⁴ Abd. Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 115

Menurut Mulyono, kepala lembaga pendidikan harus memiliki beberapa persyaratan untuk menciptakan madrasah yang mereka pimpin menjadi madrasah efektif, antara lain:²⁵1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik, 2) Memiliki semangat yang kuat, 3) Berpegang erat pada tujuan yang hendak dicapai, 4) Jujur, 6) Cakap dalam memberi bimbingan, 7) Cerdas, dan 8) Cakap di dalam hal mengajar dan menaruh perhatian kepercayaan yang baik dan berupaya untuk mencapainya.

Selain dari beberapa persyaratan di atas, kepemimpinan kepala madrasah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan (madrasah) juga wajib memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerja sama sebagai satu tim dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain. Dede Rosyada dalam Abd. Wahab dan Umiarso, dalam hal ini mengelompokkan kemampuan manajerial yang harus dipertimbangkan sebagai langkah awal menjalankan tugas-tugas manajerial seperti 1) kemampuan mencipta (ide-ide dan *problem solving*, 2) kemampuan membuat perencanaan, 3) kemampuan mengorganisasi (mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil), 4) kemampuan berkomunikasi, 5)

²⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 240-242.

kemampuan memberi motivasi, dan 6) kemampuan melakukan evaluasi.²⁶

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan kepala madrasah adalah sebuah proses memengaruhi yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada orang lain (warga madrasah dan pihak yang berkaitan) dengan menggunakan pola perilaku tertentu dalam upaya pencapaian tujuan madrasah yang telah ditentukan dan ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan tersebut dilandasi atas hakikat kepemimpinan dan dibekali kecerdasan profesional, kecerdasan personal dan kecerdasan manajerial yang baik.

c. Model- model Kepemimpinan

1) Model kepemimpinan kontinum (Otokratis-Demokratis)

Berdasarkan model ini, seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya dengan beberapa cara, yaitu dari cara yang menunjukkan sisi ekstrem yang disebut perilaku demokratis hingga dengan cara yang menunjukkan sisi ekstrem lainnya yang disebut perilaku otokratis.²⁷ Perilaku demokratis adalah perilaku kepemimpinan yang memperoleh wewenang atau sumber kuasa yang berawal dari bawahannya. Hal ini dapat

²⁶ Abd. Wahab dan Umiarso, *Op.Cit.*, hlm. 115-116.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 97.

terjadi apabila bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya berusaha memprioritaskan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan, ketika seorang pemimpin terbuka dengan siapapun yaitu senang menerima saran, pendapat bahkan keritik dari bawahannya. Kebijakan disini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

Sedangkan, perilaku otokratis bertolak belakang dengan perilaku demokratis yang telah dijelaskan sebelumnya. Pada umumnya, perilaku otokratis dipandang dan dinilai negatif, ketika wewenang atau sumber kuasa berasal dari adanya pengaruh pemimpin. Jadi, otoritas mutlak berada di tangan pemimpin karena pengambilan keputusan dan pemusatan kekuatan berada pada diri pemimpin yang disertai dengan memegang tanggungjawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi dengan cara diberikan ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, jika ditilik dari sisi lain maka dalam perilaku kepemimpinan ini juga memunyai beberapa manfaat, antara lain pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas dan senantiasa memberikan arahan kepada bawahannya.²⁸

²⁸ *Ibid.*, hlm. 97-98.

2) Model Kepemimpinan Combat

Model kepemimpinan combat diambil dari strategi pertempuran yang seringkali digunakan dalam peperangan. Sebagaimana Cohen, yang dikutip oleh J. Salusu, memuji strategi-strategi tersebut dan menegaskan bahwa model pertempuran atau model combat dapat dipakai di dalam organisasi manapun.

Dalam pertempuran banyak hal yang tidak pasti, begitu pula dengan organisasi yang juga tidak memiliki ketidakpastian. Bertolak dari situasi dan kondisi peperangan tersebut maka dirumuskan beberapa karakteristik dari model kepemimpinan combat sebagaimana yang dikemukakan oleh J. Salusu, sebagai berikut.²⁹

- a) Sebagai seorang pemimpin maka ia harus bersedia menanggung segala risiko sebagaimana kura-kura yang berani maju dengan memunculkan lehernya keluar.
- b) Pemimpin dalam model ini harus senantiasa berusaha menjadi inovator.
- c) Segera bertindak karena tanpa bergerak seorang tidak bisa memimpin. Maksudnya adalah seorang pemimpin harus dapat memutuskan sebuah keputusan dengan sigap.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 110-111.

- d) Pemimpin harus memiliki harapan yang tinggi. Harapan itu harus selalu diiringi dengan kemauan yang kuat dan juga tindakan-tindakan dengan penuh perhitungan.
- e) Senantiasa berada di depan dan tidak menyuruh orang lain untuk maju lebih dahulu. Memimpin di depan berarti menarik, bukan justru mendorong. Seorang pemimpin tidak dapat memimpin dari belakang. Memang, dalam perundingan seringkali pemimpin puncak tidak secara langsung maju, tetapi bisa diserahkan kepada ahli runding.

3) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berasal dari dua kata dasar, yaitu “*kepemimpinan*” (*leadership*) dan “*transformasional*” (*transformational*). Husain Usman dalam Fahim Tharaba menjelaskan istilah “*transformasional*” berasal dari kata “*to transform*”, yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, contohnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah yang potensial menjadi aktual.³⁰ Lebih lanjut, Sudarwin Danim dalam Fahim Tharaba yaitu transformasional mengandung makna berbagai sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi

³⁰ Fahim Tharaba, *op.cit.*, hlm. 124.

potensial menjadi energi aktual atau motif prestasi menjadi prestasi yang riil (nyata).

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Leith Wood dalam Fahim Tharaba menuliskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama-sama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.³¹

Teori transformasional bisa disebut sebagai teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus kepada hubungan yang terbentuk dari pemimpin dan bawahannya. Pemimpin mengilhami dan memotivasi serta menginspirasi anggota kelompoknya dalam memahami potensinya yang kemudian ditransformasikan menjadi perilaku riil (nyata) dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi serta pencapaian tujuan organisasi bersama. Pemimpin transformasional berfokus kepada kinerja anggota kelompoknya, akan tetapi juga ingin setiap orang untuk

³¹ *Ibid.*, hlm. 125.

memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral.³²

Aan Komariah sebagaimana yang dikutip Fahim Tharaba, kepemimpinan transformasional bukan hanya didasarkan atas kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik dan sejalan dengan kajian perkembangan manajemen serta kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.³³

Pemimpin transformasional dapat juga dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.³⁴ Dalam artian, pemimpin transformasional memiliki wawasan dan pandangan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi bukan hanya untuk saat ini tetapi hingga ke masa depan. Pemimpin transformasional juga merupakan agen perubahan (*agent of change*) dan bertindak sebagai katalisator, yaitu mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional, yang berperan meningkatkan semua sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menumbuhkan semangat dan

³² *Ibid.*, hlm. 125.

³³ *Ibid.*, hlm. 125.

³⁴ *Ibid.*, hlm. 125.

daya kerja cepat semaksimal mungkin serta selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan inspirasi dan motivasi kepada anggota kelompoknya (warga organisasi) untuk inovatif dan kreatif, serta membangun kerjasama tim (*team work*) yang solid dan kokoh, membawa perubahan atas etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi/ instansi. Yulk menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya atau bawahannya untuk memiliki kinerja yang efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan kepercayaan dan keterampilan mereka, menciptakan iklim yang kondusif guna mengembangkan inovasi dan kreativitas. Suyanto dalam Fahim Tharaba menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan mereka untuk “*berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya*”.³⁵

³⁵ *Ibid.*, hlm. 126.

Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* yaitu dengan melibatkan bawahan untuk melakukan perubahan secara bersama-sama. Dalam merumuskan perubahan biasanya pemimpin menggunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial dan penuh keterbukaan serta keputusan diambil secara bersama-sama. Jadi, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan dan melakukan perubahan yang mendasar dan dilandasi atas nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan kreatifitas dan inovasi pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

Salah satu model kepemimpinan pendidikan yang diprediksi mampu mendorong terciptanya efektifitas lembaga pendidikan adalah dengan penerapan kepemimpinan transformasional. Jenis kepemimpinan ini menginterpretasikan adanya tingkatan kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikutnya lebih progresif dengan cara menunjukkan dan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu yang nampak mustahil.

Konsep kepemimpinan tersebut menawarkan perspektif perubahan pada keseluruhan lembaga pendidikan, sehingga pengikut menyadari eksistensinya untuk membangun lembaga

yang siap menyongsong perubahan bahkan mampu menciptakan perubahan. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikutnya (*followers*) dengan memunculkan berbagai ide produktif, hubungan yang sinergikal, memiliki rasa tanggung jawab, kepedulian *educational*, cita-cita bersama serta berbagai nilai moral (*moral values*). Implementasi gaya kepemimpinan transformasional pada lembaga pendidikan sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinan ini, segala potensi organisasi (madrasah/sekolah) dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut.

Bass dan Aviola sebagaimana yang dikutip Aan Komariah dalam Fahim Tharaba mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional ke dalam konsep “4 I”, yaitu,³⁶

- a) “I” pertama adalah *Idealized Influence*, yaitu perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya.
- b) “I” kedua adalah *Inspirational Motivation*, tercermin dalam perilaku yang selalu menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang diemban oleh staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan

³⁶ *Ibid.*, hlm. 128- 129.

komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang bisa diobservasi oleh staf atau bawahannya. Pemimpin dalam model ini adalah sosok motivator yang bersemangat dalam membangkitkan antusiasme dan optimisme staf (bawahannya).

- c) “I” ketiga adalah *Intellectual Stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan berbagai inovasi.
- d) “I” keempat adalah pemimpin sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti ide, keluhan, harapan-harapann dan segala masukan yang diberikan oleh bawahannya.

Adapun formulasi yang dihasilkan oleh Bass dalam Fahim Tharaba mengenai kepemimpinan transformasional yaitu karisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi.³⁷ Karisma dapat diartikan sebagai proses seorang pemimpin memengaruhi pengikutnya dengan berbagai emosi yang kuat sehingga mereka kagum dan segan dengan dirinya.

Karisma adalah bagian terpenting dari kepemimpinan transformasional karena para pemimpin transformasional memengaruhi pengikutnya (*followers*) dengan menimbulkan

³⁷ *Ibid.*, hlm. 129.

emosi yang kuat. Seorang pemimpin yang memiliki karisma berarti memiliki pengaruh yang bukan didasarkan atas kewenangan yang dimiliki pemimpin, akan tetapi atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin tersebut memiliki kemampuan yang luar biasa. Menurut Max Weber, karisma terjadi apabila ada sesuatu krisis sosial sehingga muncul seorang pemimpin dengan kemampuan luar biasa dengan sebuah visi yang radikal dan memberi pemecahan terhadap krisis tersebut.

Selain karisma, ada juga stimulasi intelektual, yaitu proses seorang pemimpin dalam meningkatkan kesadaran pengikutnya untuk memecahkan berbagai masalah tersebut dengan perspektif yang baru. Sedangkan, perhatian yang diindividualisasi adalah dukungan, membesarkan hati dan memberikan berbagai pengalaman kepada pengikutnya untuk lebih berprestasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan kepada pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang berbagai masalah etis, memobilisasi energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu mengarahkan dan menggerakkan pengikutnya untuk terlibat aktif (partisipatif) dalam proses perubahan. Oleh karena itu, pemimpin transformasional biasanya mempunyai kepribadian

yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emosional pengikut (*followers*) guna mewujudkan tujuan ideal lembaga.

Pemimpin transformasional membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikut atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini strategis untuk kepentingan jangka panjang. Adapun ciri-ciri kepemimpinan transformasional, yaitu;³⁸

- a) Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan,
- b) Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi,
- c) Mendorong pengikut (*followers*) untuk lebih memprioritaskan kepentingan organisasi,
- d) Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikutnya guna mencapai sasaran.

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Secara bahasa, kata “kinerja” adalah terjemahan dari bahasa Inggris yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* bermula dari kata *to perform* yang bermakna menampilkan atau melaksanakan. Maka, *performance* bisa dikatakan sebagai prestasi kerja, pencapaian kerja, pelaksanaan kerja, kemampuan kerja atau unjuk

³⁸ *Ibid.*, hlm. 130-131.

kerja.³⁹Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI), kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja atau prestasi yang diperlihatkan.⁴⁰

Berdasarkan pendapat para ahli definisi dari kinerja cukup beragam. Menurut Tjuju dan Suwatno, kinerja adalah prestasi riil yang ditunjukkan seseorang setelah melaksanakan peran dan tugasnya dalam sebuah organisasi.⁴¹Hal ini sejalan dengan pendapat T. Aritonang, kinerja merupakan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya.⁴²Tinggi rendahnya kinerja pekerja sangat berkaitan dengan sistem pemberian *reward* (penghargaan) yang diterapkan oleh organisasi/lembaga tempat mereka bekerja.

Selain itu, Ilyas dalam Indrawati mengemukakan bahwa kinerja merupakan sebuah penampilan hasil karya seorang individu, baik secara kualitas dan kuantitas dalam sebuah organisasi maupun lembaga.⁴³ Lebih lanjut, menurut Samsudin dalam Barnawi

³⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 11.

⁴⁰ *Kamus Besar Bahasa Indonesia Online*, (<https://kbbi.web.id/kinerja>), diakses pada 25 November 2019, jam 16.00 WIB)

⁴¹ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 161.

⁴² Keke Aritonang T., *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta*, Dalam Jurnal Pendidikan Penabur No.04/Th.IV/ Juli 2005

⁴³Yuliani Indrawati, “*Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja Guru Matematika dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang*” dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.4, No, 7 Juni 2006, hlm. 45-46.

menyebutkan bahwa kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang dicapai seseorang, unit atau devisi dalam periode tertentu dengan menggunakan *skill* yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi maupun lembaga.⁴⁴ Hal tersebut dipertegas dengan Supardi, bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah diperoleh dan dicapai oleh seorang individu dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang didasarkan atas standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya serta disertai dengan norma dan etika yang berlaku.⁴⁵

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang individu dalam menjalankan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diembannya berdasarkan atas standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan lembaga maupun organisasi. Tingkat keberhasilan tersebut harus sesuai dan sejalan dengan hukum, moral dan etika yang berlaku dalam lingkungan organisasi dan masyarakat. Adapun pengertian guru yang akan dijabarkan sebagai berikut.

Kata guru, jika ditilik dari bahasa Arab maka akan merujuk kepada *al-alim* (jamaknya ulama) atau *al-mu'allim* dengan arti

⁴⁴ Barnawi dan Mohammad Arifin, *op.cit.*, hlm. 12.

⁴⁵ Supardi, *Kinerja Guru cetakan ke-2*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 47.

orang yang mengetahui dan banyak dipakai para ulama atau ahli pendidikan untuk menunjuk pada hati guru. Selain itu, ada juga sebagian ulama yang memakai kata *al-mudarris* untuk arti orang yang mengajar atau orang yang memberi pelajaran. Selain itu, terdapat pula istilah *al-Mutaddib* yang mengarah kepada guru secara khusus mengajar di istana. Selain itu, ada pula kata *ustadz* yang merujuk kepada arti guru secara khusus mengajar di bidang pengetahuan agama Islam. Di sisi lain, ada pula istilah *syekh* yang digunakan kepada seorang guru dalam bidang *tassawuf*.⁴⁶

Sedangkan, jika ditinjau dari perspektif Islam maka kata yang mendekati dengan definisi guru adalah *murobbi*, yang bisa dipahami sebagai doa dari seorang anak kepada ayah dan ibunya yang telah mendidiknya di masa kecil. Secara eksplisit, kata *murobbi* tidak ditemukan di dalam kitab suci ummat Islam yaitu Al-Qur'an. Namun, yang ada di dalam Al-Qur'an adalah kata *robbaya* sebagaimana dalam Q.S Al-Isra' ayat 24.

وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي

صَغِيرًا (24)

Artinya:

Dan rendahkanlah dirimu terhadap mereka berdua dengan penuh kesayangan dan ucapkanlah: "Wahai Tuhanku, kasihilah

⁴⁶ Haji Abuddin Nata, *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru Murid*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2001), hlm. 41-42.

mereka keduanya, sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku waktu kecil". (Q.S Al- Isra', 17:24).⁴⁷

Kata-kata tersebutlah banyak dipakai oleh pakar sebagai akar dari kata *tarbiyah* yang memiliki arti pendidikan. Kata *Rabb* merupakan akar dari kata *tarbiyah*, di dalam Al-Qur'an kata *Rabb* disebut sebanyak 154 (seratus lima puluh empat) kali dan selalu dipakai dengan sebutan Tuhan. Dengan makna bahwasannya Tuhanlah yang mendidik, dalam artian mengarahkan, mengevaluasi, mengatur, mengawasi, membina, menggerakkan, memelihara dan lain sebagainya terhadap seluruh alam ciptaan-Nya seperti bumi dan langit.⁴⁸ Sebagai *Rabb*, maka Tuhan juga merupakan tempat dimana semua pertanggungjawaban manusia diarahkan, pengadilan yang seadil-adilnya ditegakkan (pengadilan akhirat) dan pahala dimintakan. Untuk lebih jelasnya lihat pada Q.S Al- An'am, 6: 162; Asy-Syu'ara, 26:109, 24; Al-Mutafifin, 83: 6; Al- An'an, 6: 163; Al-Isra', 17: 102; Al- A'raf, 7: 122; Thoha, 20: 70.

Adapun kata *Al-Mudzakkir* atau *ahl al-dzikir* yang bisa disebut sebagai guru. Kata *al-mudzakkir* disebutkan sebanyak tiga kali serta selalu didahului dengan kata-kata Al- Qur'an. Dengan arti, bahwa Allah *Subhanahu wa Ta'ala* menurunkan kitab suci Al-Qur'an dan seorang *mudzakkir* adalah orang yang dapat menunjukkan sebagai

284. ⁴⁷*Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

⁴⁸ Haji Abuddin Nata, *Op.Cit.*, hlm. 47.

seorang pemberi peringatan kepada ummat manusia dengan cara mengemukakan isi dan kandungan Al-Qur'an agar manusia lainnya senantiasa mengingat segala rahmat yang diberikan oleh Allah SWT.⁴⁹ Hal ini termaktub di dalam Q.S Al-Qomar ayat 17, 22, 32 dan 40.

Selain itu, kata *ahl al-dzikh* mengacu kepada manusia yang telah mengetahui dan memahami pesan Al-Qur'an. Karena, hal tersebut maka manusia tersebut layak dijadikan sebagai tempat bertanya. Hal ini sebagaimana di dalam Q.S Al-Anbiya' pada ayat ke-7.

وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا

تَعْلَمُونَ (7)

Artinya:

*Kami tiada mengutus rasul rasul sebelum kamu (Muhammad), melainkan beberapa orang-laki-laki yang Kami beri wahyu kepada mereka, maka tanyakanlah olehmu kepada orang-orang yang berilmu, jika kamu tiada mengetahui. (Q.S Al-Anbiya', 21:7).*⁵⁰

Dengan demikian, maka *al-mudzakkir* dan *ahl al Dzikh* adalah orang yang telah mengetahui dan memahami ajaran Tuhan sebagaimana yang terdapat di dalam kitab suci Al-Qur'an. Selain itu, ada pula kata *al-Mudzakki* yang dipakai di dalam Al-Qur'an yang

⁴⁹ *Ibid.*, hlm. 45-46.

⁵⁰ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

merujuk kepada orang yang dapat membersihkan diri orang lain dari akidah yang menyimpang dan juga akhlak yang buruk dan tercela. Orang yang dimaksud adalah baginda Nabi Muhammad SAW. Lebih lanjut, M. Quraish Shihab dalam Abuddin Nata, berpendapat mengenai kata *mudzakki* termasuk ke dalam kategori mendidik, sebab mendidik terkait dengan upaya membersihkan diri seseorang dari semua sifat dan akhlak yang buruk (tercela).⁵¹

Berdasarkan petunjuk Al- Qur'an yang telah disebutkan di atas, ada beberapa hal yang berkenaan dengan guru. Pertama, guru harus berfungsi sebagai pemelihara, pengarah, pembina, pembimbing dan pemberi bekal ilmu pengetahuan, pengalaman dan keterampilan kepada orang-orang yang memerlukan (khususnya peserta didik). Kedua, guru harus bisa menggunakan kemampuan intelektual dan spritual serta emosionalnya dalam memberikan peringatan kepada manusia lainnya, sehingga manusia yang diperingatkan dapat menjalankan perintah dan menjauhi larangan Allah SWT. Ketiga, seorang guru harus mempunyai tingkat kecerdasan intelektual (IQ) yang tinggi, sehingga mampu memahami segala pesan ajaran, hikma petunjuk dan rahmat melalui Al-Qur'an dan segala ciptaan Allah SWT. Keempat, seorang guru harus bisa membersihkan diri orang

⁵¹ *Op. Cit.*, Haji Abuddin Nata, hlm. 46.

lain (khususnya peserta didik) dari semua akhlak dan tindakan yang menyimpang atau tercela.

Pengertian dan fungsi guru sebagaimana dalam perspektif Islam yang telah disebutkan, maka hal tersebut selaras dengan Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen,

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.⁵²

Menurut Supardi, kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik yang dibimbingnya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.⁵³Oleh karena itu, kinerja guru juga dapat dimaknai sebagai sebuah kondisi yang menampilkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menginterpretasikan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan seorang guru selama melakukan aktivitas pembelajaran di madrasah.

⁵²Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, (<http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2005/14TAHUN2005UU.HTM>, diakses 25 November 2019 jam 00.25 WIB)

⁵³ Supardi, *op.cit.*, hlm. 54.

Sedangkan, Barnawi dan Mohammad Arifin mengartikan kinerja guru sebagai tingkat pencapaian dan keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang didasarkan atas standar kinerja yang telah ditentukan dan ditetapkan selama periode tertentu dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.⁵⁴ Maka dari itu peningkatan kinerja guru di lembaga pendidikan seperti madrasah atau sekolah harus dan senantiasa dilakukan oleh kepala madrasah melalui berbagai pembinaan dan guru itu sendiri melalui motivasi kerja yang dimilikinya. Karena, tujuan pendidikan di Indonesia akan tercapai apabila kinerja guru optimal.

b. Indikator-indikator Kinerja Guru

Kinerja dari sumber daya manusia di dalam berbagai organisasi atau lembaga pendidikan maupun lembaga non pendidikan menginterpretasikan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Hal tersebut dipandang penting dalam mengukur karakteristik tenaga kerjanya sebagai barometer dalam mengukur kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi tersebut menjadi titik fokus parameter dari kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan juga sebagai interpretasi dari eksistensi organisasi masa depan.

⁵⁴ Barnawi dan Mohammad Arifin, *op.cit.*, hlm. 14.

Dalam organisasi non profit secara khusus dalam lingkup lembaga pendidikan (baik sekolah maupun madrasah). Secara garis besar, evaluator dalam melakukan penilaian kinerja guru biasanya ada empat unsur kompetensi yang biasanya dinilai, yaitu yang pertama kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial serta kompetensi profesional. Unsur kompetensi adalah unsur primer yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru.⁵⁵

Kompetensi pedagogik merupakan *technical ability* dari seorang guru dalam mengemban dan melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar dan pembimbing. Kompetensi pedagogik adalah keterampilan dari seorang guru yang berkaitan dengan pemahaman terhadap para siswa dan juga pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Inti dari kompetensi ini meliputi kemampuan pemahaman terhadap para siswa, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar para siswa.⁵⁶

Kompetensi kepribadian adalah *personal ability* yang mengarah kepada sosok guru yang memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian yang dimiliki oleh guru memiliki pengaruh yang kuat terhadap tugasnya sebagai pendidik.

⁵⁵ H. Nanang Priatna dan Tito Sukamto, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2013), hlm. 34.

⁵⁶ J.B Situmorang dan Winarno, *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*, (Klaten: Macanan Jaya Cemerlang, 2008), hlm. 17.

Bukan tanpa alasan, dengan kepribadian yang kuat dari tenaga pendidik maka akan berdampak besar terhadap kepribadian peserta didik pula. Peserta didik akan menggugu dan meniru gurunya, seyogyanya guru memberikan teladan yang baik bagi peserta didiknya.⁵⁷

Kompetensi Sosial berkaitan dengan *ability* dari seorang tenaga pendidik yang menjadi dari bagian masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan warga sekolah atau madrasah baik peserta didik, sesama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, serta masyarakat yang berada di sekitar lembaga pendidikan yang bersangkutan.⁵⁸

Kompetensi Profesional adalah *ability* yang berkaitan dengan penguasaan dari guru terhadap materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam, serta meliputi penguasaan dari substansi materi kurikulum mata pelajaran di sekolah atau madrasah serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.⁵⁹

Menurut Nanang Priatna dan Tito Sukamto, penilaian kinerja guru dapat dilakukan dengan cara mengamati dan juga memantau keempat kompetensi tersebut. Perhatikan tabel berikut, setidaknya

⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 21.

⁵⁸ Hamzah B. Uno, *Profesi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksar, 2009), hlm. 19.

⁵⁹ Jamil Suprihatiningkrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 97.

ada beberapa indikator di setiap kompetensi yang bisa diamati dan dipantau dalam penilaian kinerja guru.⁶⁰

Tabel 2.1 Penilaian Kinerja Guru Berdasarkan 4 Kompetensi Dasar Guru

| Aspek | Keterangan |
|---|------------------------------|
| 1. Kompetensi Pedagogik: | |
| a. Menguasai Karakteristik Peserta didik* | a. Pengamatan dan Pemantauan |
| b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik | b. Pengamatan |
| c. Kegiatan pembelajaran yang mendidik | c. Pengamatan |
| d. Komunikasi dengan peserta didik | d. Pengamatan |
| e. Penilaian dan evaluasi* | e. Pengamatan |
| 2. Kompetensi Kepribadian: | |
| a. Bertindak sesuai dengan norma, agama, | a. Pengamatan dan Pemantauan |

⁶⁰ H. Nanang Priatna dan Tito Sukamto, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2013), hlm. 36-37

| | |
|---|---|
| <p>hukum, sosial dan kebudayaan nasional</p> <p>b. Menunjukkan pribadi dewasa dan teladan</p> <p>c. Etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru*</p> | <p>b. Pengamatan dan Pemantauan</p> <p>c. Pengamatan dan Pemantauan</p> |
| <p>3. Kompetensi Sosial:</p> <p>a. Bersifat inklusif, bertindak objektif serta tidak diskriminatif</p> | <p>a. Pengamatan dan Pemantauan</p> <p>b. Pemantauan</p> |
| <p>b. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik dan masyarakat</p> | |
| <p>4. Kompetensi Profesional</p> <p>a. Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu</p> <p>b. Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif.</p> | <p>a. Pengamatan</p> <p>b. Pemantauan</p> |

Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa dalam penilaian unsur kompetensi untuk guru mata pelajaran dan guru kelas dilakukan dengan cara, yaitu pemantauan dan atau pengamatan. Pemantauan adalah kegiatan untuk menilai kinerja guru melalui pemeriksaan dokumen, wawancara dengan guru yang dinilai dan atau wawancara dengan warga sekolah. Sedangkan pengamatan adalah kegiatan

dalam rangka menilai kinerja guru melalui pengamatan selama proses pembelajaran berlangsung.

Selain dari keempat kompetensi tersebut yang bisa dijadikan sebagai indikator penilaian kinerja guru. Disiplin kerja guru juga bisa dijadikan sebagai indikator lain dari penilaian kinerja guru. Karena, disiplin kerja akan sangat berpengaruh dengan kinerja yang ditunjukkan oleh para guru di lembaga pendidikan (sekolah ataupun madrasah). Artinya disiplin kerja akan memengaruhi hasil kinerja guru.

Menurut Sujono indikator disiplin kerja yang dapat dijadikan patokan untuk menentukan disiplin kerja yaitu ketepatan waktu yang meliputi ketepatan jam masuk, ketepatan jam pulang dan kepatuhan pada jam kerja. Kemudian, kepatuhan pada tata tertib atau peraturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, sebagai contoh seperti patuh memakai seragam yang telah disepakati sebelumnya.⁶¹

Berbagai indikator yang telah disebutkan di atas juga sejalan dengan pendapat Supardi tentang penilaian kinerja guru dapat dilihat dari aspek 1) disiplin kerja, 2) kemampuan kerja dan 3) hubungan kerja.⁶²Selain itu, sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Supardi pada sub-bab sebelumnya bahwa kinerja guru berkaitan dengan tanggungjawab seorang guru dalam meningkatkan prestasi

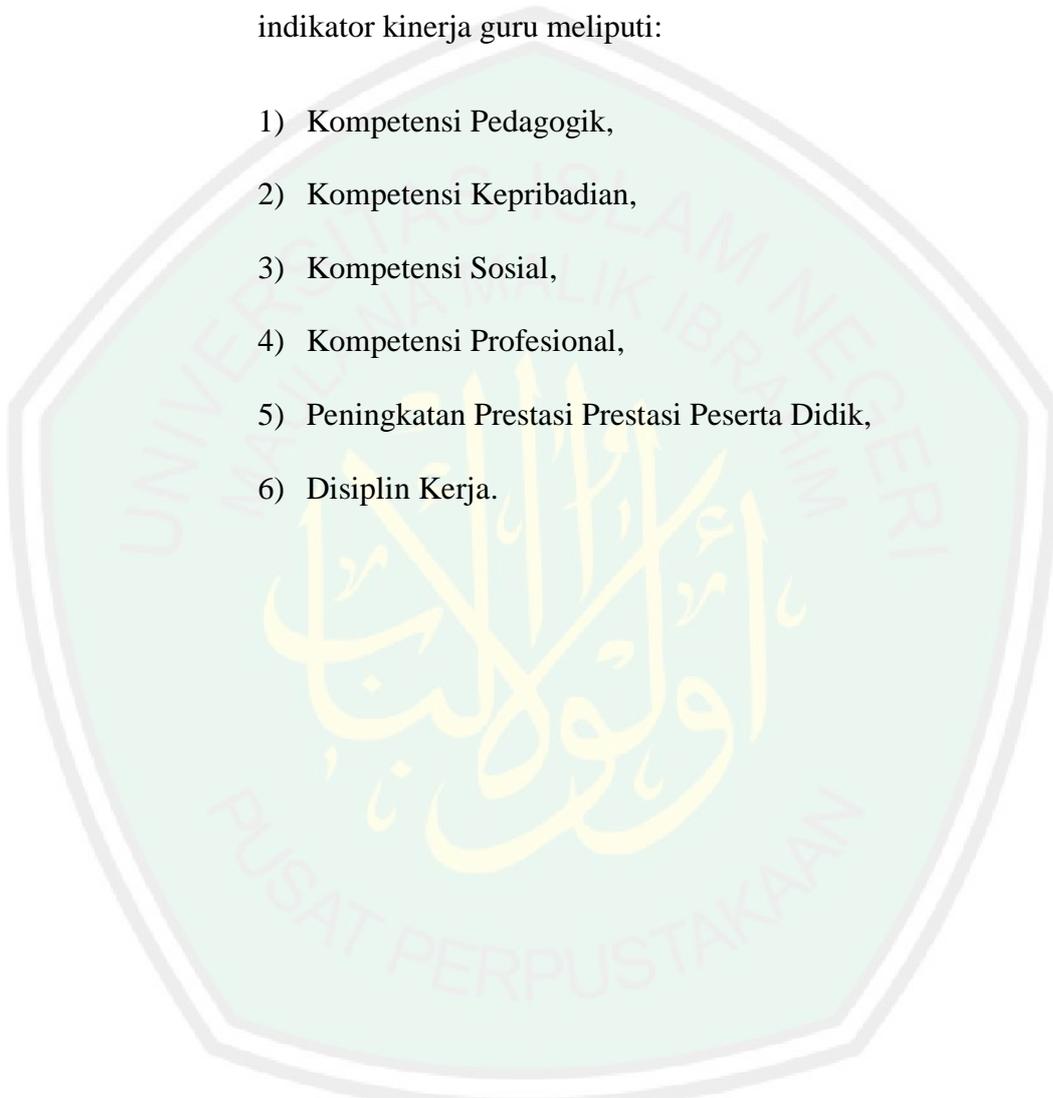
⁶¹ Sujono, *Teknik Memimpin Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta : Aksara Baru, 1981) hlm. 67.

⁶² Supardi, *op.cit.*, hlm. 47.

peserta didik. Maka peningkatan prestasi peserta didik juga bisa dijadikan sebuah indikator dalam menentukan kinerja guru.

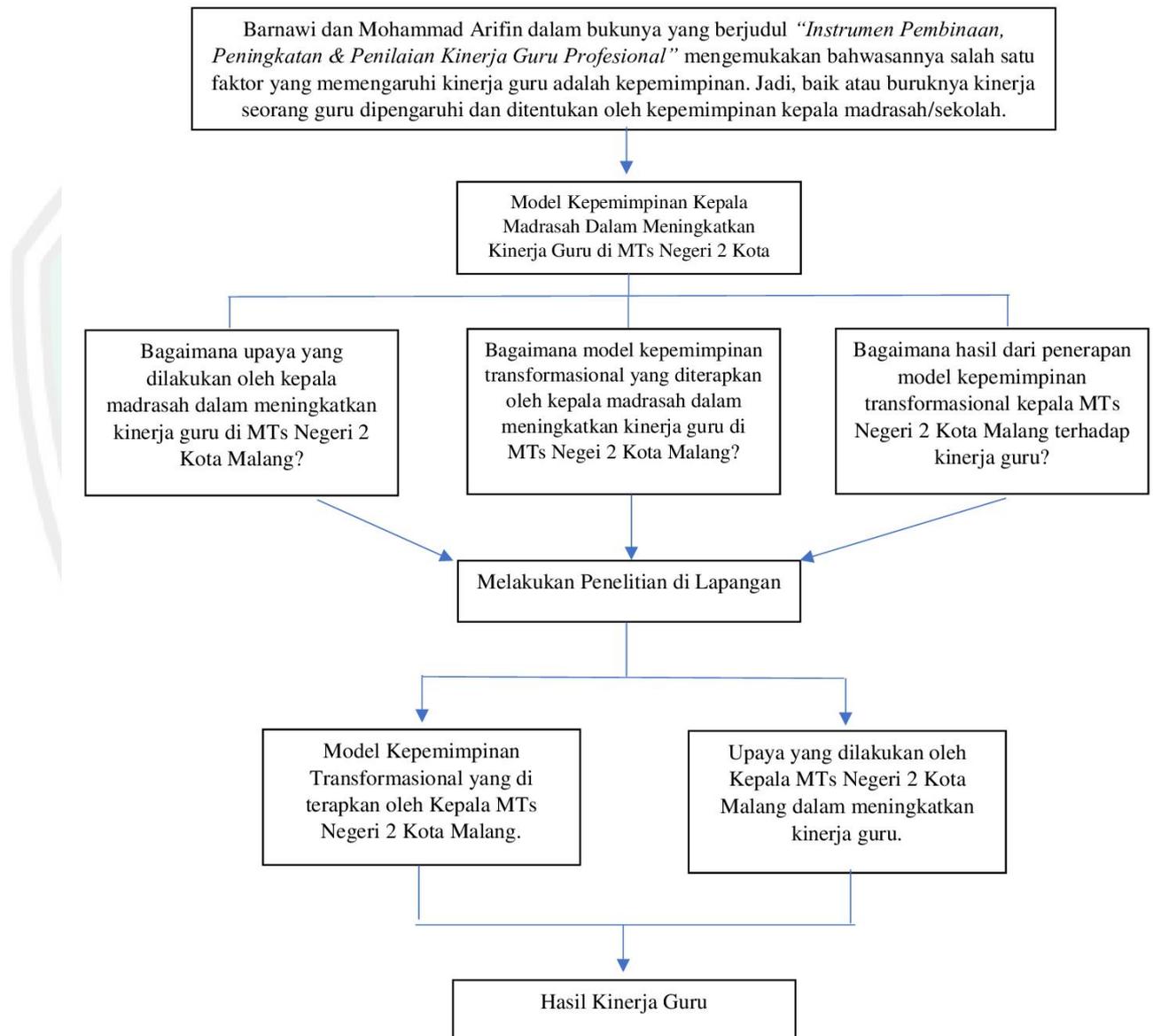
Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja guru meliputi:

- 1) Kompetensi Pedagogik,
- 2) Kompetensi Kepribadian,
- 3) Kompetensi Sosial,
- 4) Kompetensi Profesional,
- 5) Peningkatan Prestasi Prestasi Peserta Didik,
- 6) Disiplin Kerja.



B. Kerangka Berpikir

Berikut kerangka berpikir dari penelitian skripsi dengan judul “*Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang*”.



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan fokus permasalahan yang telah peneliti buat sebelumnya pada BAB I, maka pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif sebagaimana yang diungkapkan oleh Lexy J. Moleong, yaitu penelitian yang bermaksud untuk mengetahui dan memahami berbagai fenomena yang dialami oleh subjek penelitian seperti persepsi, perilaku, tindakan, motivasi, tindakan, dan sebagainya, secara komprehensif, dan juga dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁶³ Lebih lanjut, sebagaimana Taylor dan Bogdan mengungkapkan bahwasannya penelitian kualitatif merupakan penelitian yang akan menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis dan lisan serta perilaku dari orang-orang yang diamati.⁶⁴

Nasution mengungkapkan bahwasannya penelitian kualitatif adalah suatu penelitian dengan mengamati orang yang bersangkutan dalam penelitian baik ditilik dari lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha mengetahui dan memahami bahasa serta tafsiran pada

⁶³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), hlm. 6.

⁶⁴ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm.3.

lingkungan sekitarnya.⁶⁵Di sisi lain, penelitian kualitatif juga memiliki tujuan untuk mengetahui dan memahami berbagai fenomena sosial dari perspektif atau sudut pandang dari partisipan yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, opini, serta persepsinya.

Adapun jenis penelitian ini, yaitu dengan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Yaitu untuk meneliti secara rinci dan mendalam berkaitan dengan fokus penelitian pada model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

B. Kehadiran Peneliti

Ditinjau dari perspektif penelitian kualitatif, maka peneliti sendiri bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Hal ini sejalan dengan pendapat Lexy J. Moleong yang mengatakan bahwa peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama.⁶⁶Hal itu dilakukan dikarenakan, hanya manusia sebagai alat pengumpul data yang dapat berhubungan dengan responden ataupun objek lainnya, serta hanya manusia sajalah yang mampu mengetahui dan memahami kaitan penelitian dengan berbagai kenyataan di lapangan.

Oleh karena itu, keberadaan peneliti di lapangan wajib hukumnya dalam pengumpulann data guna memperoleh data yang objektif serta mendalam. Hal itu diperoleh dengan mengamati serta mendengarkan secara cermat.

⁶⁵ Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1992), hlm 5.

⁶⁶ Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hlm. 9.

Dengan demikian, peneliti sebagai pengamat memiliki peran serta dalam kehidupan sehari-hari pihak-pihak terkait dalam penelitian pada setiap situasi yang dikehendaki untuk diketahui dan dipahami.

Dalam penelitian ini posisi peneliti menjadi *key instrument* yang berfungsi sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Untuk memperoleh data sekaligus informasi yang komprehensif, maka kehadiran peneliti memiliki peran besar dalam rangka menemukan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di MTs Negeri 2 Kota Malang lebih tepatnya di Jalan Raya Cemorokandang No.77 Kota Malang kode pos 65138. Letak geografis MTsN 2 Kota Malang terletak di Kota Malang bagian Timur dan berbatasan dengan dua sekolah lanjutan tingkat atas yaitu SMK Negeri 9 dan SMK Negeri 6 Kota Malang. Selain itu, MTs Negeri 2 Kota Malang juga dikelilingi oleh permukiman dan persawahan milik masyarakat sekitar. Sehingga, di MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan madrasah dengan lingkungan yang cukup asri.

D. Data dan Sumber Data

1. Data Penelitian

Ditinjau dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata data merupakan keterangan yang benar dan nyata, atau keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian (analisis atau kesimpulan).⁶⁷ Data merupakan gambaran, rekaman, dan juga keterangan suatu hal atau fakta. Apabila data tersebut diolah maka akan menghasilkan suatu informasi. Di dalam penelitian, data memiliki peran yang sangat penting. Karena, dengan data inilah suatu permasalahan atau topik dalam penelitian dapat dipecahkan atau dijawab, dan juga dengan data tersebut maka hipotesis dapat diuji secara empiris.⁶⁸

Data penelitian yang dicari dan ditemukan dalam penelitian ini adalah informasi maupun keterangan yang berhubungan dengan Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Dalam rangka menghimpun data, maka peneliti menetapkan sumber yang merupakan *key informan* terlebih dahulu, yang dipilih sebab dipandang mengetahui serta memahami tentang Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

⁶⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia Online, (<https://kbbi.web.id/data>, diakses pada 25 November 2019, jam 19.00 WIB)

⁶⁸ Jusuf Soewadji, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Mitra Wacana media, 2012), hlm. 145.

2. Sumber Data

Menurut Lofland dalam Lexy J. Moleong mengungkapkan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah berbagai kata dan tindakan, selain itu adalah data tambahan seperti dokumen, dsb.⁶⁹ Berdasarkan argumen di atas, maka sumber data primer (utama) di penelitian ini adalah berbagai pihak yang terkait dalam model kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu :

- 1) Seorang kepala madrasah yang memiliki peran sebagai penentu kebijakan madrasah, untuk memperoleh informasi berkenaan upaya peningkatan kinerja guru di madrasah. Selain itu, dari kepala madrasah pula peneliti akan mengetahui bagaimana pendekatan yang digunakan oleh atasan kepada bawahannya melalui pola perilaku dan interaksi yang dilakukan kepala madrasah kepada para bawahannya dalam menerapkan suatu kebijakan yang nantinya akan menghasilkan model kepemimpinan yang diterapkan di MTs Negeri 2 Kota Malang.
- 2) Tenaga pendidik yang bisa memberikan informasi berkenaan model kepemimpinan kepala madrasah dan juga pelaksanaan berbagai program peningkatan kinerja guru.

⁶⁹ Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hlm. 157.

- 3) Tata Usaha, yaitu Kepala Urusan Tata Usaha dan juga staf Pengadministrasi Kepegawaian.

Sedangkan, sumber data sekunder dalam penelitian ini didapat melalui studi dokumentasi yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Yaitu mencakup dokumen yang dimiliki kepala madrasah, tenaga pendidik, maupun arsip dan lain sebagainya yang berkaitan dengan fokus penelitian. Data primer maupun data sekunder ditujukan guna mendeskripsikan fenomena yang berlangsung di lapangan sehingga bisa mengungkapkannya serta menjawab fokus penelitian. Dalam penelitian kualitatif, tujuan pengambilan sampel adalah untuk memperoleh informasi sebanyak mungkin dan bukan untuk rampatan (*generalisasi*).

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono, pengumpul data dilakukan pada kondisi dan keadaan alamiah (*natural setting*), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih didominasi pada observasi partisipan (*participant observation*), dan wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) serta dokumentasi.⁷⁰ Hal ini sejalan dengan Husaini Usaman dan Purnomo Setiady, yang mengungkapkan bahwa instrumen penelitian dengan metode kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Sehingga, peneliti merupakan *key instrument*. Dalam pengumpulan data, maka seorang peneliti wajib berperan langsung ke dalam lapangan secara aktif. Dalam penelitian

⁷⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 63.

kualitatif, teknik pengumpulan data yang lazim dipakai adalah observasi (pengamatan terbuka), wawancara, dan dokumentasi.⁷¹ Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik tersebut, yaitu:

1. Observasi (Pengamatan Terbuka)

Observasi merupakan suatu proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap berbagai gejala ataupun fenomena yang sedang diselidiki (diteliti).⁷² Pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengamatan secara terbuka terhadap subjek penelitian.

Pengamatan secara terbuka merupakan proses pengamatan yang dilakukan oleh peneliti saat di lapangan penelitian dengan syarat pengamat secara terbuka diketahui oleh subjek penelitian. Dalam artian, peneliti diketahui oleh subjek penelitian saat ia sedang melakukan penelitian, begitu pula sebaliknya para subjek penelitian dengan sukarela memberikan kesempatan kepada peneliti yang sedang melakukan pengamatan untuk mengamati peristiwa yang terjadi dan segala aktivitas yang mereka lakukan.⁷³

Selain pengamatan terbuka, peneliti dalam penelitian ini juga melakukan pencatatan berbagai fenomena yang berkaitan dengan penerapan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan

⁷¹ Husaini Usman dan Purnomo Setiady, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm.78-79.

⁷² Marzuki, *Metode Riset*, (Yogyakarta: BPEF-UII, 2000), hlm. 55- 56.

⁷³ Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hlm. 176

kinerja guru. Observasi dilakukan guna memperoleh dan mengumpulkan berbagai data yang dibutuhkan berkaitan dengan bagaimana penerapan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan sebuah metode pengambilan data dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan kepada seseorang yang menjadi informan atau responden yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Wawancara tersebut bisa dilakukan dengan tanya jawab secara langsung maupun dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan.⁷⁴ Wawancara yang dilaksanakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara berupa beberapa pertanyaan tertulis yang telah disiapkan atau biasa disebut dengan wawancara berstruktur.

Namun, ketika terjadi kekurangjelasan data yang didapat melalui wawancara dengan menggunakan pedoman yang telah disusun secara tertulis, maka dalam penelitian ini peneliti juga akan mengajukan pertanyaan secara spontan/ wawancara secara bebas (tak berstruktur) untuk memperkuat data yang dibutuhkan.

⁷⁴ Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hlm. 131.

Teknik wawancara ini digunakan dengan informan yang pertama yaitu kepala madrasah, data yang dicari dari kepala madrasah adalah mengenai;

- 1) Model kepemimpinan yang digunakan.
- 2) Upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.
- 3) Hasil kinerja guru.

Kedua, yaitu guru, data yang digali dari guru-guru adalah mengenai:

- 1) Pembinaan yang dilakukan kepala madrasah.
- 2) Hubungan guru dengan kepala madrasah.
- 3) Program peningkatan kinerja guru.
- 4) Hubungan guru dengan guru.
- 5) Kehadiran guru ke madrasah, ketepatan waktu dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Ketiga, yaitu bagian Tata Usaha, data yang dicari dari bagian Tata Usaha adalah mengenai:

- 1) Hubungan kepala madrasah dengan Tata Usaha.
 - 2) Kinerja guru.
 - 3) Prestasi siswa
3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah sumber data yang dimanfaatkan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber yang tertulis, gambar, film,

dan lain sebagainya. Semua hal tersebut memberikan informasi bagi peneliti selama proses penelitian. Dokumentasi sendiri menggunakan suatu teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan (menghimpun) dan juga menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik.

Dalam penelitian kualitatif, data yang diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara, lalu diperkuat dengan sumber lain, diantaranya seperti foto, dokumen dan lain sebagainya.⁷⁵ Dengan demikian, peneliti hendak mengambil data yang diperlukan sesuai dengan fokus penelitian baik seperti gambar, foto, dokumen resmi MTs Negeri 2 Kota Malang baik secara internal maupun eksternal, dsb.

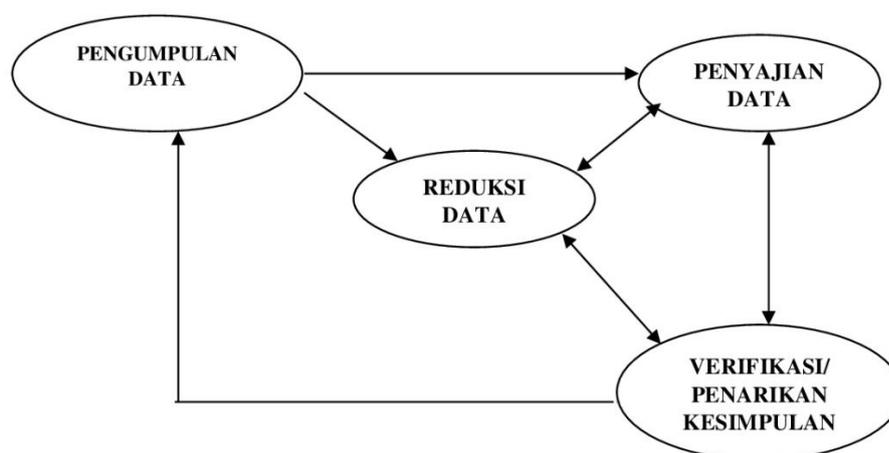
F. Analisis Data

Analisis data sebagaimana yang dijelaskan oleh Sugiono, yaitu suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang dihasilkan melalui teknik pengumpulan data seperti catatan lapangan, dokumentasi dan wawancara, dengan cara mengelompokkan data ke dalam kategori, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun pola, memilah yang penting dan yang akan dipelajari, serta menarik sebuah kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh peneliti sendiri maupun oleh

⁷⁵ Rochajat Harun, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Pelatihan*, (Bandung: Bandar Maju, 2007), hlm. 72.

orang lain.⁷⁶ Lebih lanjut, Nasution dalam Sugiyono mengungkapkan bahwa analisis data pada penelitian kualitatif telah dimulai sejak sebelum memasuki lapangan yaitu pada saat merumuskan dan menjelaskan masalah yang akan diteliti, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus hingga penulisan hasil penelitian.⁷⁷

Adapun analisis data kualitatif selama di lapangan sebagaimana yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono, yaitu dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas. Lebih lanjut, aktivitas dalam analisis data terbagi menjadi tiga alur kegiatan, yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/ verification* (penarikan kesimpulan/ verifikasi).⁷⁸ Berikut bagan dari teknik analisis data model interaktif.



Bagan 3.1 Teknik Analisis Data Model Interaktif

⁷⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 89.

⁷⁷ *Ibid.*, hlm. 89.

⁷⁸ Sugiyono, *op.cit.*, hlm. 91.

Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan guna memperoleh makna bagi data yang dikumpulkan di lapangan. Lebih rinci, langkah yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Saat data telah terkumpul, maka kegiatan selanjutnya ialah mereduksi data dengan memilih serta merangkum data tersebut berdasarkan kepada yang terpenting dan relevan (berkaitan dengan penelitian). Kemudian data tersebut disusun secara sistematis guna dapat disimpulkan dan diverifikasi, lalu dibuat satuan-satuan data yang relevan dengan berbagai isu yang dikaji, kemudian membuang (menghapus) data yang tidak dibutuhkan dan tidak relevan (sesuai) dengan fokus penelitian.

2. *Display Data* (Penyajian Data)

Display data atau penyajian data dalam penelitian ini adalah suatu proses penyajian sekumpulan informasi data yang telah diperoleh dalam bentuk yang sederhana dan selektif. Data tersebut disajikan ke dalam bentuk naratif, hubungan antar kategori dan diselingi dengan kutipan hasil wawancara, observasi atau dokumentasi, serta bagan.

3. Pengambilan Simpulan

Simpulan yang dibuat bersifat sementara, kemudian meningkat menjadi lebih komprehensif dan rinci. Simpulan akhir dibuat

berlandaskan dari hasil analisis terhadap data yang telah diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Setelah data terekam dalam display, maka langkah selanjutnya adalah data disimpulkan dengan melihat persamaan dan perbedaan pendapat yang telah disampaikan oleh subjek penelitian, sehingga memunyai makna, dan simpulan tersebut dapat dipercaya. Dengan demikian, maka simpulan dalam penelitian ini akan dapat menjawab rumusan masalah (fokus masalah) yang telah dirumuskan sejak awal.

G. Keabsahan Data

Selama proses pengamatan agar memperoleh data yang tepat dan akurat, maka penulis perlu melakukan pengecekan keabsahan data. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode triangulasi. Triangulasi data adalah suatu metode yang digunakan untuk memastikan keabsahan (kevalidan) data dari berbagai sumber.⁷⁹ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber agar penelitian ini benar-benar valid.

Triangulasi sumber merupakan sebuah metode pengecekan data dengan memastikan kevalidan data dari berbagai informan dan sumber. Sumber yang dimaksud dalam penelitian ini adalah melalui a) dengan cara melakukan komparasi (membandingkan) data hasil wawancara kepala madrasah dan para guru yang bersangkutan, b) melakukan komparasi antara hasil wawancara dengan isi dokumen yang berhubungan dengan fokus

⁷⁹ Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hlm. 330.

penelitian, c) melakukan komparasi antara hasil wawancara dengan hasil pengamatan di lapangan. Melalui data yang diperoleh, maka penulis lebih mudah untuk mengelompokkan dan mendeskripsikan data yang berbeda, sama maupun yang spesifik. Jadi, akan melakukan analisis data lebih mudah bagi penulis dalam pengolahannya.

H. Prosedur Penelitian

1. Tahap Persiapan

Pada tahap ini, peneliti melakukan kegiatan observasi pra-penelitian bersamaan dengan kegiatan praktik kerja lapangan (PKL) selama dua bulan di lapangan penelitian. Tujuan observasi pra-penelitian adalah untuk mendapatkan gambaran umum mengenai lokasi penelitian dan mengamati permasalahan yang layak untuk diteliti.

Setelah melalui tahap pra penelitian, penulis menentukan fokus dan judul penelitian serta dikonsultasikan kepada dosen pembimbing penelitian. Dalam masa penyelesaian proposal skripsi, peneliti mengajukan dan mengirimkan surat izin penelitian kepada pihak MTs Negeri 2 Kota Malang.

Saat telah memperoleh izin penelitian dari pihak MTs Negeri 2 Kota Malang, maka peneliti melakukan koordinasi dengan pendamping penelitian dalam melakukan kegiatan penelitian lebih lanjut.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap ini merupakan kegiatan inti dari sebuah penelitian. Karena, dalam tahap pelaksanaan, peneliti mencari dan menghimpun data yang dibutuhkan. Pada tahap pelaksanaan ini, penulis membagi ke dalam beberapa bagian sebagai berikut.

Pertama, peneliti melakukan pencarian dokumen-dokumen resmi yang akan digunakan dalam penelitian dan wawancara dengan tujuan memperoleh data awal mengenai upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang dan juga hasil dari kinerja guru.

Kedua, peneliti melakukan observasi secara langsung terhadap pola interaksi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dengan warga madrasah dan juga melihat secara langsung kegiatan yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal ini ditujukan untuk mengetahui model kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dan juga kinerja guru.

Ketiga, peneliti melakukan wawancara kepada kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, beberapa guru dan staf TU di MTs Negeri 2 Kota Malang. Dalam hal ini ditujukan untuk memperoleh data mengenai upaya apa saja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah. Selain itu, peneliti juga mencari data yang berkaitan dengan pola interaksi yang digunakan oleh kepala madrasah

kepada warga madrasah. Sehingga, nantinya akan diperoleh model kepemimpinan kepala madrasah melalui pengolahan data.

Keempat, peneliti melakukan pengecekan ulang berkaitan dengan data akhir hasil penelitian yang sudah dilakukan dan hal ini bertujuan untuk mengetahui berbagai hal yang masih belum terungkap melalui pengamatan dokumen tertulis dan tidak tertulis.

3. Tahap Penyelesaian

Tahap penyelesaian adalah rangkaian terakhir dari sebuah penelitian. Pada tahap akhir ini, peneliti melakukan analisis data dan menyusun kerangka laporan hasil penelitian. Laporan penelitian disusun sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan berlaku di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dengan demikian, maka laporan penelitian dapat diinterpretasikan sebagai karya ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan kebenaran dan keabsahannya.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian

Madrasah Tsawaniyah Negeri 2 Kota Malang beralamat di Jalan Raya Cemorokandang No. 77 Malang (kode Pos: 65138), provinsi Jawa Timur. Secara geografis, MTsN 2 Kota Malang terletak di bagian timur dari Kota Malang dan berdampingan dengan dua sekolah lanjutan tingkat atas yaitu SMKN 9 dan SMKN 6 Kota Malang.

MTs Negeri 2 Kota Malang adalah salah satu madrasah tsanawiyah negeri yang maju di kota Malang dengan perolehan akreditasi A dan memiliki NPSN: 20583801. Adapun waktu operasional dari MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu pada hari Senin s/d Jum'at (pukul 06.45 – 14.15 WIB) dan hari Sabtu (06.45 – 12.45 WIB). Masyarakat bisa memperoleh informasi berkenaan MTs Negeri 2 Kota Malang melalui nomor telpon: (0341) 711500, Faximile: (0341) 726766, Surel: mtsnmalang2adm@gmail.com dan Website resmi: ww.mtsn2kotamalang.sch.id.

1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri 2 Kota Malang

Berdirinya MTs Negeri 2 Kota Malang berawal dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) 6 Tahun Putri Malang. Pendirian PGAN berawal dari keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan Menteri Agama Nomor : 1142/BH.A, tanggal 2 Desember 1946, dengan tujuan untuk menyediakan guru agama sehingga ditetapkan

rencana Pendidikan Guru Agama Islam jangka pendek dan jangka panjang.

Salah satu dari rencana tersebut adalah berdirinya PGAN 6 Tahun Putri Malang. Madrasah tersebut memiliki prestasi yang membanggakan dengan banyaknya alumnus yang menjadi tokoh berpengaruh dalam kehidupan masyarakat dan juga di lingkungan Kemenag serta kementerian lainnya. PGAN 6 Tahun Putri Malang telah dikenal secara luas oleh masyarakat (terkhusus orang Jawa Timur) dan madrasah tersebut terletak di Jalan MT. Haryono No. 139 Dinoyo Kota Malang.

Seiring berjalannya waktu, tata kelola pemerintahan khususnya dalam Bidang Pendidikan Agama dan Keagamaan mengalihfungsikan PGAN 6 Tahun menjadi PGAN 3 tahun, Madrasah Aliyah Negeri (MAN), dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN). Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 16 Tahun 1978 tanggal 16 Maret 1978, PGAN 6 Tahun Putri Malang kelas 1, 2 dan 3 berganti fungsi menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Kota Malang yang sekarang beralamat di Jalan Raya Cemorokandang 77 Cemorokandang Kota Malang. Sedangkan, kelas 4, 5 dan 6 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978 tanggal 16 Maret 1978 berganti fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Malang yang beralamat di Jalan Baiduri Bulan No.40, Tlogomas Kota Malang.

Jika dilihat dari struktur kelembagaan MTsN 2 Kota Malang, maka madrasah memiliki kualitas dan kuantitas yang baik dari tenaga pendidik dan kependidikan. Sejak sahnya pengalihan fungsi dari PGAN 6 Tahun Putri Malang menjadi MTsN 2 Kota Malang, madrasah ini sudah mengalami perubahan dari berbagai kepemimpinan hingga saat ini, berikut rinciannya;

- 1) Husen Maksun, BA (1978 hingga 1987)
- 2) H. Masrur (1987 hingga 1994)
- 3) H. Ridwan Adnan (1994 hingga 2003)
- 4) Hj. Istutik Mamik (Plt. Kepala)(1 Januari 2003 hingga 1 April 2003)
- 5) Mohammad Taufik (2 April 2003 hingga 7 Juni 2003)
- 6) Hj. Khoiriyah MS, M.Ag (28 Juni 2003 hingga 12 Desember 2012)
- 7) Pono, S.Ag, M.Pd (13 Desember 2012 hingga 28 Desember 2016)
- 8) Ngatini Kustyaningrum, S.Pd (Pgs. Kepala) (29 Desember 2016 hingga 28 Februari 2017)
- 9) Dr. H. Subhan, S.Pd, M.Si (29 Februari 2017 hingga sekarang)

Dengan dinamisnya kepemimpinan di MTsN 2 Kota Malang, maka para pemimpin mampu menjaga eksistensi madrasah hingga sekarang. MTsN 2 Kota Malang sendiri telah berupaya semaksimal mungkin dalam mempersiapkan peserta didik agar bisa *survive* pada masanya

melalui proses peendidikan menuju *Learning Community dan Civil Society*.⁸⁰

2. Visi, Misi dan Tujuan serta Sasaran MTs Negeri 2 Kota Malang

Upaya dalam menyatukan persepsi, langkah, dan arah program Litbang (penelitian dan pengembangan) dan Diklat (pendidikan dan pelatihan), maka pelaksanaan tugas dan fungsi madrasah perlu dilandasi suatu visi, misi, dan tujuan, serta sasaran yang ingin diwujudkan. Visi, misi, tujuan, dan sasaran tersebut merupakan panduan yang memberikan pandangan dan arah ke depan sebagai dasar acuan dalam menjalankan tugas dan fungsi untuk mencapai program yang telah ditetapkan. Perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah di arahkan sebagai penjabaran terhadap rencana program yang diamanatkan dalam visi, misi, dan Nawacita Presiden, RPJMN 2015-2019, Renstra Kementerian Agama 2015-2019, tugas dan fungsi organisasi, kondisi umum, potensi dan permasalahan yang dihadapi. Berikut visi, misi, dan tujuan serta sasaran MTs Negeri 2 Kota Malang.⁸¹

a. Visi

Menjadi Madrasah Berstandar Nasional Dan Internasional Yang Berakhlakul Karimah, Inovatif, dan Kompetitif.

⁸⁰ *Sejarah Berdirinya MTs Negeri 2 Kota Malang* (www.mtsn2kotamalang.sch.id, diakses 10 Januari 2020 jam 16.00 WIB)

⁸¹ Rencana Strategis MTs Negeri 2 Kota Malang Tahun 2015-2019, Hlm. 8-9.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan Pembiasaan Bahasa Nasional dan Internasional dalam Keseharian di Lingkungan Madrasah.
- 2) Menumbuhkembangkan Sikap Spiritual dan Sosial Bagi Seluruh Warga Madrasah Sehingga Terbentuk Akhlakul Karimah.
- 3) Mewujudkan Madrasah Yang Berkualitas Melalui Inovasi Sistem Pendidikan Madrasah.
- 4) Mewujudkan Peserta Didik Yang Mampu Berkompetisi dalam Bidang Akademik dan Non Akademik Pada Tingkat Nasional dan Internasional.
- 5) Mewujudkan Pendidik dan Tenaga Pendidik Yang Mampu Berkompetisi Pada Tingkat Nasional dan Internasional.

c. Tujuan

- 1) Melalui Pembiasaan Berbahasa Indonesia, Warga Madrasah Dapat Memelihara dan Melestarikan Budaya Bangsa Indonesia.
- 2) Melalui Pembiasaan Berbahasa Arab, Inggris Bagi Warga Madrasah Untuk Berkomunikasi dan Memperoleh Informasi Agar Dapat Bersaing di Dunia Global
- 3) Melalui Rutinitas Kegiatan Keagamaan, Seluruh Warga Madrasah Dapat Menumbuhkembangkan Sikap Akhlakul Karimah.

- 4) Melalui Sistem Pendidikan Yang Berinovasi, Seluruh Warga Madrasah Dapat Meningkatkan Kualitas Pendidikan.
- 5) Melalui Sarana Sistem Pengembangan Kreativitas Yang Berkelanjutan, Peserta Didik Mampu Berkompetisi Dengan Maksimal.
- 6) Melalui Pembinaan Secara Berkelanjutan, Tenaga Pendidik dan Kependidikan Mampu Mengembangkan Sikap Kompetitif di Era Globalisasi.

d. Sasaran

Sasaran strategis MTsN 2 Kota Malang dalam pembangunan bidang pendidikan adalah :

- 1) Meningkatnya Akses, Mutu, Kesejahteraan dan Subsidi Madrasah,
- 2) Meningkatnya Dukungan Manajemen Pendidikan dan Pelayanan Tugas Teknis Lainnya Pendidikan Islam.

3. Struktur Organisasi

Madrasah maupun lembaga pendidikan lainnya, idealnya mempunyai struktur organisasi yang jelas. Karena, melalui struktur organisasi yang jelas maka lebih mudah dalam pembagian tugas dan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.

Jika dikaitkan dengan lembaga pendidikan yaitu madrasah, maka struktur organisasi madrasah adalah sebuah susunan dari berbagai

individu dengan tingkatan tertentu yang memiliki tugas dan wewenang masing-masing, lalu di kelompokkan ke dalam bagian-bagian tertentu. Dengan tugas dan wewenang yang berbeda tersebutlah maka diperlukan koordinasi secara formal dalam menyelaraskan kegiatan di madrasah dalam pencapaian tujuan madrasah.

Struktur organisasi di lembaga pendidikan merupakan suatu susunan pengurus yang memiliki rasa tanggung jawab atas manajemen dari lembaga pendidikan. MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki struktur organisasi yang tidak jauh berbeda dengan struktur organisasi yang ada di lembaga pendidikan lainnya, yaitu memiliki pemimpin dengan jabatan kepala madrasah dengan membawahi beberapa wakil kepala dalam bidang tertentu seperti kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat dan kurikulum. Selain itu, membawahi langsung kepala tata usaha. Untuk lebih jelasnya, berikut struktur organisasi di MTs Negeri 2 Kota Malang.



Gambarr4.1 StrukturrOrganisasi MTs Negeri 2 Kota Malang

Keterangan Struktur Organisasi MTs Negeri 2 Kota Malang:

- a) Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang: Dr. Subhan, S.Pd., M. Si
- b) Kepala Urusan Tata Tusaha MTs Negeri 2 Kota Malang: Mochamad Arif, S.Ag
- c) Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang: Mariana Yogawati, S.Ag
- d) Waka Kesiswaan MTs Negeri 2 Kota Malang: Siti Masfiyah, S.Si
- e) Waka Sarpras MTs Negeri 2 Kota Malang: Purwahyudi, S.Ag., M.Pd.I
- f) Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang: Erna Dwi Kaeksi, S.Pd

4. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang

Lembaga pendidikan mempunyai berbagai komponen pendukung agar bisa dikatakan sebagai lembaga pendidikan yang ideal. Komponen-komponen tersebut antara lain, sarana dan prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan serta peserta didik.

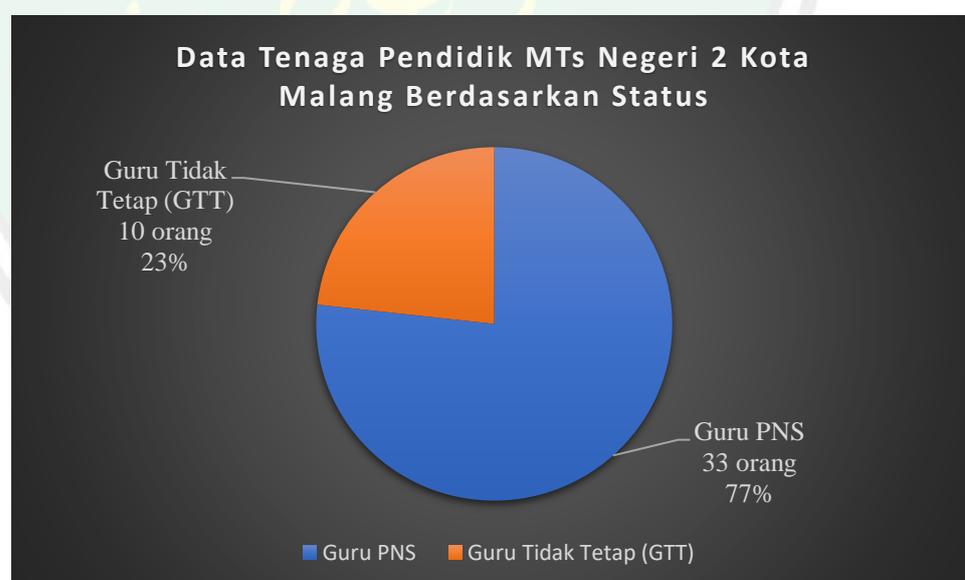
Di dalam MTs Negeri 2 Kota Malang, tenaga pendidik memiliki tugas utama yaitu mengajar dan mendidik peserta didik yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Sedangkan, tenaga kependidikan memiliki tugas utama dalam hal pelayanan bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan MTs Negeri 2 Kota Malang. Tenaga pendidik maupun kependidikan memiliki kewajiban dalam rangka menciptakan kegiatan pembelajaran dan pelayanan pendidikan yang optimal di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Pada bagian ini akan memaparkan data mengenai keadaan tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir. Selain itu, juga memaparkan informasi berkenaan dengan status tenaga pendidik yang dibagi atas PNS (pegawai negeri sipil) dan GTT (Guru Tidak Tetap) serta tenaga kependidikan yang terdiri atas ASN (Aparatur Sipil Negara) dan PTT (Pegawai Tidak Tetap).

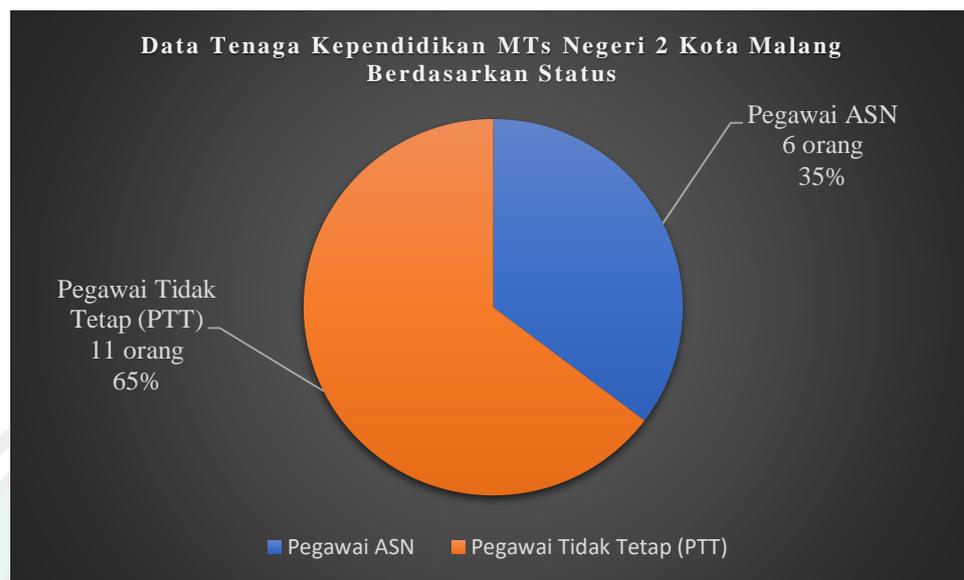
Peneliti mengambil data dengan meminta dokumen berupa data tenaga pendidik dan kependidikan kepada Ibu Mariya Ulfa, S.E., selaku staf administrasi kepegawaian di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Jumlah tenaga pendidik baik yang berstatus dari PNS maupun GTT berjumlah 43 orang dan jumlah tenaga kependidikan baik yang berstatus ASN maupun PTT berjumlah 17 orang. Jadi, jumlah keseluruhan baik dari tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang berjumlah 60 orang.

Lebih rinci, tenaga pendidik yang berstatus PNS termasuk kepala MTs Negeri 2 Kota Malang berjumlah 33 orang dan tenaga pendidik yang berstatus GTT berjumlah 10 orang. Sedangkan, tenaga kependidikan yang berstatus ASN berjumlah 6 orang dan tenaga kependidikan berstatus PTT berjumlah 11 orang. Untuk memudahkan dalam mengetahui data tenaga pendidikan dan kependidikan berdasarkan status, berikut data tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan status dalam bentuk *chart*/grafik.



Grafik/Bagan 4.1 Data Tenaga Pendidik MTs Negeri 2 Kota Malang Berdasarkan Status



Grafik/Bagan 4.2 Data Tenaga Kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang Berdasarkan Status

5. Keadaan Peserta Didik MTs Negeri 2 Kota Malang

Peserta didik merupakan salah satu unsur atau komponen yang sangat penting bagi sebuah lembaga pendidikan. Karena, apabila sebuah lembaga pendidikan tidak memiliki peserta didik maka lembaga tersebut tidak bisa disebut sebagai lembaga pendidikan. Secara sederhana, peserta didik adalah anggota masyarakat yang berupaya atau berusaha untuk mengembangkan potensi dirinya melalui pembelajaran yang tersedia pada jenjang (tingkatan lembaga pendidikan) dan jenis pendidikan tertentu.

Adapun data penerimaan peserta didik baru selama bapak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Data berikut diambil berdasarkan data pendaftar calon peserta didik dan peserta didik yang telah diterima selama tiga tahun terakhir di MTs Negeri 2 Kota

Malang.⁸²Pada tahun ajaran 2017-2018, ada sekitar 250 calon peserta didik yang mendaftar di MTs Negeri 2 Kota Malang, tetapi peserta didik yang diterima hanya berjumlah 154 peserta didik. Pada tahun ajaran berikutnya yaitu tahun 2018-2019, terjadi peningkatan penerimaan peserta didik yaitu berjumlah 177 peserta didik dengan calon peserta didik yang mendaftar berjumlah sekitar 250 peserta didik juga. Selanjutnya pada tahun ajaran 2019-2020, MTs Negeri 2 Kota Malang menerima peserta didik dengan jumlah 216 orang dengan calon peserta didik yang mendaftar dengan jumlah sekitar 300 orang.

Selain itu, pada tahun ajaran 2020-2021, pihak MTs Negeri 2 Kota Malang akan menerima peserta didik dengan jumlah 300 orang dan diperkirakan calon peserta didik yang mendaftar dengan jumlah 350 orang, hal ini diperkuat dengan pendapat bapak Haris Perdana selaku panitia PPDB di MTs Negeri 2 Kota Malang pada tahun ajaran 2020-2021. Untuk memudahkan dalam membaca data, perhatikan secara seksama *chart* atau grafik di bawah ini.

⁸² Wawancara dengan Siti Masfiah, Wakil Kepala Kesiswaan MTs Negeri 2 Kota Malang, tanggal 13 Februari 2020.



Grafik/Bagan 4.3 Data Peminat dan Penerimaan Peserta Didik di MTs Negeri 2 Kota Malang pada 2017-2019

Dengan demikian, maka penerimaan peserta didik baru selama bapak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang terjadi peningkatan dari tahun 2017 hingga tahun 2020. Selain itu, adapun rekapitulasi peserta didik MTs Negeri 2 Kota Malang Tahun Pelajaran 2019/2020 dengan total jumlah 536 peserta didik dari tingkat kelas 7 hingga kelas 9.⁸³

6. Keadaan Sarana dan Prasarana MTs Negeri 2 Kota Malang

Lembaga pendidikan baik sekolah maupun madrasah diharuskan memiliki sarana dan prasarana dengan standar yang baik. Hal itu bertujuan untuk menunjang kegiatan belajar mengajar baik di dalam maupun di luar kelas. Selain itu, dengan adanya sarana dan prasarana

⁸³Hasil Dokumentasi yang diperoleh dari Ibu Rubiyanti selaku Pengadministrasi Kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang.

yang baik maka pelayanan pendidikan di lembaga pendidikan (madrasah) dapat berjalan dengan optimal.

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs Negeri 2 Kota Malang bisa dikatakan sudah lengkap dan dapat menunjang kegiatan belajar mengajar maupun pelayanan pendidikan dengan optimal. Meskipun beberapa sarana dan prasarana yang masih memiliki kelemahan tertentu.

Berikut data sarana dan prasarana yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang.

- a. Pos Satpam, terdapat 1 Ruangan.
- b. Ruang Tata Usaha 1, Ruangan.
- c. Ruang Kepala Madrasah, 1 ruangan.
- d. Ruang Wakil Kepala Madrasah, 1 ruangan.
- e. Ruang SKS (Satuan Kredit Semester), 1 ruangan.
- f. Ruang Guru, 1 Ruangan.
- g. Ruang Kelas, 23 Ruangan.
- h. Ruang Laboratorium TIK, 1 Ruangan.
- i. Ruang Laboratorium IPA, 1 Ruangan.
- j. Ruang Perpustakaan, 1 Ruangan.
- k. Ruang Ibadah, 1 Ruangan.
- l. Ruang Bimbingan Konseling, 1 Ruangan.
- m. Ruang UKS, 2 Ruangan.
- n. Ruang Koperasi Siswa, 1 Ruangan.

- o. Kantin, 1 Ruangan.
- p. Ruang Aula, 1 Ruangan.
- q. Gudang.
- r. Kamar Mandi.
- s. Green House.
- t. Ruang Ekstra Kurikuler.
- u. Sebuah Lapangan (yang digunakan untuk olah raga dan tempat upacara).
- v. Gazebo.

B. Temuan Penelitian

Skripsi ini memiliki beberapa tujuan sebagaimana yang telah dituliskan pada tujuan penelitian di BAB I. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memaparkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan di MTs Negeri 2 Kota Malang, yaitu untuk mengetahui model kepemimpinan yang diterapkan oleh bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam rangka menemukan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja guru dan juga model kepemimpinan yang diimplementasikan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang serta hasil kinerja guru maka peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Adapun beberapa orang dijadikan sebagai informan yang dapat memberikan informasi mengenai model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Informan

tersebut antara lain, bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, ibu Mariyana Yogawati selaku Waka kurikulum, ibu Erna Dwi Kaeksi selaku Waka Humas, bapak Sholehan selaku guru dan ketua program SKS, ibu Ngatini Kustyaningrim selaku guru, dan bapak Mochammad Arif selaku KAUR TU serta ibu Mariya Ulfa selaku staf administrasi kepegawaian MTs Negeri 2 Kota Malang. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi dan juga dokumentasi dengan tujuan untuk memperkuat dari hasil wawancara yang telah dilakukan. Berikut pemaparan dari hasil penelitian yang telah diperoleh.

1. Upaya Yang Dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang

Guru merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang. Maka dari itu, kinerja guru sangat menentukan dari kualitas peserta didik yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Karena, kinerja dari guru-guru akan menentukan proses hingga akhir kegiatan belajar mengajar di MTs Negeri 2 Kota Malang yang nantinya akan memiliki dampak kepada peserta didik yang dibina. Maka dari itu sangat diperlukan berbagai upaya yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Lebih rinci, berikut upaya-upaya yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

a. Para Guru Diikutkan dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, Workshop dan Seminar

Banyak cara yang bisa ditempuh oleh kepala madrasah maupun dalam rangka meningkatkan kinerja guru di lembaga yang dipimpinnya. Salah satunya adalah dengan mengikutkan para guru untuk melaksanakan program Pendidikan dan Pelatihan, Workshop dan Seminar. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, sebagai berikut.

Menurut bapak Subhan,

Dalam rangka menciptakan kinerja guru yang baik yang nantinya berdampak kepada kualitas yang baik juga dalam kegiatan belajar mengajar di kelas, ya kalau awal tahun itu kita membuat perangkat (RPP/Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) bersama-sama. Terus kita ikutkan (guru-guru) ke pelatihan penyusunan perangkat. Itu di awal tahun pelajaran kita laksanakan pelatihan penyusunan perangkat. Selain itu kami juga mengikutkan bapak ibu guru ke dalam kegiatan *workshop* dan seminar sesuai dengan bidang bapak ibu guru masing-masing.⁸⁴

Pernyataan kepala madrasah sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh ibu Ngatini Kustyaningrum.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Secara khusus, saya mengikuti Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) seperti pembuatan RPP di awal tahun pelajaran. Selain itu saya juga melaksanakan Workshop dan Seminar beberapa kali berkenaan dengan mata pelajaran yang saya ajar yaitu mata pelajaran Matematika”.⁸⁵

⁸⁴ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

⁸⁵ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

Kedua Pernyataan di atas dipertegas oleh pernyataan ibu Erna Dwi Kaeksi.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Setiap tahun biasanya ada upaya peningkatan mutu guru melalui kegiatan workshop. Jadi tema *workshop*-nya tergantung dengan bidang guru masing-masing. Misalnya SKS ya berarti *workshop*nya tentang SKS, Pembuatan UKBM kan sebelum melaksanakan UKBM tersebut maka guru didelegasi mengikuti workshop penyusunan UKBM. Terus juga tentang cara penyusunan RPP terbaru, maka kami juga harus mengikuti penyusunan RPP terbaru juga. Terus jika Workshop itu yang mengadakan dari luar madrasah maka biasanya Kemenag yang meminta kepada madrasah untuk mendelegasikan guru untuk mengikuti workshop tersebut. Misalkan workshop untuk mapel IPA, itu yang dikirim saya selama tiga hari di Surabaya. Saat mendelegasi guru tersebut untuk mengikuti workshop maka dilakukan secara bergiliran di antara guru mapel yang ada. Selain itu kami juga sering itu mas kami dikirim untuk mengikuti seminar-seminar. Itu semua dilakukan dengan harapan kinerja kita semakin baik dan juga bisa menciptakan kegiatan belajar mengajar lebih berkualitas”.⁸⁶

Berdasarkan berbagai pernyataan yang diungkapkan oleh para informan di atas maka bapak Subhan telah berupaya untuk meningkatkan kinerja guru dengan cara mengikutsertakan para guru dalam kegiatan Diklat, Workshop dan Seminar sesuai dengan bidang mata pelajaran para guru masing-masing. Pelaksanaan Diklat, Workshop maupun Seminar itu diadakan dan menyesuaikan dengan kebutuhan para guru di masing-masing bidang tertentu. Dengan demikian, maka dengan dilaksanakannya kegiatan-kegiatan

⁸⁶ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang pada 13 Februari 2020.

tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja guru guna menciptakan kegiatan belajar mengajar berkualitas yang nantinya akan berdampak kepada *output* yang berkualitas pula.

b. Pembinaan Disiplin Kerja Guru

Berbagai lembaga atau organisasi dipastikan bahwa anggota dari lembaga tersebut diwajibkan untuk memiliki disiplin kerja yang baik, begitu pula di MTs Negeri 2 Kota Malang. Bukan tanpa alasan, disiplin kerja yang ditampilkan oleh warga madrasah akan sangat berdampak pada kualitas pelayanan pendidikan yang ada di madrasah tersebut.

Apabila disiplin kerja dari para guru itu baik maka akan menciptakan mental dari para guru untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di madrasah. Hal ini tak luput dari pandangan bapak Subhan tentang pentingnya disiplin kerja yang ditampilkan oleh para guru di bawah kepemimpinannya. Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang telah melakukan upaya pembinaan disiplin kerja kepada para guru, hal itu merupakan salah satu upaya pembinaan kinerja guru di madrasah.

Menurut bapak Subhan,

“Guru itu kan sudah ada SOP, masuk jam berapa dan itu juga ada aturannya dan kalau dia datang terlambat juga harus mengisi SPI. Kalau pelanggarannya sudah banyak yaa kita panggil. Yaa Kalau untuk meningkatkan kedisiplinan guru-guru di sini itu yaa kita berikan motivasi melalui rapat

dinas yang dilaksanakan setiap sebulan sekali. Kadang juga pada waktu insidental. Selain itu, jika ada guru yang membandel ya nanti dia akan terbentur dengan aturan, yang aturan tersebut sekarangkan aplikasi (dibantu dari aplikasi *finger print*), ya kita jalankan itu saja. Artinya, kalau pelanggarannya seperti keterlambatan maka keterlambatan tersebut nanti diakumulasi sampai berapa. Sehingga, nanti akan berpengaruh kepada tunjangan kinerja ataupun profesi. Jadi, mau tidak mau guru ya akan manut (ikut) aja. Selain itu, kita juga harus membangun komitmen yang kuat bersama-sama. Jadi alat tersebut (*finger print*) harus dibantu dengan yang manual dengan cara penyadaran guru dan karyawan yang harus terus menerus diingatkan. Tapi, secara kedisiplinan ya kita ajak berbicara meskipun tidak memanggil langsung atau langsung kan kethok e ada apa? Yaa kita dekati dan mengajak ngobrol agar dia juga tidak merasa diperingatkan dan juga (diingatkan) melalui teman-teman seniornya. Misalnya, ada beberapa yang gak ikut jamaah di masjid yaa kita dekati melalui teman-teman yang lain. Atau secara umum, kita sampaikan di rapat dinas. Selain itu kita juga memberikan contoh (teladan) dalam peningkatan disiplin kerja. Contohnya, jika jam madrasah masuk pukul 06.45 WIB yaa kita harus sudah ada di madrasah pukul 06.30 WIB”⁸⁷

Pernyataan dari bapak Subhan, sejalan dengan dari hasil observasi berupa pengamatan yang dilakukan oleh peneliti terhadap kebiasaan bapak Subhan saat hadir di MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu bapak Subhan selalu datang lebih awal (*in time*) dibandingkan dengan peraturan yang berlaku di MTs Negeri 2 Kota Malang.⁸⁸Selain itu, diperkuat pula dengan pernyataan ibu Mariana Yogawati.

⁸⁷ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

⁸⁸ Observasi kepada Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari – 2 Maret 2020.

Menurut ibu Mariana Yogawati,

“Berkenaan dengan kedisiplinan, kami sering diingatkan (oleh bapak Subhan) agar selalu menjaga kedisiplinan seperti tidak terlambat saat mengajar, tidak terlambat dapat hadir ke madrasah dan itu menjadi agenda rutin. Jadi agenda rutin setiap rapat dan pasti disisipi seperti itu”.⁸⁹

Pernyataan di atas diperkuat dengan yang diutarakan oleh ibu Ngatini Kustyaningrum.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Kalau dalam pembinaan guru itu dilaksanakan saat rapat dinas yaa yang sebulan sekali. Biasanya dalam pembinaan tersebut kami diingatkan untuk selalu menjaga kedisiplinan dan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan yang ada di madrasah. Saya juga berusaha untuk tidak terlambat hadir di madrasah walaupun belum bisa yaa. Kemudian, saya berusaha disiplin juga yaa kalau masuk kelas (untuk melaksanakan KBM). Saya juga mewanti-wanti agar anak-anak (peserta didik) tidak terlambat juga. Sehingga, tidak ada jam pelajaran yang molor (mengurangi waktu KBM). Jadi, saya selalu datang tepat waktu di dalam kelas dan agar anak-anak nggak ada yang terlambat dan berada di luar kelas. Saya juga tidak mengizinkan anak-anak masuk ke dalam kelas apabila telah masuk jam pelajaran saya. Sehingga, kami berusaha untuk sama-sama belajar disiplin”.⁹⁰

Pernyataan ibu Ngatini tersebut didukung dengan hasil pengamatan yang telah peneliti lakukan kepada saat ibu Ngatini Kustyaningrum. Pada saat ibu Ngatini Kustyaningrum masuk ke MTs Negeri 2 Kota Malang memang nampak datang terlambat. Akan tetapi pada saat beliau hendak masuk dan mengajar peserta

⁸⁹ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang pada 14 Februari 2020.

⁹⁰ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

didik di kelas 7H, beliau datang tepat waktu dan begitu pula dengan peserta didiknya yang nampak disiplin dan sudah berada di dalam kelas pada saat jam pelajaran telah tiba.⁹¹

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa bapak Subhan mengupayakan pembinaan disiplin kerja guru dengan cara membangun komitmen yang kuat dan mengingatkan secara terus menerus untuk meningkatkan disiplin kerja kepada para guru yang ada di madrasah pada saat rapat dinas yang diadakan satu bulan sekali dan terkadang pada saat insidental (seperti pada saat upacara, memberi nasihat setelah sholat dhuha berjamaah, dan kegiatan lainnya).

Selain itu beliau juga menyediakan fasilitas aplikasi *finger print* sebagai alat evaluasi disiplin kerja para guru. Hal itu ditujukan agar kepala madrasah dapat mengetahui tingkat kedisiplinan dari para guru yang ia pimpin. Sehingga, ketika ada guru yang kurang disiplin maka bapak Subhan akan memberikan nasihat-nasihat agar para guru lebih disiplin dan kedisiplinan yang ditampilkan oleh seorang guru akan ditiru oleh peserta didik.

Penggunaan aplikasi *finger print* nampaknya cukup berhasil untuk membina kedisiplinan tenaga pendidik dan berdampak positif

⁹¹ Hasil observasi kepada Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

kepada kedisiplinan peserta didik, yang dibuktikan dengan peserta didik yang disiplin pada saat jam pelajaran telah masuk waktunya. Meskipun, memang tidak dapat dipungkiri bahawasannya masih terdapat beberapa guru yang belum bisa datang ke madrasah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun, bagi guru yang memiliki tingkat disiplin kurang baik maka akan berbenturan dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku di madrasah. Serta kepala madrasah memberikan teladan kepada para guru dengan cara datang *in time* di MTs Negeri 2 Kota Malang.

c. Mengikutkan Guru ke dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran merupakan sebuah media bagi para guru dengan mata pelajaran sejenis yang berada pada satu lembaga, kabupaten/kota dan provinsi untuk melakukan kegiatan dalam rangka peningkatan kemampuan sebagai tenaga pendidik yang profesional. Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memahami bahwa para guru membutuhkan sebuah media untuk saling *sharing* dengan guru dari madrasah lainnya berkenaan tentang menjadi guru profesional. Salah satu langkah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang untuk memenuhi kebutuhan guru seperti itu adalah dengan mengikutkan para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang untuk melaksanakan kegiatan MGMP.

Menurut bapak Subhan,

“Kemudian kita adakan lagi kerjasama untuk melatih guru-guru tentang model-model pembelajaran. Kita ikutkan teman-teman (bapak dan ibu guru) di kegiatan MGMP Madrasah maupun di Dinas Pendidikan. Tapi ini sudah berjalan MGMP madrasah (se-Kota Malang) sudah bagus sehingga kita tidak perlu ke dinas pendidikan karena MGMP (se-Kota Malang) nya sudah berjalan dengan baik”.⁹²

Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh ibu Mariana Yogawati. Menurut ibu Mariana Yogawati “upaya yang dilakukan oleh bapak Subhan untuk meningkatkan kinerja kami selaku guru di sini ya itu mas mengikutkan kami ke dalam kegiatan MGMP setiap satu bulan sekali”.⁹³

Pernyataan dari kedua informan di atas diperkuat dengan yang diutarakan oleh ibu Erna Dwi Kaeksi.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Adapun upaya peningkatan kinerja guru di sini mas itu salah satunya kami diikutkan ke dalam kegiatan MGMP. Kalau MGMP itu kita sudah punya MGMP kota mas. Kalau seperti Mapel saya yaitu IPA ya mas, itu biasanya diadakan setiap sebulan sekali pada hari Jumat ya. Jumat besok ya, kita ada MGMP IPA di MTsN 1 Kota Malang. Terus kadang kami juga mengikuti MGMP IPA di MTs Nurul Ulum di Kacuk”.⁹⁴

⁹² Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

⁹³ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang pada 14 Februari 2020.

⁹⁴ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang pada 13 Februari 2020.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu dengan cara mengirimkan para guru ke dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Kota yang dilakukan setiap satu bulan sekali dengan jadwal tertentu dan disesuaikan setiap guru mata pelajaran tertentu.

Adapun dampak positif yang diperoleh para guru melalui kegiatan MGMP yaitu adanya peningkatan pengetahuan dan wawasan berkenaan dengan perkembangan pendidikan, model-model pembelajaran, penyusunan bahan-bahan pembelajaran, strategi pembelajaran dan penggunaan media pembelajaran yang efektif serta memperoleh pengalaman dari guru-guru serumpun dan itu didapat melalui *sharing* bersama guru yang berasal dari madrasah lainnya.

d. Memberi Motivasi Kepada Guru

Pada dasarnya, seorang kepala madrasah memiliki fungsi sebagai motivator bagi bawahannya, khususnya tenaga pendidik yang ada di madrasah. Motivasi memiliki fungsi yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Bukan tanpa alasan, pemberian motivasi kepada guru memiliki beberapa fungsi dalam upaya peningkatan kinerja guru, yaitu dapat menggerakkan para guru untuk melakukan pekerjaannya dengan ikhlas, selain itu dapat

juga sebagai petunjuk bagi guru bagaimana cara mencapai tujuan madrasah, memacu semangat kepada para guru untuk melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, dsb. Berkenaan dengan memotivasi para tenaga pendidik berikut cara bapak Subhan memberikan motivasi kepada para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut bapak Subhan,

“Biasanya kami memberikan motivasi, informasi-informasi, penguatan-penguatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan pada saat rapat dinas ya, yaitu diadakan setiap sebulan sekali di awal bulan. Terkadang juga pada saat kegiatan insidental seperti saat upacara, setelah sholat dhuha berjamaah, dan kegiatan lainnya yang memungkinkan untuk koordinasi di waktu singkat. Selain itu, kita ya memberikan contohlah (memberi teladan) kepada teman-teman sebagai motivasi”.⁹⁵

Pernyataan bapak Subhan sejalan sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Mariana Yogawati.

Menurut ibu Mariana Yogawati,

“Motivasi yang diberikan oleh bapak Subhan itu disampaikan melalui forum rapat (RAPIM dan Rapat Dinas) ya. Selain itu, beliau juga memberikan motivasi tersebut secara personal, jadi secara langsung diberikan kepada guru yang bersangkutan. Motivasi tersebut biasanya bertujuan untuk meng-*upgrade* kemampuan para guru, misalkan menyeru kepada guru untuk mengikuti *workshop*. Selain itu, kami juga diseru oleh bapak Subhan untuk mengikuti berbagai perlombaan (seperti lomba menulis, lomba guru berprestasi, dsb). Beliau dalam menyampaikan motivasi kepada guru kadang secara langsung, kadang juga secara terbuka melalui forum, dan kadang juga melalui *Whatsapp*.

Ada juga gerakan dari beliau untuk meningkatkan kinerja guru melalui motivasi ya. Kemarin kan bertepatan dengan

⁹⁵Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

Hari Ulang Tahun Indonesia ke-74, saat itu beliau memberikan apresiasi atau penghargaan kepada guru berprestasi, guru teladan dan juga guru yang berdedikasi tinggi yang memberikan sumbangsih yang tinggi kepada madrasah. Adapun beliau selalu memotivasi kami untuk senantiasa meningkatkan kinerja kami baik dari sudut peningkatan pendidikan maupun agar kami dapat meningkatkan pangkat kami”.⁹⁶

Pernyataan yang diungkapkan ibu Mariana Yogawati selaras dengan pernyataan yang disampaikan oleh ibu Erna Dwi Kaeksi.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Beliau (bapak Subhan) pasti memotivasi kami mas, ketika kita ada rapat rutin (rapat dinas) beliau mesti memotivasi kita untuk segera naik pangkat, beliau itu nggak *nyegati* (menahan-nahan) kami. Terus kemudian memotivasi kami untuk melanjutkan pendidikan ke S2 bagi yang belum S2. Kemudian mutasi untuk berkarya. Terus kalau ada informasi lomba, beliau *share* kepada kami agar kami mengikuti lomba tersebut”.⁹⁷

Hemat peneliti, motivasi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bertujuan untuk memacu para bawahannya untuk dapat memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (peningkatan kemampuan, peningkatan pangkat, peningkatan *background* pendidikan). Dengan pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi maka diharapkan para guru dapat menampilkan kinerja yang sesuai bahkan melebihi dari standar yang telah ditentukan.

⁹⁶ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang pada 14 Februari 2020.

⁹⁷ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/ Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang pada 13 Februari 2020.

Hasil wawancara di atas sejalan dengan hasil observasi berupa pengamatan yang peneliti lakukan pada saat Praktik Kerja Lapangan (PKL) di MTs Negeri 2 Kota Malang dan bertepatan dengan HUT RI ke-74 yaitu pada 17 Agustus 2019.

Menurut Muhammad Ridwan Fauzi,

“Setelah acara tasyakuran, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang melakukan evaluasi kinerja para guru yang diadakan setiap bulan. Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memberikan *reward* bagi para guru dan pegawai yang memiliki kinerja baik dalam mengemban tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan SOP di MTs Negeri 2 Kota Malang. Hari ini, beberapa guru menerima apresiasi dari Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam dua kategori yaitu:

- a. Guru Berprestasi dan Teladan,
- b. Guru Favorit bagi siswa MTs Negeri 2 Kota Malang.

Masing-masing terdiri dari 2 guru berprestasi yang diberikan penghargaan berupa hadiah uang tunai sebesar Rp. 1.500.000,- bagi juara 1 dan Rp. 1000.000,- . Bagi juara dua. Berikut daftar guru berprestasi:

1) Kategori Guru Berprestasi dan Teladan;

- Juara 1: Muslimin, S.Pd, M.Pd
- Juara 2: Miftahul Khoiri, S.Pd, M.Pd

2) Kategori Guru Favorit:

- Juara 1: Arif Bahtiar, S.Ag, M.Pd
- Juara 2: Hilyatul Aulia (Memiliki dedikasi yang tinggi)

Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga memberikan motivasi kepada para guru agar terus meningkatkan kinerja dan etos kerja agar bisa meningkatkan kualitas pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang”.⁹⁸

⁹⁸ Muhammad Ridwan Fauzi, Laporan PKL di MTs Negeri 2 Kota Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, September 2019. Hlm. 54-55



Gambar 4.2 Tentang Pemberian Penghargaan Atas Guru Berprestasi, Teladan, dan Favorit Oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang⁹⁹

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwasannya kepala MTs Negeri 2 Kota Malang telah berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja para guru melalui pemberian motivasi dengan beberapa macam cara, seperti pemberian motivasi melalui penguatan-penguatan untuk meningkatkan kinerja guru, menyeru kepada para guru untuk meningkatkan kemampuannya menjadi guru profesional seperti didorong untuk melanjutkan pendidikan, di dorong agar para guru

⁹⁹ *Ibid.*, Hlm.xii

bisa naik pangkat, didorong untuk mengikuti berbagai perlombaan guna mengasah dan meningkatkan kemampuan sebagai seorang guru profesional, dan juga memberikan contoh kepada para guru serta memberikan *reward* bagi guru yang memiliki dedikasi tinggi, guru berprestasi dan teladan serta guru favorit.

Pemberian *reward* itu memiliki tujuan agar para guru lainnya dapat meningkatkan semangat mereka dalam menjalankan tugas sebagai tenaga pendidik profesional. Dalam pemberian *reward* tersebut, kepala madrasah telah berkoordinasi dengan pihak komite madrasah. Kepala madrasah biasanya memotivasi para guru secara berkala seperti saat rapat dinas dan secara insidental.

Pemberian motivasi tersebut dilakukan secara universal dan personal. Secara universal, artinya kepala madrasah menyampaikan motivasi kepada para guru dalam rapat koordinasi yaitu rapat dinas yang diadakan sebanyak sebulan sekali dan terkadang memberikan motivasi pada saat insidental. Sedangkan, secara personal yaitu kepala madrasah memberikan motivasi kepada para guru secara perseorangan. Selain rapat dinas maupun kegiatan lainnya sebagai media untuk memberikan motivasi, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga memanfaatkan media sosial berupa aplikasi berpesanan *Whatsapp* sebagai media untuk memotivasi para guru.

e. Melakukan Supervisi

Kepala madrasah selaku manajer di madrasah memiliki hak untuk melaksanakan pengawasan atau supervisi terhadap kinerja yang ditampilkan oleh para guru selama menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Supervisi tersebut memiliki tujuan untuk menciptakan komunikasi antara kepala madrasah dengan para guru yang dipimpinnya sehingga kepala madrasah dapat memperoleh informasi berkenaan tentang para guru yang memiliki kinerja yang menyimpang (tidak sesuai dengan peraturan).

Kemudian, langkah apa saja yang bisa dilakukan oleh kepala madrasah agar kinerja yang menyimpang tadi sesuai dengan standar yang ada serta para guru terus meningkatkan kinerjanya selama bekerja di madrasah. Dengan demikian, maka kinerja guru dapat lebih terarah.

Menurut bapak Subhan berkenaan dengan tugasnya sebagai supervisor,

“Jadi kepala madrasah kan itu punya tugas. Salah satunya itu, ada tugas supervisi. Baik supervisi pembelajaran maupun klinis. Secara formal, supervisi itu dijadwalkan. Supervisi yang secara formal itu dilaksanakan setiap satu semester sekali atau dua kali dalam setahun. Dalam supervisi klinis tersebut kita panggil ke kantor untuk berdiskusi tentang bagaimana pelaksanaan pembelajaran di dalam kelas dan apa saja kendalanya. Nanti kita kasih solusi. Selain itu, kita masuk ke kelas-kelas untuk memantau, menanyakan atau paling tidak menyapa. Paling tidak kan, dengan adanya supervisi maka psikologis dari gurukan merasa diperhatikan. Kan pas guru ngajar terus saya masuk kemudian dia menerangkan “yaa lanjutkan saja”. Saya masuk ya lihat-lihat

situasi di kelas untuk menyapa anak-anak. Kadang secara tidak langsung (supervisi tersebut) berpengaruh untuk dapat memperbaiki pembelajaran. Saya malah sering (melakukan supervisi) secara tidak formal, menyapa anak-anak, kalau di kelas 9 menanyakan nantinya mau lanjut (sekolah) kemana.

Selain itu, kami juga memastikan semua program yang ada di madrasah berjalan dengan baik agar *user* tidak ada yang komplain. Jika jam kosong kalau banyak yaa kami akan sampaikan ke guru-guru agar tidak ada jam kosong. Karena orang tua sekarang itu bisa mendapatkan informasi jam kosong dari anaknya sendiri. Jadi, masyarakat sekarang ikut memantau proses pembelajaran yang berlangsung. Mereka itu berhak memberikan masukan kepada kami”.¹⁰⁰

Keterangan yang diungkapkan oleh bapak Subhan berkenaan dengan pelaksanaan supervisi di MTs Negeri 2 Kota Malang, sejalan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh ibu Ngatini Kustyaningrum.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Di sini itu ada supervisi mas, supervisi itu dilakukan di kelas maupun pada perangkat-perangkat madrasah. Supervisi dilakukan paling tidak setahun setahun dua kali sesuai dengan jadwal yang ada, jadi supervisi dilaksanakan setiap satu semester sekali”.¹⁰¹

Selaras dengan yang diungkapkan oleh ibu Ngatini di atas, berikut keterangan bapak Sholehah berkenaan supervisi yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut bapak Sholehah,

“Supervisi itu rutin (dilaksanakan), setiap semester ada jadwal guru masing-masing. Jadi, guru ini (salah satu guru

¹⁰⁰ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 5 Februari 2020.

¹⁰¹ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang pada 12 Februari 2020.

mata pelajaran) hari apa, sesuai dengan jadwal lah mas. Terus kadang juga, supervisi ke kelas-kelas”.¹⁰²

Lebih rinci, ibu Mariana Yogawati mengemukakan pelaksanaan supervisi yang dilakukan di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut ibu Mariana Yogawati,

“Beliau (bapak Subhan) sudah ada tim khusus dalam hal melakukan supervisi. Jadi tim khusus tersebut dibagi-bagi per mapel ya. Biasanya diambil dari guru yang senior dan juga guru yang memiliki kapabilitas/kemampuan dalam hal supervisi. Supervisi tersebut dilaksanakan sebanyak satu kali setiap 1 semester atau 2 kali dalam satu tahun pelajaran. Kemudian beliau juga masuk ke dalam kelas mas, jadi suatu ketika ada guru yang terlambat masuk ke madrasah ya beliau yang masuk dan mengajar anak-anak di dalam kelas. Ketika gurunya baru masuk, kan otomatis guru malu sendiri kan, nah itu juga salah satu pendekatan beliau dalam mengingatkan guru juga agar disiplin”.¹⁰³

Sedikit berbeda dengan beberapa pendapat di atas, ibu Erna Dwi Kaeksi memiliki pandangan berkenaan dengan pelaksanaan supervisi di MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai berikut.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Kalau dari sisi supervisi ya mas, menurut pribadi saya masih perlu ditingkatkan ya mas. Kan kalau supervisi kan kepala madrasah masuk kelas, seharusnya beliau punya jadwal ya mas. Misalkan bulan ini beliau akan supervisi guru A, maka beliau harusnya melakukan konfirmasi (terlebih dahulu) kepada guru yang akan disupervisi”.¹⁰⁴

¹⁰² Wawancara dengan Sholehah, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

¹⁰³ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

¹⁰⁴ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan di atas, dapat diketahui bahwa salah satu langkah dari bapak Subhan untuk tetap menjaga dan meningkatkan kinerja para guru yaitu dengan cara melakukan supervisi kepada para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Adapun beberapa bentuk supervisi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu supervisi pembelajaran/pengajaran dan supervisi klinis. Supervisi tersebut dilakukan secara formal dan supervisi non formal. Supervisi formal yaitu supervisi yang telah memiliki jadwal (kapan beliau melakukan supervisi kepada para guru) dan dilaksanakan sebanyak satu kali dalam satu semester atau dua kali dalam satu tahun pelajaran.

Selain itu, pak Subhan juga telah membentuk tim khusus dalam hal melakukan supervisi kepada para guru di madrasah. Beliau memberikan wewenang kepada para guru senior dan guru yang memiliki kapabilitas atau kemampuan dalam melakukan supervisi. Tim khusus tersebut dibagi per-bidang mata pelajaran yang ada di sana.

Selain adanya supervisi secara formal yang telah terjadwal, adapula supervisi secara non formal. Artinya, supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah tanpa memberitahu kepada para guru yang akan disupervisi dan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang lebih sering melakukan supervisi non formal. Kepala MTs Negeri 2

Kota Malang melakukan supervisi dengan cara mengunjungi kelas-kelas untuk memantau dan memastikan bagaimana proses pembelajaran yang berlangsung apakah sesuai dengan tujuan pendidikan yang ada di madrasah.

Adapun tujuan dari dilakukannya supervisi ini, yaitu dengan adanya supervisi maka kepala madrasah mengetahui kondisi kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di dalam kelas. Apabila terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh para guru seperti adanya jam kosong maka kepala madrasah akan mengingatkan kepada para guru untuk diusahakan agar tidak ada jam kosong.

Jika ada guru yang datang terlambat dan pada saat itu bapak Subhan melakukan supervisi non formal dan telah berada di dalam kelas maka hal tersebut secara tidak langsung akan menyadarkan guru tersebut agar tidak terlambat lagi untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Selain itu dengan adanya supervisi, maka diharapkan terbangunnya komunikasi yang baik antara kepala madrasah dengan para guru maupun peserta didik. Karena, dengan supervisi maka secara psikologis dari guru maupun peserta didik akan merasa diperhatikan langsung oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Selain itu, dengan supervisi juga secara tidak langsung akan berdampak untuk memperbaiki kualitas pembelajaran yang ada di kelas.

Dengan demikian, maka supervisi ini bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh guru sebagai tenaga pendidik profesional agar dapat menciptakan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas.

f. Penilaian Kinerja Guru (PKG)

Penilaian kinerja guru merupakan sebuah upaya dari kepala madrasah untuk mengetahui dan menilai sejauh mana dari kinerja guru yang ditampilkan selama periode tertentu. Dengan adanya hasil penilaian kinerja guru maka kepala madrasah dapat menentukan langkah apa yang harus dilakukan kepada para gurunya untuk menjaga kualitas dan meningkatkan kinerja guru di periode selanjutnya. Sehingga, tujuan utama dari penilaian kinerja guru adalah mewujudkan tenaga pendidik profesional.

Menurut bapak Subhan berkenaan dengan PKG,

“Kita akan memanggil guru-guru, kita ajak musyawarah dan diskusi tentang pembelajaran di kelas. Penilaian kinerja guru itu sekarang malah instrumennya melibatkan orang tua siswa. Jadi kita juga mendapatkan kinerja guru dari informasi orang tua siswa. Sehingga diharapkan guru-guru itu menjadi profesional. Jadi, kalau guru-guru tidak hanya (merasa) diawasi oleh malaikat saja. Selain itu juga, guru di sini itu juga dinilai oleh rekan sesama guru. PKG ini dilaksanakan setiap semester”.¹⁰⁵

Pernyataan bapak Subhan diperkuat sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Mariana Yogawati “selain itu (upaya

¹⁰⁵ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

peningkatan kinerja guru yang lainnya), salah satu upaya bapak Subhan adalah *Assesment* ya mas, Penilaian Kinerja Guru”.¹⁰⁶

Kedua pernyataan di atas diperkuat dengan hasil wawancara dengan bapak Sholehan.

Menurut bapak Sholehan,

“Biasanya setiap semester itu ada penilaian kepada guru-guru maupun perangkat-perangkat semua dinilai, juga itu berkas-berkasnya di bawa ke ruang kepala terus diwawancara gitu (sama pak Subhan). Rutin itu, setiap semester ada jadwal guru masing-masing. Jadi, guru ini (salah satu guru mata pelajaran) hari apa dan berkasnya itu dikumpulkan (ke ruang kepala madrasah). Berkas tersebut isinya seperti RPP, penilaian peserta didik, jurnal gitu”.¹⁰⁷

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwasannya PKG atau penilaian kinerja guru diadakan sebanyak setiap satu semester sekali. Penilaian kinerja guru, dinilai oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang secara langsung. Namun, selain itu instrumen PKG juga melibatkan orang tua peserta didik MTs Negeri 2 Kota Malang dan guru dapat menilai kinerja rekan sejawatnya.

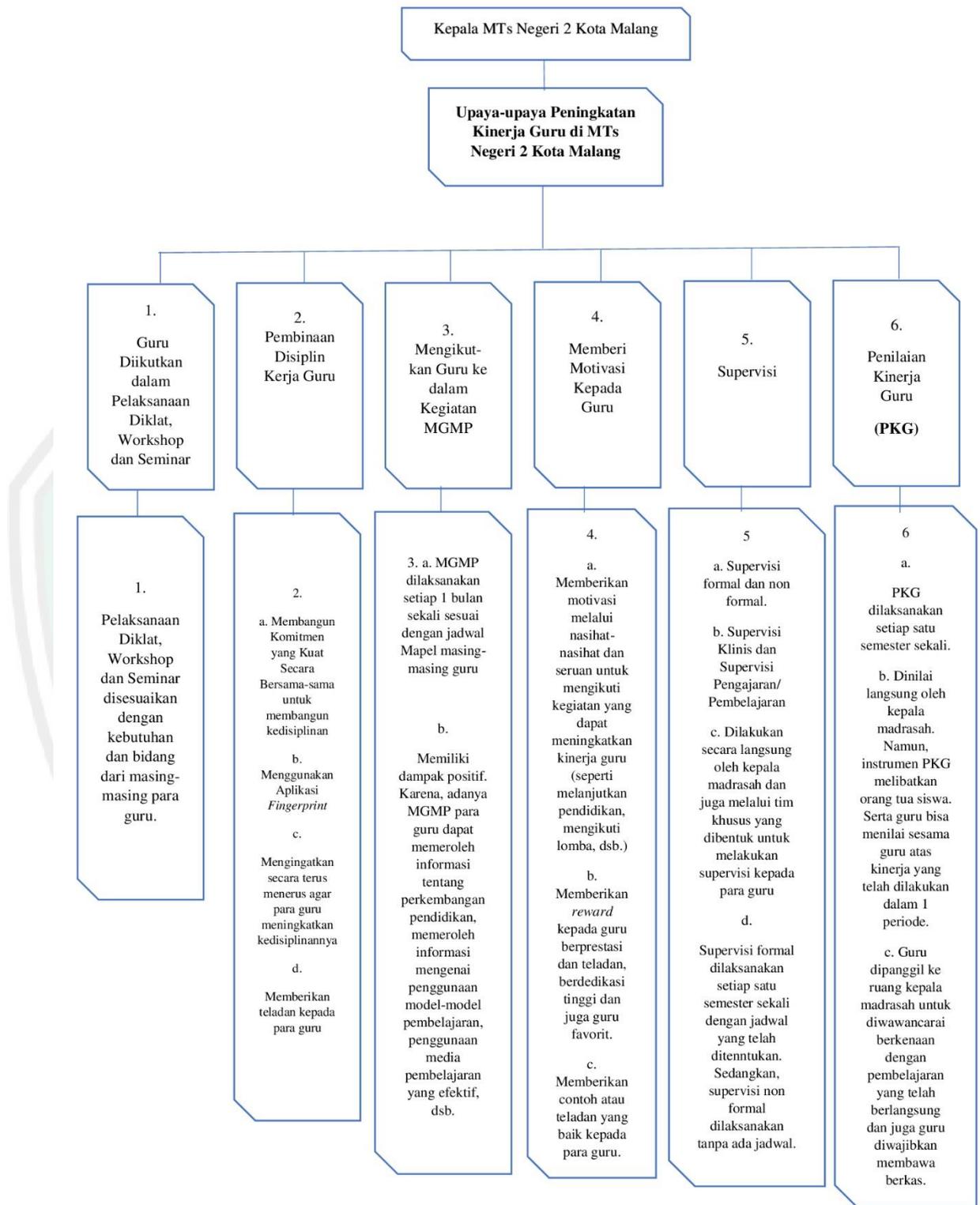
Secara teknis, pelaksanaan PKG di MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu para guru akan dipanggil ke ruang kepala madrasah dan akan diajak berdiskusi mengenai pembelajaran di kelas yang telah

¹⁰⁶Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

¹⁰⁷Wawancara dengan Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

dilakukan serta para guru juga diwajibkan membawa berkas yang akan dinilai oleh kepala madrasah.

Berkas-berkas tersebut antara lain berisikan tentang Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), penilaian peserta didik, jurnal dan semua berkas yang berkaitan dengan instrumen PKG. Pelaksanaan PKG ini bukan tanpa alasan, akan tetapi dengan adanya PKG ini diharapkan agar para guru bisa untuk menjaga kualitas dan meningkatkan kinerjanya selama menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik profesional. Dengan demikian, maka PKG ini ditujukan agar dapat mewujudkan tenaga pendidik profesional di MTs Negeri 2 Kota Malang.



Bagan 4.4 Tentang Upaya-upaya Peningkatan Kinerja Guru diMTs Negeri 2 Kota Malang

2. Model Kepemimpinan Transformasional Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang

Berikut uraian dari temuan penelitian berkenaan dengan model kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang.

a. Pola Perilaku Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang

Pola perilaku yang melekat pada sosok kepala MTs Negeri 2 Kota Malang akan mengarahkan peneliti dalam menentukan model kepemimpinan yang digunakan. Pola perilaku sendiri merupakan kelakuan dari seorang individu yang telah tertata dan disebabkan dari sebuah proses dari kelakuan tersebut yang dilakukan secara berulang-ulang. Jadi, pola perilaku mirip dengan kebiasaan yang dilakukan oleh seorang individu dalam kehidupan sehari-harinya. Lebih jelasnya, bagaimana dengan pola perilaku pak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai berikut.

Menurut bapak Mochamad Arif,

“Beliau merupakan sosok pemimpin yang melakukan pendekatan secara kekeluargaan (kepada warga madrasah). Artinya, beliau dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan pendekatan kekeluargaan tersebut. Bisa mengayomi-lah kepada para bawahannya”.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Wawancara dengan Mochamad Arif, Kepala Urusan Tata Usaha MTs Negeri 2 Kota Malang, 2 Maret 2020.

Pendapat tersebut diperkuat dengan sebagaimana yang diungkapkan ibu Erna Dwi Kaeksi.

Menurut ibu Dwi Kaeksi,

“Sudah cukup baik ya mas. Menurut saya pribadi ya mas, beliau itu merupakan sosok pemimpin yang bisa mengayomi bawahannya. Artinya apa, kan kalau di dalam sebuah madrasah itu kepala membawahi banyak orang ya mas dari berbagai karakter yang berbeda tetapi beliau itu masih tetap bisa merangkul dari karakter A, karakter B, dll. Beliau itu tidak diktator ya mas, beliau tidak memaksakan kehendaknya kepada kami, jadi ya termasuk luwes lah kepada bawahannya”¹⁰⁹

Pernyataan-pernyataan di atas selaras dengan pernyataan yang diungkapkan oleh ibu Mariya Ulfa.

Menurut ibu Mariya Ulfa,

“Begini ya mas karena di MTs Negeri 2 Kota ini merupakan madrasah yang berkarakter Islami dan kebetulan bapak kepala madrasah itu memiliki *background* dari pesantren, *In Syaa Allah* menurut pribadi saya berdasarkan pengamatan keseharian kami di madrasah, beliau itu berlaku baik. Mengapa demikian, karena beliau itu sangat bijak dan istilahnya itu bisa mengayomi anak buah. Kan di lembaga ini itu karyawannya tidak hanya satu akan tetapi ada karyawan dan guru dengan memiliki berbagai macam karakter, ada yang keras ada yang *ta'dzim* dan ada yang semaunya sendiri, nah bawahannya itu karakternya berbeda-beda. Akan tetapi, beliau dapat membawalah anak itu menjadi lebih baik, yang tadinya tidak disiplin menjadi disiplin, yang tadinya semaunya sendiri ya akhirnya mengikuti peraturan, yang tadinya kalau dikasih tau *ngengkel* (ngeyel) sekarang sudah baik semua”¹¹⁰

¹⁰⁹ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

¹¹⁰ Wawancara dengan Mariya Ulfa, Staf Pengadministrasi Kepegawaian MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

Berbagai pernyataan di atas diperkuat oleh pernyataan yang diungkapkan oleh ibu Ngatini Kustyaningrum.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Bapak Subhan itu merupakan sosok yang disegani dan bukan ditakuti. Selain itu kami juga menghormati beliau sebagai pemimpin ya. Karena, bapak Subhan selain sebagai seorang pemimpin beliau juga bisa *ngemong* (merawat) bawahannya. Jadi, kita itu bukan dianggap sebagai seorang bawahan tetapi rekan kerja. Pola perilaku yang digunakan oleh bapak Subhan adalah kolektif kolegial. Artinya ketika ada sebuah kebijakan maupun berbagai program-program yang berhubungan dengan memajukan kualitas madrasah maka Bapak Subhan akan mengumpulkan warga madrasah untuk diberikan informasi berkenaan kebijakan dan program-program tersebut. Setelah itu, jika kebijakan maupun program tersebut dipandang baik dan disetujui warga madrasah maka akan ditindaklanjuti oleh Bapak Subhan untuk selanjutnya diimplementasikan di lingkungan madrasah”.¹¹¹

Hemat peneliti, berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan selama berada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Nampak hubungan kerja yang ditunjukkan oleh pak Subhan kepada para bawahannya terasa hangat dalam artian kepala madrasah mengedepankan azas kekeluargaan sehingga lingkungan kerja terasa harmonis dan terkadang pak Subhan tidak segan untuk sesekali bersenda gurau dengan para bawahannya dan mereka terlihat sangat akrab baik antara kepala madrasah kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Kota

¹¹¹ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

Malang. Hal itu dikarenakan pak Subhan nampak mengetahui dari berbagai karakter berbeda yang dimiliki bawahannya.¹¹² Sehingga, bapak Subhan mengetahui bagaimana cara menghadapi para bawahannya sesuai dengan karakter yang dimiliki para bawahannya.

Selain itu, bapak Subhan juga nampak tidak membeda-bedakan bawahannya berdasarkan status tertentu. Jadi, bisa dikatakan bahwa kepala MTs Negeri 2 Kota Malang benar-benar sosok yang dapat berbaur dengan baik di dalam lingkungan madrasah, khususnya kepala madrasah dengan tenaga pendidik dan kependidikan.

Hasil pengamatan dari peneliti diperkuat dengan hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut bapak Subhan,

“Kita tidak membeda-bedakan antara satu pegawai dengan yang lainnya, ASN non ASN, yaa sama saja. Semuanya kalau sudah disini yaa jadi satu keluarga, kalau ada salah ya saling mengingatkan. Jangan sampai kita menciptakan kubu-kubuan, menciptakan blok-blok. Kalau ada, itu segera dipangkas, itu ndak harmonis meskipun itu manusiawi. Orangan cenderung berkelompok yang se ide atau sejalan. Makanya kita ciptakan kondisi yaa kita datang ke madrasah untuk bekerja dan mengabdikan dan tidak ada pamrih lain tidak ada unsur-unsur lain, kita berusaha untuk menyamakan, menempatkan pimpinan itu bagaimana, guru-karyawan itu bagaimana dan itu harus kita tanamkan”.¹¹³

¹¹² Observasi kepada kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari - 2 Maret 2020.

¹¹³ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

Berdasarkan temuan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pola perilaku yang ditunjukkan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada tenaga pendidik dan kependidikan yaitu pola perilaku kolektif kolegial dan lebih condong menggunakan azas kekeluargaan. Yaitu, kepala madrasah dalam melakukan tugasnya sebagai kepala madrasah dengan baik maka kepala madrasah berupaya untuk memahami dan mengayomi para bawahannya dengan berbagai macam karakter yang berbeda. Sehingga, beliau dapat menghadapi para bawahannya dengan pendekatan yang tepat dan menyesuaikan dengan karakter yang dimiliki bawahannya.

Selain itu kepala madrasah juga tidak membeda-bedakan para bawahannya dari status apapun. Sehingga, hubungan kerja di madrasah terasa harmonis, kondusif dan para bawahannya tidak tertekan dalam melakukan pekerjaannya serta hal tersebut menghasilkan kenyamanan kerja bagi tenaga pendidik maupun kependidikan.

b. Pemimpin Visioner

Setiap organisasi diharapkan memiliki sosok pemimpin yang memiliki kepemimpinan visioner. Artinya, pemimpin tersebut memiliki pandangan jauh ke depan mengenai keadaan organisasi di masa depan. Maka dari itu, seorang pemimpin yang visioner diharapkan dapat membawa dan menjadikan organisasi di masa

depan menjadi organisasi yang unggul di bidangnya, tidak terkecuali dengan organisasi non profit seperti MTs Negeri 2 Kota Malang. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, peneliti menemukan bahwasannya kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang visioner.

Untuk membuktikan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang visioner, berikut hasil wawancara dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang beserta para tenaga pendidik dan kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti temukan dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, beliau nampak berusaha mewujudkan visi yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut bapak Subhan,

“Visi dan misi yang baru inikan baru kita mulai di tahun 2020. Sehingga, yaa ketercapaiannya belum terukur kecuali kita saat ini masih melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, kalau berkenaan dengan prestasi anak-anak yaa kita ikutkan di perlombaan atau *event* internasional. Selain itu, Terus kegiatan-kegiatan kita nantinya yaa standard layanan internasional. Seperti kita ini kan, standard PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) itukan kita berupaya untuk melayani *user* atau masyarakat dengan sebaik-baiknya itu sudah menasional tapi itukan sudah mencontoh yang ada di internasional meskipun belum sempurna. Kita kan belum ada ruang khusus seperti ibu menyusui terus ruangan untuk anak-anak untuk main apabila user ada yang membawa anak. Sebenarnya ingin melayani lah (sebagaimana standard internasional). Biasanya setandard internasional kan itu ISO. Kita banyak mengadopsi untuk SOP kita itu sesuai dengan ISO. Dengan diadopsinya ISO itu bertujuan untuk meningkatkan kinerja

di madrasah. Meskipun itu masih dalam tahap administrasi. Sedikit-sedikit kan gitu, butuh proses”.¹¹⁴

Sedangkan menurut bapak Mochamad Arif “beliau (bapak Subhan) merupakan sosok visioner ya mas. Buktinya yaitu program-program yang direncanakan itu disusun untuk jangka menengah hingga jangka panjang”.¹¹⁵

Pernyataan di atas sejalan dengan pernyataan yang diutarakan oleh ibu Ngatini Kustyaningrum.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Beliau (bapak Subhan) merupakan sosok yang visioner, banyak sekali kegiatan yang mendukung (yang diimplementasikan) dalam mewujudkan visi dan misi madrasah. Sehingga, ada langkah konkrit dari bapak Subhan dalam upaya mewujudkan visi dan misi madrasah. Salah satunya adalah dalam bidang ke-Islaman, seperti adanya kegiatan metode UMMI, sholat dhuha berjamaah, mengaji dan berdoa bareng. Selain itu, adanya peningkatan kualitas Sarpras di madrasah seperti pembangunan masjid dan juga peningkatan prestasi. Dalam dua tahun terakhir prestasi madrasah itu lumayan banyak, terutama prestasi anak-anak dari tingkat kota hingga nasional meskipun saat ini beliau masih mengupayakan agar peserta didik dapat berkompetisi di kancah internasional”.¹¹⁶

Pernyataan di atas diperkuat sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Sholehan.

¹¹⁴ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

¹¹⁵ Wawancara dengan Mochamad Arif, Kepala Urusan Tata Usaha MTs Negeri 2 Kota Malang, 2 Maret 2020.

¹¹⁶ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

Menurut bapak Sholehan,

“Bapak Subhan itu memang seorang pemimpin yang visioner. Hal itu nampak dari banyaknya inovasi-inovasi yang dimiliki baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Walaupun saya baru disini, namun selama setahun terakhir selama bapak Subhan menjabat sebagai kepala madrasah saya melihat sudah ada beberapa kemajuan disini. Hal itu dilandaskan kepada inovasi-inovasi yang sebelumnya tidak ada pada kepemimpinan sebelum pak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Contoh inovasi-inovasi yang dirumuskan oleh pak Subhan untuk kemajuan MTs antara lain seperti ngaji (dengan metode UMMI) , Jumat Bersih, dan juga banyak sekali ini (inovasi-inovasi). Selain itu, baik dalam jangka pendek hingga jangka panjang, pak Subhan juga sudah memiliki berbagai rencana untuk memajukan madrasah. Ini juga program SKS tergolong inovasi yang terbaru juga yaa yang dirumuskan oleh pak Subhan dan juga bisa dibilang nekat. Kenapa nekat? Kan awalnya kan wes koyo gak mungkin gitu, koyo SKS iki mungkin gak sih iso dilaksanakan gitu aku mikirnya pas awal-awal. Tapi katanya pak Subhan, yawes kerjakan dulu (SKS). Terus ternyata, yaa diakui oleh pusat kalau MTs Negeri 2 Kota Malang itu sebagai penyelenggara SKS. Awalnya yaa dari ide-ide sing menurut guru-guru gak mungkin itu tapi nyatanya bisa direalisasikan”.¹¹⁷

Lebih rinci, pernyataan dari ibu Mariana Yogawati dapat mempertegas bahwa pak Subhan merupakan sosok yang visioner.

Menurut ibu Mariana Yogawati,

“Beliau itu merupakan sosok visioner yaa. Buktinya apa? Jadi ketika beliau masuk kesini (menjadi kepala madrasah) pengembangan-pengembangan madrasah itu sangat pesat. Kebetulan saya di sini telah mengalami 2 kepala madrasah selama di sini, tapi yang (kepala madrasah) pertama cuma sebentar. Kan saya juga cukup baru di sini yaitu tahun 2015 baru masuk disini dan pak Subhan masuk tahun 2017. Jadi, dipimpin oleh kepala madrasah yang pertama itu hanya

¹¹⁷ Wawancara dengan Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020. Pukul 10.10 – 10.30 WIB.

selama satu tahun. Tapi, ketika pak Subhan pertama masuk, beliau langsung punya program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah, seperti tahun ini itu harus begini, tahun kedua nanti harus begini, jadi termasuk program-program barunya itu banyak baik itu secara fisik maupun non fisik.

Disini pun pengembangan madrasah, Subhanallah cepet yaa. Termasuk pengembangan SKS, itukan termasuk yang baru bagi kami. Termasuk yang kemarin ada banyak program kan ada inovasi-inovasi, seperti UMMI, Gemari (Gerakan Membaca Al-Qur'an), kemudian ada gerakan Jumat Bersih (Jumadi), terus ada lagi gerakan Maris (Madrasah Riset) nah kami juga ada pengembangan-pengembangan madrasah, jadi bapak ibu guru itu sudah diminta tolong untuk membina anak-anak ke arah riset, jadi mengarah kepenulisan. Bidangnyanya sendiri ada IPA, IPS, Agama Islam, jadi ada kelompok-kelompok kecil itu yang nanti arahnya untuk ke Maires (Madrasah Riset). Maires itukan termasuk lomba madrasah riset ya, jadi kami sudah dilatih oleh pak Subhan untuk mulai meneliti. Nah bapak ibu guru diminta untuk itu, dan pak Subhan mendatangkan dosen dari UIN Malang dan UB untuk mendampingi kami dalam hal *research* itu. Jadi yang IPA itu dengan UB dan yang bagian keagamaan itu dengan UIN Malang.

Terus ada lagi inovasi baru yang lainnya seperti Manis (Madrasah Nihil Sampah). Program Manis ini itu memuat seperti bank sampah. Selain itu, ada *Furudhul Ainiyah* ya mas, yang mengarah kepada keagamaan. Jadi *Furudhul Ainiyah* ini merupakan kegiatan anak-anak yang fokusnya kegiatan banyak dilakukan di masjid, mulai dari sholat dhuha berjamaah, sholat dzuhur berjamaah, qultum, kemudian membaca sholawat nariyah, kalau pagi sebelum masuk itu membaca burdah, kemudian ada juga bagian Keputrian masuk di dalam *Furudhul Ainiyah* serta inovasi baru yang lainnya itu adanya PTSP. Makanya salah satu inspirasi adanya PTSP di depan, nah ini termasuk inovasi dari beliau ya. Tampilan PTSP seperti di depan itu merupakan terobosan untuk pelayanan prima kepada masyarakat dengan MUSTI sebagai slogannya, Melayani Dengan Sepenuh Hati. Berarti kan menunjukkan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baik pelayanan”¹¹⁸

¹¹⁸ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok yang visioner. Ada beberapa hal yang menunjukkan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai sosok pemimpin visioner, berikut penjelasannya.

Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai sosok penentu arah bagi lembaga yang dipimpinnya. Sebagai keterangan, visi dan misi MTs Negeri 2 Kota Malang saat ini diperbarui dan dirumuskan oleh bapak Subhan. Fokus dari visi yang dirumuskan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu beliau ingin menjadikan madrasah berstandar nasional dan internasional yang berakhlakul karimah, inovatif, dan kompetitif. Setelah merumuskan visi tersebut, kemudian kepala MTs Negeri 2 Kota Malang menyusun rencana berupa berbagai program baik dari jangka pendek, menengah hingga jangka panjang sebagai langkah untuk mewujudkan visi yang telah dirumuskan.

Selain menjadi penentu arah, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga sebagai agen perubahan. Artinya, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki fungsi untuk menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik di lingkungan madrasah. Setelah merumuskan visi yang telah dibuat, maka kepala MTs Negeri 2 Kota Malang

mengkomunikasikannya dengan efektif kepada para bawahannya untuk mengubah visi tersebut menjadi nyata dengan berbagai gebrakan dan inovasi baru.

Inovasi-inovasi tersebut yang mengarah pada aktualisasi visi madrasah antara lain PTSP (Pelayanan Terpusat Satu Pintu), JUMADI (Gerakan Jumat Bersih), mengaji dengan metode UMMI, *Furudhul Ainiyah*, Gemari (Gerakan Membaca Al-Qur'an), Maris (Madrasah Riset), dan Manis (Madrasah Nihil Sampah) serta program kelas SKS (Satuan Kredit Semester). Dari berbagai inovasi yang dibuat oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, banyak guru yang awalnya meragukan inovasi tersebut (seperti SKS) dapat direalisasikan, namun pada akhirnya inovasi tersebut sukses direalisasikan.

c. Memiliki Etika yang tinggi dan Standar Moral

Seorang pemimpin di sebuah lembaga diwajibkan memiliki etika yang baik dan standar moral yang tinggi. Karena, seorang pemimpin dipastikan akan menjadi contoh bagi para bawahannya atau pengikutnya. Jadi, ketika pemimpin memiliki etika yang baik dalam bersosial dan juga memiliki standar moral tinggi maka bawahannya akan memiliki apa yang dimiliki oleh pemimpinnya untuk bersikap dalam lingkungan organisasi, begitu pula di lingkungan MTs Negeri 2 Kota Malang. Untuk lebih jelasnya

berikut etika dan standar moral yang dimiliki oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Tak jamin (saya jamin) beliau memiliki etika yang baik dan standar moral yang tinggi. Mengapa saya mengatakan seperti itu, karena beliau merupakan jebolan (keluaran) pondok pesantren Gading yang *Insyaa Allah* tidak mungkin akan *neko-neko* dan dari tipenya pak Subhan sendiri juga *Insyaa Allah* menjaga dari hal-hal dari moral yang negatif dan memiliki etika yang baik. Meskipun, di pimpinan banyak yang perempuan tetapi beliau tetap menjaga (etika)”.¹¹⁹

Pernyataan ibu Ngatini K. selaras dengan yang diungkapkan oleh bapak Sholehan. Menurut bapak Sholehan “*In syaa Allah* sudah pasti bapak Subhan memiliki standard moral yang tinggi dan etika yang baik”.¹²⁰

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil observasi yang peneliti lakukan kepada kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki akhlak yang baik. Hal itu dibuktikan dengan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang nampak sangat menjunjung tinggi moral, menjaga etika dan juga hukum yang berlaku di lingkungan madrasah maupun masyarakat.¹²¹ Standar moral yang tinggi ditunjukkan dengan beliau

¹¹⁹ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

¹²⁰ Wawancara dengan Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang pada 12 Februari 2020.

¹²¹ Hasil observasi kepada narasumber bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang pada 12 Februari – 2 Maret 2020

selalu hadir di madrasah sekurang-kurangnya pukul 06.30 WIB sedangkan peraturan yang berlaku selambat-lambatnya adalah pukul 06.45 WIB.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki etika yang baik dan juga standard moral yang tinggi.

d. Terbuka (Menerima Keluhan-keluhan, Ide-ide, Masukan, Kritik dan Saran) Terhadap Warga Madrasah

Sebagai seorang pemimpin seyogyanya memiliki sikap yang terbuka bagi para anggota organisasinya maupun *stakeholder* dari organisasi tersebut. Sikap terbuka dari pemimpin akan memberikan ruang bagi para anggotanya untuk menyampaikan berbagai masukan baik keluhan, ide, kritik maupun saran. Dengan demikian, maka pemimpin akan mengetahui berbagai kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki organisasinya. Hal itu sangat penting bagi seorang pemimpin untuk menentukan langkah apa yang harus dilaksanakan dalam menghadapi kelemahan dan juga memanfaatkan kekuatan yang ada. Sehingga, pencapaian tujuan organisasi dapat diperoleh secara efektif dan efisien.

Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sendiri merupakan sosok pemimpin yang terbuka bagi tenaga pendidik maupun kependidikan

yang ada di sana bahkan masyarakat juga diberi kesempatan untuk memberikan masukan-masukan kepada pihak madrasah. Untuk lebih jelasnya berikut hasil wawancara dari beberapa informan berkenaan sosok bapak Subhan merupakan pemimpin yang terbuka kepada para bawahannya maupun *stakeholder* MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Ketika ada kritikan dan ada saran kepada beliau (bapak Subhan) itu yaa beliau terima ya. Ketika itu ada, maka beliau akan menampung dulu ya mas segala masukan, kritikan maupun keluhan. Tetapi, jika hal tersebut bisa langsung dijawab di forum tersebut maka beliau langsung menjawab keluhan tersebut, kalau tidak ya beliau merundingkan dulu kepada para pimpinan (Waka dan Kaur TU). Biasanya ada rapat pimpinan (Rapim) setiap hari Selasa. Jadi, berbagai kritikan dan masukan itu biasanya bersumber dari kami (para Waka), nanti disampaikan oleh kepada pak Subhan pada saat Rapim. Nah saat Rapim tersebut, pak Subhan akan merundingkan sama para pimpinan dalam pemecahan masalah tertentu sesuai dengan *leading* yang ada seperti pada bagian kurikulum, kesiswaan, humas maupun sarana dan prasarana.

Selain itu beliau juga menerima ya masukan dari masyarakat, jadi ketika anak-anak mereka itu pas jamkos (jam kosong), dan anak-anak menyampaikan kepada orang tua dan akan memberikan masukan kepada kepala madrasah. Namanya itu forum klinis ya. Beliau sangat terbuka mas kepada siapa saja yang hendak memberikan kritik maupun masukan, sehingga nantinya akan merubah hal yang kurang baik menjadi baik dan hal yang baik menjadi yang lebih baik lagi”¹²².

¹²²Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

Pendapat dari ibu Erna Dwi Kaeksi sejalan dengan pendapat ibu Mariana Yogawati.

Menurut ibu Mariana Yogawati,

“Selama ini ketika kami ada keluhan atau kendala biasanya kami langsung menyampaikan (kepada pak Subhan). Jadi ada dua (tempat penyampaian aspirasi) mas, jadi di kami itu ada forum khusus untuk rapat pimpinan (RAPIM) yang diundang itu adalah bapak kepala madrasah, kepala TU, dan para Waka. Nah disitu terkadang ada forum evaluasi sama keluhan-keluhan yang kami terima (para Waka) itu akan kami sampaikan. Tapi selagi kami itu bisa kami bisa mengatasi itu dengan solusi ya, kami tetap berkonsultasi kepada beliau. Kemudian yang kedua ada yang secara langsung ya, beliau terbuka dengan menerima cerita, masukan, saran dsb. Beliau sangat mengapresiasi dan terbuka menerima semua itu. Bahkan kepada bapak ibu guru juga begitu, ketika rapat dinas juga disampaikan bahwa beliau senang kalau ada bapak ibu yang memberikan masukan ataupun saran. Jadi, beliau itu tidak *Top Down* yaa, tetapi dari bawah ke atas (*Bottom Up*)”.¹²³

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki sikap keterbukaan dalam hal menerima ide-ide, masukan, kritik dan saran baik dari tenaga pendidik dan kependidikan secara khusus maupun dari masyarakat pada umumnya. Berbagai masukan tersebut diperoleh dari bawahannya melalui dari Rapat Pimpinan maupun Rapat dinas serta Forum Klinis yang informasinya diperoleh dari masyarakat. Masukan tersebut akan ditindaklanjuti apabila itu demi kebaikan dan kemajuan madrasah.

¹²³ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

e. Mampu Mendorong Pengikut Untuk Lebih Mendahulukan Kepentingan Madrasah

Hasil penelitian yang diperoleh peneliti, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang mampu mendorong para pengikutnya untuk lebih mendahulukan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi. Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sendiri berprinsip bahwa dengan mengutamakan kepentingan madrasah sama saja dengan mengutamakan kepentingan keluarga di rumah dan prinsip tersebut ditanamkan kepada bawahannya. Untuk lebih jelasnya, berikut hasil wawancara dengan bapak Subhan berkenaan dengan dorongan yang dilakukannya kepada bawahannya untuk mengutamakan kepentingan madrasah.

Menurut bapak Subhan,

“Kita datang kesini itu untuk keluarga. Justru kalau kita mengutamakan kepentingan madrasah sebenarnya itu kita mengutamakan keluarga. Kenapa? Karena apa yang kita dapat dari madrasah itu untuk keluarga. Saya sering sampaikan itu (kepada bawahan), jangan salah paham kalau kita disini itu untuk madrasah. Bukan, tapi sebenarnya untuk keluarga kita. Karena yang kita berikan kepada keluarga itu berasal dari sini. Nantikan kalau kita masuk tapi jamnya kurang, itu nanti keberkahannya kurang. Oh ternyata digaji sekian peraturannya sekian itukan harus dipahami betul dan itu tidak semua orang bisa. Makanya perlu disampaikan ke teman-teman guru, samean masuk di sini itu jam sekian-sekian jangan kurang, ngajarnya jangan kurang. Kalau orang madrasah itu menilai keberkahannya”.¹²⁴

¹²⁴ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

Hemat peneliti, dari pernyataan yang diungkapkan oleh bapak Subhan secara tersirat mengandung makna bahwa setiap tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang seyogyanya melaksanakan tugasnya sebaik mungkin dan sesuai dengan peraturan serta kebijakan yang berlaku di MTs Negeri 2 Kota Malang. Karena, dengan melaksanakan tugas sebaik mungkin untuk madrasah itu sama saja seperti melakukan yang terbaik untuk keluarga di rumah. Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga senantiasa mengingatkan kepada bawahannya untuk mengutamakan kepentingan madrasah di atas kepentingan lainnya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan ibu Ngatini Kustyaningrum.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Bapak Subhan selalu menekankan kepada kami untuk memprioritaskan madrasah. Prioritas yang dimaksud disini bukan berarti harus 24 jam memikirkan madrasah, namun jika ada kepentingan lain di luar kepentingan madrasah maka kepentingan madrasahlah yang harus diutamakan. Selain itu, kami juga menyadari sebagai abdi masyarakat maka kita harus mendahulukan yang disini dulu (kepentingan madrasah), yang lainnya kan bisa menyesuaikan. Sebagai contoh, saya sering kontrol (*check up*) ke dokter tetapi saya biasakan mengisi jam disini dulu (melaksanakan tugas sebagai guru) baru kontrol ke dokter, atau kalau bisa jam kontrol itu bisa di lobi maka sebisa mungkin saya lobi jadwal (kontrol ke dokter) agar bisa mengisi kelas dulu”.¹²⁵

¹²⁵ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

Tidak jauh berbeda dengan pernyataan ibu Ngatini Kustyaningrum, berikut pernyataan ibu Erna Dwi Kaeksi berkenaan dengan dorongan yang dilakukan bapak Subhan kepada bawahannya untuk mengutamakan kepentingan madrasah.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Beliau (bapak Subhan) itu orangnya lebih fleksibel ya mas. Misalkan saya mau izin karena ada kepentingan keluarga ya mas, saya izin kepada beliau. Beliau itu menanyakan kepentingan seperti apa, dan jika memang kepentingan keluarga tersebut bisa ditunda ya monggo selesaikan dulu, diprioritaskan dulu (kepentingan) di madrasah. Namun, jika memang ada keperluan di luar dari kepentingan madrasah yang tidak bisa ditinggal, beliau mengizinkan tetapi kami setidaknya harus memberikan tugas kepada anak-anak sebelum meninggalkan kelas”.¹²⁶

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwasannya kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai seorang pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk mengutamakan kepentingan madrasah dengan cara menanamkan prinsip bahwa dengan mengutamakan kepentingan madrasah sama saja mengutamakan kepentingan keluarga di rumah dan juga senantiasa mengingatkan serta mendorong para bawahannya untuk mengutamakan kepentingan madrasah. Namun, jika ada kepentingan di luar kepentingan madrasah yang tidak dapat ditinggalkan oleh bawahannya maka setidaknya mereka

¹²⁶ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

memberikan tugas kepada peserta didik sebelum meninggalkan kelas sebagai bentuk tanggungjawab atas tugasnya sebagai tenaga pendidik di madrasah.

f. Mampu Membangun Komitmen Bersama-sama Terhadap Pencapaian Tujuan Madrasah

Pencapaian tujuan organisasi bisa dicapai dengan efektif dan efisien apabila pemimpin dan para bawahannya memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing serta berkomitmen untuk mengikuti peraturan dan kebijakan yang ada di dalam organisasi tersebut. Membangun komitmen yang kuat secara bersama-sama antara kepala madrasah dengan para bawahannya di MTs Negeri 2 Kota Malang juga telah diterapkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Subhan.

Bapak Subhan menuturkan,

“Komitmen kita setiap tahun bahkan ada penandatanganan komitmen. Terus kita dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan dan juga birokrasi dan sebagainya kita ada penandatanganan komitmen untuk melaksanakan standard operasional prosedur yang ada di kita. Semua guru dan karyawan tanpa terkecuali ikut tanda tangan bahkan disaksikan oleh kepala kantor. Jadi, kita mau semua guru dan karyawan tau aturan (sesuai SOP) melaksanakan dengan sadar maka itu kita bangun komitmennya. Paling tidak itu secara formal ada tanda tangan, sebab bisa dilihat kalau saya pernah tanda tangan untuk komitmen bersama-sama”.¹²⁷

¹²⁷ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan yang diungkapkan oleh ibu Mariana Yogawati.

Menurut ibu Mariana Yogawati,

“Yang pasti untuk mencapai tujuan madrasah itu ada visi, misi dan tujuan madrasah ya mas sebagai landasan. Untuk mencapai itu pun kami harus memiliki komitmen yang kuat ya secara bersama-sama. Bahkan, kami juga sempat pada bulan November itu kita ada momentum penandatanganan bersama semacam pakta integritas seluruh warga madrasah yaitu salah satunya untuk integritas kejujuran ya, jadi bersih dari korupsi, yaitu membangun kesepakatan bersama kemudian kami bertanda tangan disitu, bahwa kita siap untuk mewujudkan itu. Kegiatan itu intinya merupakan kesepakatan bersama untuk ya sama-sama mencapai tujuan madrasah”¹²⁸

Berdasarkan dari hasil wawancara di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwasannya kepala MTs Negeri 2 Kota Malang telah memiliki dan membangun komitmen yang kuat bersama-sama bawahannya untuk mewujudkan tujuan MTs Negeri 2 Kota Malang. Secara formal, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang membuat sebuah momen penandatanganan komitmen untuk melaksanakan tugas sesuai SOP atau semacam pakta integritas yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan serta kepala madrasah sendiri tanpa terkecuali bahkan disaksikan oleh kepala kantor.

¹²⁸ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang pada 14 Februari 2020.

g. Mampu Mendorong Tenaga Pendidik dan Kependidikan Untuk Menyadari Pentingnya Hasil Pekerjaan

Hasil pekerjaan dari anggota organisasi akan menentukan maju atau mundurnya dari sebuah organisasi tersebut. Artinya, apabila anggota organisasi memiliki hasil pekerjaan yang baik (dalam artian sesuai atau melampaui standar) maka akan dipastikan organisasi tersebut maju dan pencapaian tujuan organisasi akan terwujud, dan begitu pula sebaliknya. Maka dari itu, peran pemimpin melalui kepemimpinannya sangat dibutuhkan dalam mendorong para bawahannya untuk senantiasa memerhatikan hasil pekerjaan yang sedang dan telah dilakukan. Hal tersebut dilakukan agar dapat membentuk karakter dari anggota organisasi tersebut untuk melakukan pekerjaannya dengan optimal.

Hal tersebut telah dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada para bawahannya agar senantiasa memerhatikan hasil kerja yang dilakukan. Hal itu dibuktikan dengan hasil wawancara dengan bapak Sholehan.

Menurut bapak Sholehan,

“Setiap rapat itu mesti (selalu) beliau menekankan kepada kami tenaga pendidik untuk memberikan hasil yang terbaik. Ketika rapat, beliau selalu ngomong kepada kami untuk memerhatikan dan memberikan pelayanan yang optimal kepada peserta didik”.¹²⁹

¹²⁹ Wawancara dengan Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

Pernyataan dari bapak Sholehah diperkuat dengan pernyataan ibu Ngatini Kustyaningrum. Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum “bapak Subhan sering mengingatkan kami untuk memerhatikan hasil kerja yang telah kami lakukan. Setelah itu beliau juga selalu memberikan dorongan kepada kami untuk melakukan pekerjaan yang optimal”.¹³⁰

Tidak jauh berbeda, ibu Mariya Ulfa juga menegaskan bahwa kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mengingatkan dan mendorong para bawahannya untuk memerhatikan hasil pekerjaan yang dilakukan.

Menurut ibu Mariya Ulfa,

“Beliau itu setiap awal tahun pelajaran yang intinya itu pembinaan kepada pegawai mas. Beliau berharap dan selalu mengingatkan kami untuk senantiasa bersama-sama meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Intinya pak Subhan senantiasa mendorong para warga madrasah untuk memberikan hasil yang terbaik kepada madrasah”.¹³¹

Pendapat ibu Mariya Ulfa selaras dengan hasil observasi yang peneliti peroleh yaitu pelayanan tenaga kependidikan yang ditampilkan oleh para tenaga kependidikan khususnya di ruang PTSP menunjukkan pelayanan yang baik. Hal itu dibuktikan pada saat orang tua siswa yang memiliki keperluan dengan madrasah

¹³⁰ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

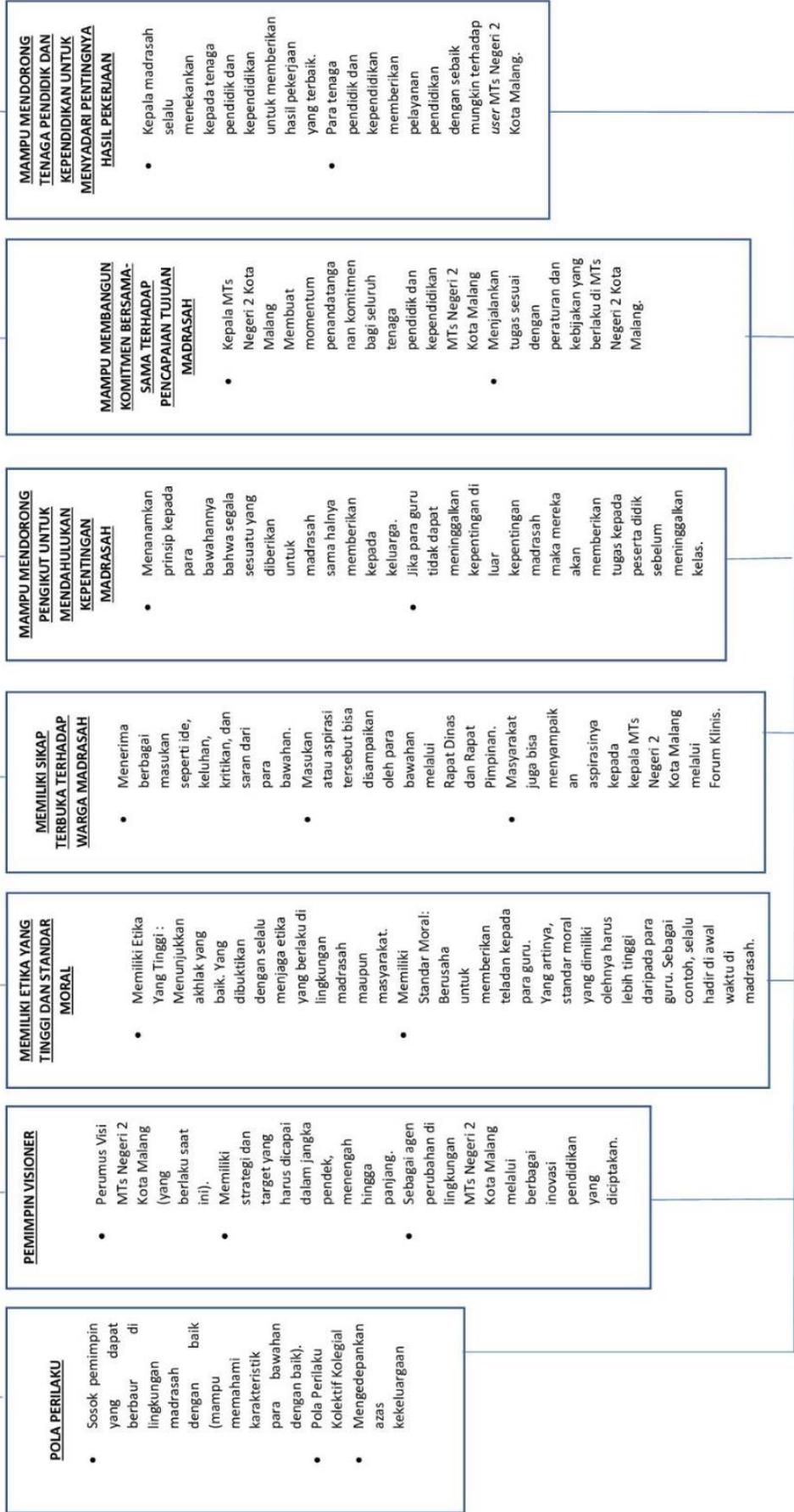
¹³¹ Wawancara dengan Mariya Ulfa, Staf Pengadministrasi Kepgawaian MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

maka mereka diberikan pelayanan pendidikan sebaik mungkin oleh para tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang.¹³²Hal tersebut mengindikasikan bahwa dorongan dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada para bawahannya untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan nampaknya berhasil dengan ditunjukkannya pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh para tenaga kependidikan dengan sebaik mungkin kepada *user* MTs Negeri 2 Kota Malang.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah peneliti lakukan kepada beberapa narasumber di atas, maka dapat disimpulkan bahwasannya Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang selalu mengingatkan dan mendorong para bawahannya untuk memerhatikan hasil pekerjaannya agar memberikan pelayanan pendidikan atau hasil kerja yang optimal untuk MTs Negeri 2 Kota Malang. Dengan demikian, itulah beberapa ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Untuk memudahkan proses analisis data pada bab berikutnya maka peneliti membuat bagan berkenaan dengan model kepemimpinan transformasional kepala MTs Negeri 2 Kota Malang berdasarkan ciri-ciri sebagai berikut.

¹³² Hasil observasi terhadap Pelayanan Pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

Dr. H. Subhan, S.Pd, M.Si
Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang



Bagan 4.5 Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang

3. Hasil Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru

Setelah mengetahui tentang beberapa ciri-ciri yang ditunjukkan dari model kepemimpinan bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dan juga berbagai upaya yang telah dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja guru, maka penelitian ini juga ditujukan untuk mengetahui hasil kinerja guru yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Lebih jelasnya, berikut pemaparan dari hasil dari penerapan model kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dan juga berbagai upaya yang telah dilaksanakan terhadap kinerja guru.

Para guru merasakan dampak positif setelah mereka melaksanakan berbagai kegiatan dari upaya-upaya yang ditempuh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang dan didukung pula dengan penerapan model kepemimpinan yang tepat. Dampak positif tersebut antara lain seperti bertambahnya wawasan mengenai penyusunan bahan-bahan pembelajaran dan strategi pembelajaran. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Mariana Yogawati “dampaknya ya itu mas (dari upaya peningkatan kinerja guru) kita dapat memperluas wawasan mengenai penyusunan bahan-bahan pembelajaran dan strategi pembelajaran”.¹³³

¹³³ Wawancara dengan Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

Tidak jauh berbeda, ibu Erna Dwi Kaeksi juga merasakan adanya dampak positif dari upaya yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru, salah satunya dampak positif dari pelaksanaan MGMP. Berikut keterangannya.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Adapun dampak dari pelaksanaan MGMP ini ya mas, seperti mengetahui perkembangan pendidikan. Terus dari MGMP ini kan kita akan *sharing* dengan guru-guru dari madrasah lain seperti model-model pembelajaran, media pembelajaran. Sehingga, kemampuan kita lebih ter *upgrade* mas”.¹³⁴

Hemat peneliti, adapun dampak positif atau manfaat lain yang diperoleh para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang setelah mereka melaksanakan beberapa kegiatan tersebut yaitu para guru dapat memperluas jaringan atau relasi antar guru madrasah se-kota Malang yang dimana mereka dapat bertukar pikiran, pengalaman dalam bidang keguruan. Sehingga, dengan bertambahnya relasi yang dimiliki oleh para guru maka akan bertambah pula ilmu pengetahuan dan informasi dari pengalaman yang telah dilalui oleh guru dari madrasah lain. Dengan demikian, guru-guru di MTS Negeri 2 Kota Malang dapat menerapkan ilmu-ilmu yang sekiranya dapat digunakan dan dikembangkan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di MTs Negeri 2 Kota Malang.

¹³⁴ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

Sehingga, kinerja para guru dapat ter-*upgrade* yang dapat menciptakan pelaksanaan KBM di MTs Negeri 2 Kota Malang lebih berkualitas.

Selain dari pelaksanaan kegiatan MGMP sebagai salah satu upaya yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Adapun manfaat yang diperoleh dari para guru setelah melaksanakan kegiatan Diklat, Workshop dan juga Seminar-seminar berkenaan dengan masing-masing bidang keilmuan tertentu. Sebagai salah satu manfaat dari Diklat berkenaan dengan pembuatan RPP untuk tahun pelajaran yang baru yaitu para guru akan mengetahui cara pembuatannya dan lebih memahami pelaksanaan dari RPP tersebut di dalam kelas. Sehingga, para guru akan menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik sesuai dengan standar yang berlaku di MTs Negeri 2 Kota Malang dan pada akhirnya akan berdampak kepada kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut bapak Subhan,

“Dalam rangka menciptakan kinerja guru yang baik yang nantinya akan berdampak kepada kualitas yang baik dalam KBM di kelas, maka kami mengikutkan bapak ibu guru dalam pelatihan (Diklat) penyusunan perangkat RPP dan juga kami mengikutkan bapak-ibu ke dalam kegiatan workshop dan juga seminar sesuai dengan bidang masing-masing”.¹³⁵

¹³⁵ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

Pernyataan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang tersebut berkenaan dengan dampak positif dari pelaksanaan Diklat, Workshop dan Seminar-seminar selaras dengan yang ungkapkan oleh ibu Erna Dwi Kaeksi. Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi “itu semua (Diklat, Workshop, dan Seminar) dilakukan agar kinerja kami semakin baik dan juga dapat menciptakan kualitas belajar mengajar yang lebih berkualitas”.¹³⁶

Selain dari pelaksanaan kegiatan MGMP, Diklat, Workshop dan Seminar untuk para guru, pemberian motivasi juga memiliki dampak positif yang cukup berarti bagi para guru. Dengan adanya motivasi berupa dorongan kata-kata seperti menyeru kepada para guru untuk segera naik pangkat, segera melanjutkan pendidikan, dan mengikuti perlombaan dapat menggerakkan para guru untuk menggapai motivasi-motivasi tersebut. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Mariana Yogawati.

Menurut ibu Mariana Yogawati,

“Ketika beliau menyeru kepada kami untuk segera naik pangkat, lanjutkan pendidikan lagi dan juga mengikuti lomba. Saya langsung merasa tergerak gitu mas. Kan kalau lihat beliau dengan usia yang hampir sama dengan saya tapi beliau itu sudah S3 dan juga memiliki pangkat yang tinggi serta ilmu agamanya kuat. Jadi, saya merasa kepingin gitu seperti beliau, dan juga kalau sudah melanjutkan pendidikan kan ilmunya juga bertambah jadinya akan berdampak juga pada peningkatan kinerja kami sebagai tenaga pendidik”.¹³⁷

¹³⁶ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

¹³⁷ Wawancara Mariana Yogawati, Guru Akidah Akhlaq/Waka Kurikulum MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

Dengan demikian, maka model kepemimpinan dan upaya yang dilakukan oleh bapak Subhan sudah tepat dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Namun, untuk lebih menguatkan data berkenaan dengan hasil penerapan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang maka peneliti menginterpretasikannya ke dalam 4 kompetensi dasar dan juga tingkat kedisiplinan serta pencapaian prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai berikut.

a) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi yang wajib dimiliki oleh guru sebagai tenaga pendidik profesional. Kompetensi ini akan menentukan keberhasilan dari proses pembelajaran yang telah dilaksanakan di dalam kelas. Untuk lebih jelasnya berikut kompetensi pedagogik yang ditampilkan oleh bapak Sholehan ketika mengajar di dalam kelas.

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan kepada bapak Sholehan selaku guru MIPA di MTs Negeri 2 Kota Malang nampak bahwa beliau menguasai karakteristik dari peserta didik dengan sangat baik. Hal itu dibuktikan pada saat melakukan proses pembelajaran di dalam kelas 7 A, pak Sholehan dapat memanggil semua peserta didik dengan namanya dan juga melakukan pendekatan sesuai dengan karakteristik masing-masing dari peserta

didik. Jadi, sangat nampak jika pak Sholehan menguasai karakteristik dari peserta didik di kelas yang beliau ajar. Selain itu, beliau juga nampak memberikan kesempatan yang sama untuk semua peserta didik agar berpartisipasi aktif dalam pembelajaran.¹³⁸ Hasil observasi tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan bapak Sholehan sebagai berikut.

Menurut bapak Sholehan,

“Yang saya ajar Alhamdulillah, In Syaa Allah saya sudah hapal semua siswanya sampai pola perilakunya juga. Dalam pembelajarannya sendiri saya memberikan anak-anak kesempatan yang sama untuk bertanya, berpendapat, pokoknya meluapkan aspirasinya”.¹³⁹

Selain itu, berdasarkan hasil pengamatan dan pemantauan yang dilakukan oleh peneliti kepada ibu Ngatini Kustyaningrum selaku guru Matematika di MTs Negeri 2 Kota Malang. Pada saat mengajar di kelas 7 H, beliau nampak menghapal karakteristik dari peserta didik di kelas 7 H terutama peserta didik yang menonjol seperti yang pintar, yang suka mengantuk dan lain sebagainya.¹⁴⁰

Tidak jauh berbeda, dengan narasumber sebelumnya ibu Erna Dwi Kaeksi pada saat mengajar di kelas 7 G, beliau nampak memberikan kesempatan yang sama bagi semua peserta didik untuk

¹³⁸ Hasil observasi kepada Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

¹³⁹ Wawancara dengan Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

¹⁴⁰ Hasil observasi kepada Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 14 Februari 2020.

berpartisipasi aktif di dalam proses pembelajaran IPA yang membahas tentang Pencemaran Lingkungan.¹⁴¹ Namun, beliau tidak terlalu menghafal nama-nama peserta didik di kelas 7 G. Hal itu dapat dimaklumi, karena beliau menuturkan bahwa beliau mengajar di kelas 7 G baru melakukan tiga kali tatap muka dengan peserta didik di kelas 7 G. Bukan tanpa alasan, karena sebelumnya beliau adalah guru IPA yang biasanya ditugaskan untuk mengajar di kelas 9. Untuk lebih jelasnya berikut hasil wawancara yang peneliti peroleh dari ibu Erna Dwi Kaeksi.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Kalau di kelas 9 D, saya taulah mas semua nama dan karakter dari anak-anak di sana mas. Saya tau siapa sopo ae seng ngantuk-an, seng pinter, hapal saya mas hehe. Karakternya kita hapalkan, karena hampir setiap hari kita bertemu ya kita taulah karakter mereka seperti apa. Tetapi yang di kelas 7 tadi saya belum hapal. Karena, saya melaksanakan KBM di sana itu baru 3 kali pertemuan”.¹⁴²

Selain itu, dari keempat informan menunjukkan bahwa mereka menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. Hal itu ditunjukkan dengan para informan selalu memastikan tingkat pemahaman dari peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran yang tengah berlangsung dan juga menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi peserta didik agar bersemangat belajar di dalam kelas. Sebagai contoh, seperti yang

¹⁴¹ Hasil observasi kepada ibu Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas di MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

¹⁴² Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

dilakukan oleh ibu Erna Dwi Kaeksi, ia memberikan motivasi kepada peserta didik berupa memberikan nilai tambah bagi mereka (peserta didik) yang aktif (baik bertanya, berpendapat, dll) dalam proses pembelajaran yang sedang berlangsung (mapel IPA). Hal tersebut nampak cukup efektif melihat reaksi yang ditunjukkan oleh peserta didik yang bersemangat dalam proses pembelajaran tersebut.¹⁴³

Di sisi lain, Pemberian nilai tambah saat aktif di kelas merupakan salah satu cara menilai dari proses pembelajaran yang ditunjukkan oleh peserta didik. Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara dari ibu Erna Dwi Kaeksi sebagai berikut.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Penilaian itukan bisa secara proses. Itu saya lebih utamakan di proses anak-anak dibandingkan dengan hasil. Keaktifan siswa di kelas itu menjadi prioritas itu, kan saya tadi selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya berkenaan dengan materi tadi dan juga menanyakan hal-hal yang belum diketahui. Itu salah satu prioritas saya memberikan nilai tambah dari anak-anak. Selain itukan, dampaknya kepada peserta didik akan lebih termotivasi dalam proses pembelajaran”.¹⁴⁴

Selain itu, para informan juga melaksanakan kegiatan pembelajaran yang mendidik. Artinya, para guru mampu menyusun dan melaksanakan rancangan pembelajaran yang mendidik secara

¹⁴³ Hasil observasi kepada Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas di MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

¹⁴⁴ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

lengkap. Hal itu dibuktikan dengan diwajibkannya para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang untuk menyusun RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) untuk satu tahun pelajaran. Para informan pun melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah dibuat dan memanfaatkan fasilitas madrasah berupa layar proyektor untuk memaksimalkan proses pembelajaran di dalam kelas.¹⁴⁵ Untuk memperkuat hasil observasi yang peneliti lakukan maka peneliti akan melampirkan dokumentasi berupa RPP dan juga suasana pembelajaran yang sedang berlangsung.

Selama proses pembelajaran pun, para informan mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif dan kondusif. Sehingga, dapat disimpulkan bahwasannya para informan sebagai guru di MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki kompetensi pedagogik yang baik.

b) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yang kuat juga wajib dimiliki oleh para guru. Dengan memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, serta berakhlak mulia, maka kepribadian tersebut akan digugu dan ditiru oleh peserta didik.

¹⁴⁵ Hasil observasi kepada para informan (Bapak Sholehah, Ibu Ngatini Kustyaningrum, ibu Erna Dwi Kaeksi dan ibu Mariana Yogawati), selama proses pembelajaran berlangsung.

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan, para tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Kota Malang nampak telah bertindak sesuai dengan norma, agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan para guru nampak guru saling menghormati dan menghargai rekan-rekan guru yang lainnya dan juga mereka saling bekerjasama dan membina kebersamaan dengan rekan sejawat tanpa memerhatikan perbedaan yang ada. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dari ibu Erna Dwi Kaeksi dalam hal bekerjasama dengan sesama guru IPA.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Jadi kami memiliki hubungan kerja yang cukup baik ya mas di lingkungan kerja, kalau lebih khusus kan saya Mapel IPA. Jadi, saya lebih banyak memiliki kerjasama dengan guru IPA lainnya. Contohnya, kan saya banyak mengajar di kelas 9 tapi saya juga mengajar di salah satu kelas 7, dari situ saya mengadopsi dari UKBM yang telah dibuat oleh ibu Inayah dan begitu juga sebaliknya. Yaa jadi saling membantulah mas, ya ibaratnya simbiosis mutualisme”.¹⁴⁶

Selain itu, para guru juga mengenakan seragam yang disesuaikan dengan hukum agama dan norma yang ada di lingkungan masyarakat, seperti menggunakan pakaian yang sopan dan rapi serta tidak sampai membuka aurat.¹⁴⁷ Di sisi lain, para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang khususnya para informan

¹⁴⁶ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

¹⁴⁷ Hasil observasi kepada para guru MTs Negeri 2 Kota Malang

menunjukkan sebagai pribadi yang dewasa dan menjadi teladan bagi peserta didik. Hal ini nampak dari para guru ketika mengajar di dalam kelas maupun ketika menyambut para tamu ataupun orang-orang yang berkepentingan dengan madrasah, para guru nampak bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan dan berbuat kepada para peserta didik, orang tua, maupun rekan sejawat.

Bukan hanya itu saja, para guru juga memiliki etos kerja dan tanggungjawab yang tinggi terhadap profesinya sebagai guru. Hal ini didasarkan dari hasil observasi yang peneliti lakukan kepada para informan. Yaitu para informan nampak mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu.¹⁴⁸ Akan tetapi, jika para guru tidak dapat hadir untuk melaksanakan proses pembelajaran maka mereka akan memberikan tugas kepada peserta didik dan meminta guru piket untuk mengawasi kelas serta akan mengisi SPI (Surat Pemberitahuan/ Keterangan Izin) di bagian kepegawaian.

Indikator lainnya yang bisa dinilai dalam kompetensi kepribadian adalah tenaga pendidik memiliki rasa bangga menjadi guru sebagai profesinya. Berdasarkan hasil wawancara kepada semua informan, mereka merasa bangga menjadi seorang guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh ibu Ngatini Kustyaningrum. Menurut ibu Ngatini

¹⁴⁸ Hasil observasi kepada para informan (Bapak Sholehan, Ibu Ngatini Kustyaningrum, ibu Erna Dwi Kaeksi dan ibu Mariana Yogawati).

Kustyaningrum “oh itu (menjadi guru) cita-cita saya sejak kecil. Dengan demikian, pastinya saya sangat bangga menjadi seorang guru”.¹⁴⁹ Hal yang sama diungkapkan oleh bapak Sholehan berkenaan dengan kebanggaannya sebagai seorang guru.

Menurut bapak Sholehan,

“Iya saya bangga menjadi seorang guru. Kan pertanyaan dari teman-teman kenapa bukan guru kok jadi guru. Pertama kan saya di MTs 1 Kota Malang, saya ngajar anak-anak kok merasa senang dan enak gitu. Maksudnya jadi guru ternyata ada tantangannya juga, seperti membuat siswa yang nggak bisa menjadi bisa. Apalagi kalau sampai sukses yaitu ada siswa yang menang olimpiade itu, terasa ada kebanggaannya sendiri. Selain itu, saya juga merasa senang ya di sekolah, karena ketemu anak-anak dan awet muda hehe”.¹⁵⁰

Berdasarkan hasil temuan penelitian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwasannya para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang telah memiliki kompetensi kepribadian yang baik. Hal itu ditunjukkan dengan para guru memiliki pribadi dewasa dan dapat menjadi teladan bagi peserta didik. Selain itu para guru bertindak sesuai dengan norma, hukum, agama, sosial dan kebudayaan yang berlaku di masyarakat serta memiliki rasa kebanggaan menjadi seorang guru.

¹⁴⁹ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

¹⁵⁰ Wawancara dengan Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

c) **Kompetensi Sosial**

Kompetensi selanjutnya yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam menentukan hasil kinerja guru dari penerapan model kepemimpinan kepala madrasah dan juga upaya-upaya dalam peningkatan kinerja guru adalah kompetensi sosial. Kompetensi ini harus dikuasai dengan baik oleh para guru. Karena kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dan bergaul dengan efektif dengan warga madrasah. Peneliti membatasi ke dalam beberapa indikator untuk menilai kompetensi sosial ini. Hal ini dilakukan karena keterbatasan waktu, tenaga dan biaya dari peneliti.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan mengenai kompetensi sosial yang dimiliki para guru MTs Negeri 2 Kota Malang khususnya dari para informan sebagai berikut. Pada saat proses pembelajaran berlangsung, guru nampak memperlakukan semua peserta didik secara adil dengan memberikan perhatian dan bantuan sosial sesuai dengan kebutuhan peserta didik tanpa mepedulikan faktor personal. Sehingga, dalam proses pembelajaran tersebut guru berinteraksi dengan baik kepada didik dan tidak membatasi perhatiannya hanya kepada kelompok tertentu seperti memberikan perhatian kepada anak orang kaya saja, kepada anak dengan daerah yang sama saja, dsb. Akan tetapi memberikan perhatian dan kesempatan yang sama bagi kepada semua peserta

didik tanpa terkecuali. Selain itu, para guru juga menjaga dan membangun hubungan yang baik dan peduli kepada rekan sejawat (rekan-rekan guru lainnya).¹⁵¹

Para guru juga memiliki komunikasi yang baik antar sesama guru, peserta didik, wali siswa maupun kepada masyarakat yang lainnya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Sholehan berkenaan dengan komunikasi guru terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut bapak Sholehan,

“Tergantung kepada siapa ya ngomongnya, kalau lebih tua ya beda tata kramanya. Jadi cara berkomunikasi disini itu dikondisikan dengan siapa berbicara sehingga disesuaikan dengan tata krama yang berlaku. Tapi secara garis besar komunikasi yang ditunjukkan bapak ibu guru disini sudah baik yan mas baik kepada sesama guru, peserta didik maupun para tamu”.¹⁵²

Berdasarkan hasil temuan di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwasannya para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang telah memiliki kompetensi sosial yang baik.

d) Kompetensi Profesional

Sebagai seorang guru di lembaga pendidikan baik sekolah maupun madrasah, mereka diharuskan memiliki kompetensi profesional sebagai tenaga pendidik yang profesional. Kompetensi

¹⁵¹ Hasil observasi kepada para informan (Bapak Sholehan, Ibu Ngatini Kustyaningrum, ibu Erna Dwi Kaeksi dan ibu Mariana Yogawati)

¹⁵² Wawancara dengan Sholehan, Guru MIPA/Ketua SKS MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

ini berhubungan dengan kedalaman dan keluasan ilmu yang dimiliki oleh seorang guru sesuai dengan bidangnya. Berdasarkan hasil observasi yang telah peneliti lakukan, berikut uraiannya.

Selama proses pengamatan di dalam kelas yang peneliti lakukan terhadap keempat informan, menunjukkan bahwa mereka memiliki penguasaan materi yang mendalam dan luas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sebagai contoh, selama proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh ibu Erna Dwi Kaeksi. Beliau, senantiasa memberikan kesempatan kepada peserta didiknya untuk menyampaikan pendapat, memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan oleh guru maupun sesama peserta didik dan juga menyampaikan pertanyaan jika peserta didik belum memahami suatu materi. Ketika peserta didik tersebut menyampaikan sebuah pertanyaan yang ia tidak ketahui berkenaan dengan materi yang ada yaitu tentang pencemaran lingkungan (dalam mata pelajaran IPA), maka tidak membutuhkan waktu yang lama bagi ibu Erna untuk menjawab pertanyaan dari peserta didik tersebut. Akan tetapi, sebelum ia menjawab pertanyaan tersebut secara lugas, ia memberikan kesempatan terlebih dahulu kepada peserta didik lainnya untuk menjawab setelah itu beliau menjawab dan menerangkan secara lugas dan jelas di depan kelas agar peserta didik yang lainnya juga memahami materi yang tengah dibahas. Agar materi tersebut benar-benar tersampaikan kepada peserta didik yang

lainnya, beliau memanfaatkan layar proyektor untuk memaksimalkan penyampaian materi yang diberikan.¹⁵³

Selain itu, untuk meningkatkan keprofesionalan sebagai tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Kota Malang, mereka kerap kali diikutkan ke dalam berbagai kegiatan ilmiah sebagaimana dalam sub bab sebelumnya yaitu seperti mengikuti seminar, workshop dan juga pelatihan dalam riset atau penelitian dengan bekerja sama kepada lembaga pendidikan tinggi yang ada di kota Malang seperti UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Universitas Brawijaya dan Universitas Negeri Malang.

Berdasarkan hasil temuan di atas maka dapat disimpulkan para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang telah memiliki kompetensi profesional yang baik selama menjalankan sebagai tenaga pendidik yang profesional.

e) Prestasi Peserta Didik MTs Negeri 2 Kota Malang

Selain dari keempat kompetensi yang telah diuraikan sebelumnya maka dalam penelitian ini juga memanfaatkan data perkembangan prestasi yang diperoleh peserta didik selama tiga tahun terakhir yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai salah satu indikator dalam menentukan hasil kinerja guru. Karena, prestasi

¹⁵³ Hasil observasi kepada Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

peserta didik merupakan cerminan dari hasil kinerja yang ditunjukkan oleh para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Data berikut diperoleh dari kepala madrasah dan juga Waka Humas yaitu ibu Erna Dwi Kaeksi.

Menurut bapak Subhan,

“Sudah baik yaa, sudah cukup banyak prestasi dari anak-anak. Biar lebih rinci, nanti minta ke bu Erna atau ke Waka kesiswaan ya tentang data prestasi siswa. Terus bisa juga dilihat dari perkembangan jumlah siswanya selama 2017-2019. Kan saya disini jadi kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sejak 2017. Jenengan bisa lihat perkembangannya disitu. Itukan kalau masyarakat tidak percaya kan tidak mungkin (adanya peningkatan jumlah peserta didik), jadi semakin banyak murid kan tingkat kepercayaan masyarakat meningkat. Meningkatnya itu mungkin dikarenakan meningkatnya performa madrasah, seperti kinerja guru yang baik dan juga banyaknya program yang kita tawarkan kepada masyarakat”.¹⁵⁴

Hal itu selaras dengan pernyataan ibu Erna Dwi Kaeksi yang menunjukkan hasil prestasi siswa khususnya dalam perlombaan baik dari tingkat regional hingga nasional (baik dalam bidang akademik maupun non akademik) yang mengalami peningkatan dari tahun 2017 hingga 2019. Untuk lebih jelasnya berikut keterangannya.

Menurut ibu Erna Dwi Kaeksi,

“Untuk prestasi yang ditunjukkan oleh anak-anak ya mas selama tiga tahun terakhir itu selalu mengalami peningkatan. Kalau di tahun 2017 anak-anak yang memiliki prestasi itu berjumlah 30 prestasi, dan di tahun 2018 berjumlah 80 prestasi serta di tahun 2019 itu anak-anak memperoleh 91 prestasi baik itu akademik maupun non akademik dari tingkat regional hingga nasional”.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

¹⁵⁵ Wawancara dengan Erna Dwi Kaeksi, Guru IPA/Waka Humas MTs Negeri 2 Kota Malang, 13 Februari 2020.

Berdasarkan hasil temuan di atas maka dapat disimpulkan bahwasannya prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang mengalami peningkatan dari tahun 2017 hingga 2019, baik dari tingkat regional hingga nasional (di bidang akademik maupun non akademik). Maka hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang selama dipimpin oleh bapak Subhan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun (2017-2019)

f) Disiplin Kerja Guru

Kinerja yang ditampilkan oleh guru di madrasah bisa juga dinilai melalui disiplin kerja yang ditunjukkan oleh guru. Disiplin kerja dalam penelitian ini, dibatasi dengan beberapa indikator seperti jumlah kehadiran, disiplin saat masuk maupun pulang kerja, disiplin saat masuk ke dalam kelas untuk mengajar dan juga disiplin dalam menaati peraturan yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Untuk lebih jelasnya berikut uraiannya.

Berdasarkan hasil observasi yang telah peneliti lakukan, tingkat kedisiplinan yang ditunjukkan oleh para informan pada saat masuk ke dalam kelas untuk mengajar, mereka semua hadir tepat waktu. Selain itu, tingkat kedisiplinan tenaga pendidik dalam menaati peraturan seperti mengenakan seragam sesuai dengan hari dinas sudah baik. Karena, sebagian besar para guru MTs Negeri 2 Kota Malang nampak mengenakan baju dinas yang seragam meskipun

terdapat beberapa guru yang tidak mengenakan seragam yang telah disepakati bersama. Namun, hal tersebut jarang terjadi.¹⁵⁶ Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan ibu Ngatini Kustyaningrum berkenaan dengan seragam tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut ibu Ngatini Kustyaningrum,

“Sebagian besar itu sudah taat peraturan mas kalau masalah seragam tetapi kan namanya organisasi yang berisi bermacam-macam karakter ya pasti ada aja satu atau dua orang yang melanggar. Pernah itu mas ketika ada bapak ibu guru yang tidak menggunakan seragam sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat, tetapi pak Subhan itu gak akan menegurnya secara langsung karena beliau pasti paham ketika seseorang melakukan kesalahan pasti ada aja alasannya. Di sisi lain kalau beliau mengingatkan itu (tentang kedisiplinan) pas rapat dinas mas dan berusaha agar tidak sampai menyakiti hati bawahannya akan tetapi nasihat-nasihat beliau itu mengena ke semua guru”.¹⁵⁷

Selain dari hasil kedisiplinan berdasarkan tenaga pendidik yang dilandaskan atas ketaatan peraturan, maka peneliti juga menemukan hasil penelitian berupa tingkat kedisiplinan berdasarkan kehadiran para guru saat datang dan pulang kerja. Untuk lebih jelasnya, berikut pemaparannya.

Berdasarkan hasil pengolahan dari data dokumentasi (data *finger print*) yang peneliti peroleh dari ibu Mariya Ulfa selaku pengadministrasi kepegawaian per-Januari 2019, maka berikut

¹⁵⁶ Hasil observasi kepada para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

¹⁵⁷ Wawancara dengan Ngatini Kustyaningrum, Guru Matematika MTs Negeri 2 Kota Malang, 12 Februari 2020.

tentang disiplin kerja dari guru di MTs Negeri 2 Kota Malang baik yang berstatus PNS maupun GTT. Pada peraturan yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang, para tenaga pendidik memiliki hari efektif sebanyak 26 hari dalam sebulan atau memiliki hari kerja efektif selama enam hari dalam seminggu. Maka peraturan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai kedisiplinan tenaga pendidik MTs Negeri 2 Kota Malang yang didasarkan pada jumlah hari efektif kerja.

Untuk para guru yang berstatus PNS yang hadir sesuai dengan peraturan berjumlah 28 guru dari 34 guru dan yang tidak memenuhi hari efektif dalam sebulan berjumlah 6 guru dari 34 guru PNS yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Atau jika dipersentasakan, yang hadir sesuai dengan peraturan (26 Hari kerja efektif/bulan) berjumlah 82,35% dan guru yang hadir tidak sesuai dengan peraturan berjumlah 17,65%. Sedangkan, untuk data Guru Tidak Tetap (GTT) menunjukkan bahwa guru yang datang sesuai dengan peraturan hari efektif berjumlah 4 orang dari 9 orang guru. Atau jika dipersentasakan maka yang sesuai dengan peraturan sebesar 44% sedangkan yang kurang dari 26 hari efektif kerja berjumlah 56%. Jika guru PNS dan GTT digabungkan maka akan menunjukkan bahwasannya guru yang datang sesuai dengan peraturan berjumlah 32 guru dari 43 guru (74%) dan yang tidak sesuai berjumlah 11 guru

dari 43 guru (26%). Tidak memenuhinya hari efektif oleh para guru disebabkan karena adanya dinas luar, sakit dan juga izin.

Selain itu, jika ditilik dari kedisiplinan berdasarkan jam masuk dan pulang kerja maka berikut penjelasannya. Untuk guru yang berstatus PNS maka guru yang nihil dari kekurangan jam kerja (tidak pernah kekurangan jam kerja: Tidak terlambat masuk dan pulang kerja) berjumlah 15 guru (44%) dari 34 dan yang memiliki kekurangan jam kerja berjumlah 19 (56%) guru dari 34 guru PNS. Data kekurangan jam kerja ini merupakan akumulasi dari kehadiran guru di MTs Negeri 2 Kota Malang setiap bulannya dan data di atas merupakan hasil dari akumulasi total kekurangan jam kerja per-Januari 2019. Total kekurangan jam kerja ini bervariasi dari setiap guru, ada yang kekurangan jam kerja yang hanya kekurangan 28 detik saja dalam sebulan hingga yang paling banyak kekurangan jam kerja selama 9 jam 8 menit dan 52 detik dalam sebulan (per-Januari 2019).

Sedangkan, untuk guru tidak tetap (GTT) justru menunjukkan bahwa seluruh GTT mengalami kekurangan jam kerja efektif dalam sebulan. Data ini hanya menunjukkan data absensi selama bulan Januari 2019 saja. Hemat peneliti, data ini belum mampu untuk menginterpretasikan untuk memperlihatkan disiplin kerja para guru dalam satu tahun pelajaran.

Untuk menguatkan hasil penelitian tentang hasil kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang secara keseluruhan (berdasarkan seluruh indikator penilaian) maka peneliti menggunakan hasil wawancara dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dan staf Pengadministrasi Kepegawaian MTs Negeri 2 Kota Malang. Karena, mereka merupakan informan kunci dalam menentukan dan mengetahui lebih pasti berkenaan dengan hasil kinerja yang ditunjukkan oleh tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut bapak Subhan “Yaa rata-rata sudah baik (hasil kinerja guru), tapi gak baik sekali loh ya. Kan jenjang dari predikat kinerja itukan dari yang baik sekali, baik, cukup, kurang, dll. Tapi kalau kinerja guru di sini rata-rata sudah baik”.¹⁵⁸ Pernyataan itu diperkuat dengan pernyataan ibu Mariya Ulfa berkenaan dengan hasil kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Menurut ibu Mariya Ulfa,

“Kalau saya lihat dari prestasi kinerja guru ya, itukan setiap tahun ada yang namanya DP3 atau Penilaian Prestasi Kerja itu rata-rata 85% untuk semua ya mas baik dari tenaga pendidik maupun kependidikan, berartikan sudah baik, In Syaa Allah”.¹⁵⁹

Sedangkan, data dokumentasi yang peneliti peroleh dari ibu Mariana Yogawati berupa Sertifikan Akreditasi yang diterbitkan

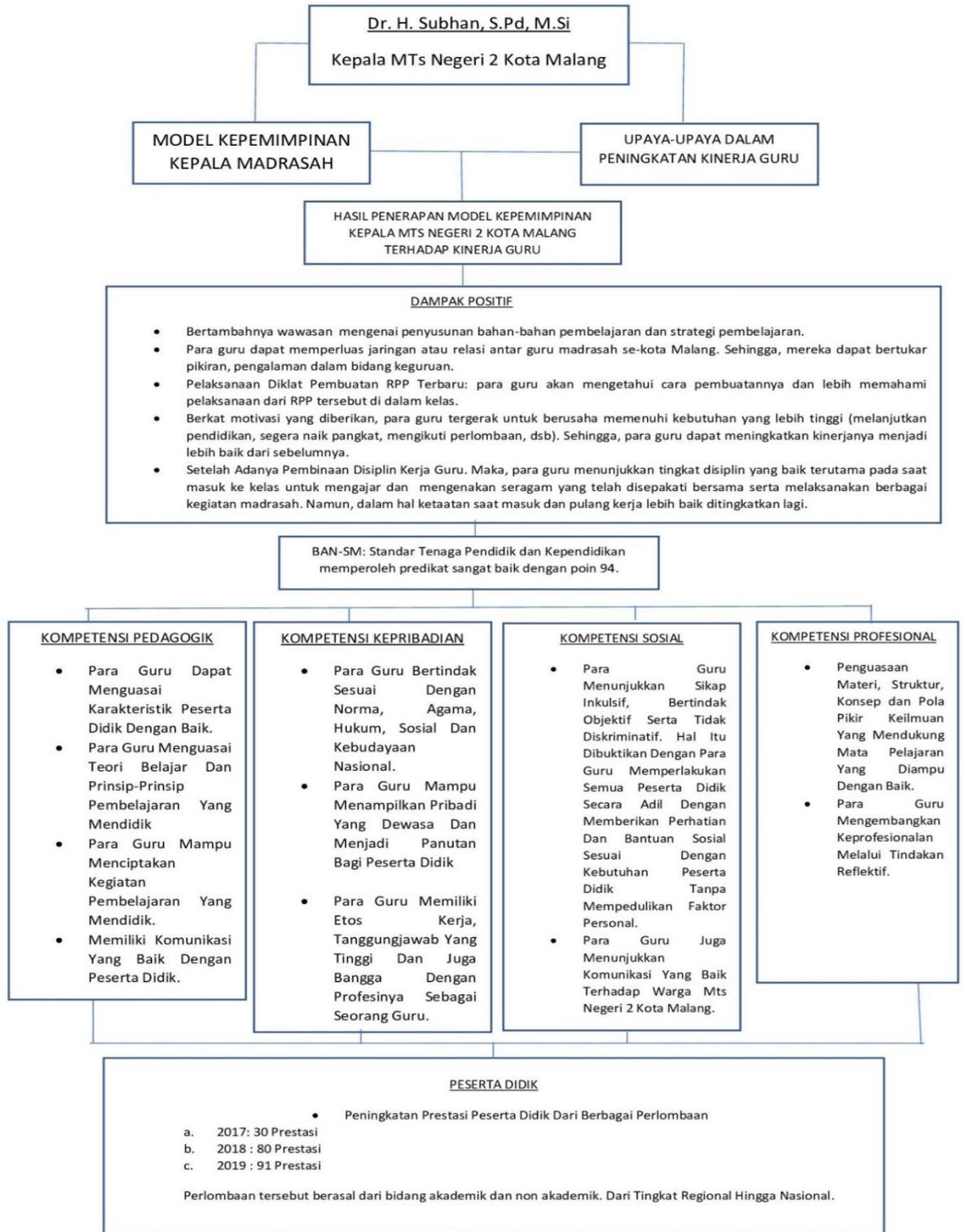
¹⁵⁸ Wawancara dengan Subhan, Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, 15 Februari 2020.

¹⁵⁹ Wawancara dengan Mariyana Ulfa, Staf Pengadministrasi Kepegawaian MTs Negeri 2 Kota Malang, 22 Februari 2020.

oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-SM) pada bulan November 2019 justru menunjukkan standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki nilai yang sangat baik yaitu dengan nilai 94 dan nilai itu tertinggi kedua setelah standar penilaian pendidikan.¹⁶⁰

Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa hasil kinerja yang ditunjukkan oleh tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Kota Malang sudah baik bahkan menurut hasil penilaian BAN-SM memiliki standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang sangat baik. Di sisi lain, penerimaan peserta didik dan perolehan prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan dan hal tersebut merupakan cerminan dari peningkatan kinerja yang ditampilkan oleh para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

¹⁶⁰ Hasil dokumentasi berupa Sertifikat Akreditasi MTs Negeri 2 Kota Malang yang diperoleh pada 15 Februari 2020.



Bagan 4.6 Hasil Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru

BAB V

PEMBAHASAN

A. Menjawab Masalah Penelitian

Pada bab ini, peneliti akan membahas uraian dari hasil temuan pada bab 4 dan akan mengaitkan atau menghubungkan dengan landasan teori yang ada dan disesuaikan dengan judul penelitian “*Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang*”. Peneliti akan menjawab dari fokus penelitian yang ada berdasarkan hasil temuan penelitian yang dikaitkan dengan landasan teori yang ada. Dalam menjawab masalah penelitian tersebut maka peneliti akan mendeskripsikan serinci mungkin agar masalah penelitian bisa terjawab dengan jelas pula.

1. Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang

Berbagai upaya telah dilakukan oleh kepala madrasah guna meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Untuk lebih jelasnya berikut analisis dari upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

a. Para Guru Diikutkan Dalam Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan, Workshop dan Seminar

Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang mengikutsertakan para guru dalam pelaksanaan Diklat, *workshop* dan seminar ilmiah yang disesuaikan dengan kebutuhan para guru MTs Negeri 2 Kota Malang.

Hal tersebut dilakukan sebagai salah satu upaya dalam rangka peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan, menunjukkan bahwa para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang pada setiap awal tahun pelajaran diwajibkan untuk mengikuti Diklat pembuatan RPP terbaru. Diklat tersebut ditujukan agar para guru mampu menyusun dan menguasai RPP sesuai dengan ketentuan yang berlaku, lalu RPP tersebut akan digunakan untuk satu tahun pelajaran. Dengan demikian, maka dengan dilaksanakannya program Diklat tersebut diharapkan para guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga mampu menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas sesuai dengan sasaran pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang dan pada akhirnya, akan berdampak kepada hasil prestasi peserta didik.

Hemat peneliti, program Diklat yang dibuat oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan langkah yang tepat dalam meningkatkan kinerja para guru. Hal tersebut ditujukan agar kemampuan mereka khususnya dalam penyusunan RPP terbaru sesuai dengan standar yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Hal tersebut juga sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan Diklat sebagaimana yang tertuang dalam PP. Republik Indonesia No. 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, dalam Bab II tentang Tujuan dan Sasaran Diklat Pasal 2 Ayat 1 menyebutkan bahwa salah satu tujuan Diklat adalah

meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.¹⁶¹ Jika dikaitkan dalam perspektif Islam, maka pelaksanaan Diklat ini relevan dengan cara Allah SWT mengajarkan kepada Rasulullah SAW pada saat beliau belum mengetahui tentang Al-Qur'an dan iman yang diabadikan dalam Q.S Al-Alaq ayat 1.¹⁶²

أَفْرَأُ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

Artinya: "Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan".¹⁶³

Demikian pula dengan *workshop* dan seminar ilmiah yang diikuti oleh para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang pada dasarnya memiliki tujuan yang sama sebagaimana dengan tujuan Diklat. Yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian para guru sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sebagaimana diketahui bahwa *workshop* adalah pertemuan antara orang-orang yang ahli dan berpengalaman di bidang tertentu guna membantu peserta *workshop* untuk membahas suatu permasalahan yang dirasa sulit untuk

¹⁶¹ PP Republik Indonesia No.101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (<http://ppid.lan.go.id/wp-content/uploads/2014/08/PP-No.-101-Tahun-2000-Tentang-Diklat-Jabatan-PNS.pdf>, diakses 12 Mei 2020 pukul 09.24 WIB)

¹⁶² Syaikh Muhammad bin Shalih asy-Syawi, *An-Nafahat Al-Makiyyah* (<https://tafsirweb.com/12867-quran-surat-al-alaq-ayat-1.html>, diakses 24 Juni 2020 jam 17.48 WIB)

¹⁶³ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 597.

dipecahkan sendiri dan secara bersama-sama untuk mencari penyelesaian masalah tersebut.¹⁶⁴ Tidak jauh berbeda, seminar ilmiah merupakan sebuah kegiatan pemecahan masalah yang menyangkut tema tertentu dan materinya disampaikan oleh para ahli atau pakar tertentu sesuai dengan tema yang didiskusikan.¹⁶⁵

Jadi, peningkatan kinerja guru melalui kegiatan lokakarya/*workshop* dan seminar ilmiah sudah tepat. Karena, kedua kegiatan tersebut merupakan wadah bagi para guru memperoleh ilmu pengetahuan tentang keguruan di bidang tertentu yang langsung disampaikan oleh pakarnya. Hal ini juga sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S At-Taubah ayat 11.

فَإِنْ تَابُوا وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ فَأِخْوَانُكُمْ فِي الدِّينِ وَنُفَصِّلُ

آلَاءِ آيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

*Artinya: “Jika mereka bertaubat, mendirikan sholat dan menunaikan zakat, maka (mereka itu) adalah saudara-saudaramu seagama. Dan Kami menjelaskan ayat-ayat itu bagi kaum yang mengetahui”.*¹⁶⁶

¹⁶⁴ I Nyoman Darsana, *Bahan Ajar Panduan Seminar*, Universitas Udayana: 2016 (https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/a65da35a47e77c6759299b3f80fc0a70.pdf, diakses 24 Juni 19.29 WIB), hlm. 4.

¹⁶⁵ *Ibid.*, hlm. 2.

¹⁶⁶ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 188.

Dengan demikian, maka pelaksanaan program Diklat dan kegiatan *workshop* dan seminar ilmiah bagi para guru sudah tepat dalam meningkatkan kinerja mereka sebagai guru tenaga pendidik profesional.

b. Pembinaan Disiplin Kerja Guru

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan, sangat nampak bahwa pembinaan disiplin kerja guru merupakan salah satu prioritas kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Bukan tanpa alasan, dengan adanya disiplin kerja yang baik maka mereka akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai tenaga pendidik profesional yang dilandasi atas dasar peraturan dan kebijakan yang berlaku di MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal ini selaras dengan pengertian disiplin kerja menurut Avin Vadilla dalam Barnawi dan Mohammad Arifin, yaitu sikap,serta perilaku yang ditampilkan oleh individu dalam menaati semua peraturan organisasi dan dilandasi atas dasar kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan yang berlaku.¹⁶⁷ Hemat peneliti, langkah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam memprioritaskan perhatiannya kepada disiplin kerja guru merupakan langkah yang tepat. Karena, disiplin kerja yang baik akan berimbas kepada kinerja para guru dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik profesional.

¹⁶⁷ Barnawi dan Mohammad Arifin., *Op.Cit.*, Hlm. 112

Terdapat beberapa langkah yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan disiplin kerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Yaitu dengan cara memberikan memberikan motivasi-motivasi dan penguatan-penguatan kepada para guru agar senantiasa disiplin dalam bekerja pada saat Rapat Dinas setiap satu bulan sekali atau pada saat insidental. Dalam memberikan motivasi atau penguatan tentang kedisiplinan kerja, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang selalu berusaha mendekati para guru yang sekiranya kurang disiplin dengan cara mengajak mengobrol baik-baik agar para guru juga tidak merasa diperingatkan (ditegur) berkenaan disiplin kerja. Bukan hanya itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga mengingatkan para guru yang kurang disiplin melalui guru-guru lainnya.

Hemat peneliti, kedua cara tersebut yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam mempengaruhi para guru untuk meningkatkan disiplin kerjanya selaras dengan teori Malayu S.P Hasibuan yang mengemukakan bahwa salah satu indikator yang bisa memengaruhi tingkat kedisiplinan para bawahan yaitu salah satunya adalah hubungan kemanusiaan.¹⁶⁸ Jika dikaitkan dalam perspektif Islam, maka kedua cara tersebut selaras dengan firman Allah SWT dalam Q.S An-Nahl ayat 125, yang berbunyi.

¹⁶⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006) Hlm. 194.

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۗ

إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُنْتَدِينَ

Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.¹⁶⁹

Dari ayat tersebut sangat jelas bahwa seseorang yang akan menyeru atau mengajak orang lain dalam hal kebaikan harus menggunakan cara/pendekatan yang baik pula. Begitu pun yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada para guru untuk meningkatkan disiplin kerjanya. Bukan tanpa alasan, dengan pendekatan atau cara yang baik maka para guru dapat menerima dengan baik pula semua seruan atau ajakan dari kepala madrasah maupun rekan guru lainnya untuk meningkatkan disiplin kerja tanpa mencederai perasaan guru yang bersangkutan.

Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga membangun komitmen yang kuat bersama-sama untuk senantiasa menjaga dan meningkatkan kedisiplinan di lingkungan kerja. Pada prinsipnya komitmen yang dibangun oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sendiri dengan cara memberikan contoh atau teladan kepada

¹⁶⁹ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 281.

para guru berkenaan dengan kedisiplinan sebagai salah satu contohnya adalah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang selalu datang lebih awal. Hal tersebut dilakukan agar para guru juga dapat meniru tingkat kedisiplinan dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Langkah yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dengan memberikan teladan kepada para guru agar lebih disiplin dalam bekerja selaras dengan teori Malayu S.P Hasibuan yang mengemukakan bahwa salah satu indikator yang dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan bawahan salah satunya adalah teladan dari pemimpin.¹⁷⁰

Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga mengandalkan SOP yang berlaku di MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai upaya dalam menjaga disiplin kerja guru. Sebagai contoh, apabila tenaga pendidik terlambat atau tidak dapat hadir maka mereka wajib mengisi SPI (Surat Pemberitahuan/Keterangan Izin) yang tersedia di ruang TU bagian Kepegawaian. Serta menggunakan aplikasi *finger print* sebagai alat bantu untuk mengevaluasi kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan.

Apabila tenaga pendidik melakukan banyak pelanggaran seperti datang terlambat atau pulang maka mereka akan berbenturan dengan peraturan yang ada di MTs Negeri 2 Kota Malang. Yang dimana peraturan tersebut akan memberikan sanksi kepada tenaga

¹⁷⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit.*, Hlm. 194.

pendidik yang sering melanggar seperti tunjangan yang tidak bisa diberikan apabila tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dengan peraturan seperti ini, maka akan berpengaruh terhadap kedisiplinan para guru untuk selalu menjaga dan meningkatkan kedisiplinan kerja dengan baik. Hal ini sejalan sebagaimana dengan yang diungkapkan oleh Malayu S.P Hasibuan yaitu sanksi hukuman, pengawasan yang melekat, ketegasan serta pemberlakuan peraturan yang menjunjung tinggi keadilan antar pegawai merupakan beberapa indikator yang dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan para bawahan atau pengikut.¹⁷¹

Jika dikaitkan dengan perspektif Islam, maka hal yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam upaya peningkatan disiplin kerja guru seperti senantiasa mengingatkan satu sama lain, membangun komitmen, menjunjung tinggi SOP yang berlaku serta menggunakan *finger print* sebagai alat bantu dalam evaluasi disiplin kerja para guru, maka langkah-langkah tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S Al-Ashr ayat 1 - 3, sebagai berikut.

وَالْعَصْرِ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (3)

¹⁷¹ *Ibid.*, hlm.194

Artinya:

1) Demi masa, 2) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, 3) kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.¹⁷²

Serta didukung dengan sabda Rasulullah SAW dalam HR. Abu Daud 3594, sebagai berikut.

المُسْلِمُونَ عَلَى شُرُوطِهِمْ

Artinya:

“Kaum muslimin wajib mematuhi perjanjian yang telah mereka sepakati.” (HR. Abu Daud no 3594, Al Hafizh Abu Thohir mengatakan bahwa sanad hadits ini hasan).¹⁷³

Hemat Peneliti, upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam membina disiplin kerja guru ditujukan untuk membiasakan dan meningkatkan standar pola perilaku para guru agar mereka bekerja dengan disiplin dan sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal ini sejalan dengan teori yang ada dalam buku E. Mulyasa yaitu dalam peningkatan disiplin guru maka kepala madrasah setidaknya harus bisa membantu tenaga pendidik meningkatkan standar pola perilakunya dan menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.¹⁷⁴

¹⁷² Al-Qur'an dan Terjemahnya (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 601.

¹⁷³ Kholid bin 'Ali bin Muhammad Al Musyaiqih, *Al Mukhtashor fil Mu'amalat*, (Terbitan Maktabah Ar-Rusyid, Cet-Tahun 1431 H) diakses melalui <https://rumaysho.com/7236-perjanjian-dalam-jual-beli.html> pada 10 Mei 2020 pukul 21.10 WIB

¹⁷⁴ Mulyasa., *Op.Cit.*, hlm. 141.

c. Mengikutkan Guru ke dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, peneliti menemukan bahwa salah satu upaya kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan mengikutkan para guru ke dalam MGMP sesuai dengan bidangnya masing-masing. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sendiri adalah wadah kegiatan profesional bagi para guru mata pelajaran yang sama pada jenjang SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMALB, dan SMK/MAK di tingkat kabupaten/kota yang terdiri dari sejumlah guru dari sejumlah sekolah.¹⁷⁵ Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang mengirimkan para guru pada setiap mata pelajaran ke dalam kegiatan MGMP Kota Malang setiap satu bulan sekali sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Hemat peneliti, langkah yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru dengan mengikutkan para guru ke dalam forum MGMP merupakan tindakan yang tepat. Sebagaimana teori yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu forum MGMP merupakan media bagi para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang bisa meningkatkan profesionalnya melalui kegiatan musyawarah, bertukar ide/pikiran, mencari solusi bersama atas suatu permasalahan dan saling berbagi ilmu pengetahuan di bidang

¹⁷⁵ Kementerian Pendidikan Nasional, *Prosedur Operasional Penyelenggaraan KKG dan MGMP 2010*, diakses melalui <https://efullama.files.wordpress.com/2014/03/pos-pengelenggara-kkg-dan-mgmp-efullama.pdf> pada 10 Mei 2020 pukul 21.45 WIB, Hlm. iv

keguruan serta pengalaman antar sesama guru serumpun. Hal ini juga sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S Ali Imran ayat 159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ سَوَّلُوا كُنْتَ قَضًا غَلِيظًا أَلْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ

فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".¹⁷⁶

d. Memberi Motivasi Kepada Guru

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru dengan cara memberikan motivasi kepada mereka. Pemberian motivasi ini bertujuan agar para guru dapat tergerak untuk meningkatkan kinerjanya sebagai seorang tenaga pendidik profesional yang nantinya dapat mewujudkan visi MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hamzah berkenaan dengan

¹⁷⁶ Al-Qur'an dan Terjemahnya (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 71.

motivasi kerja guru, yaitu merupakan sebuah langkah yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam menggerakkan tenaga pendidik agar perilaku mereka mengarah kepada usaha yang riil untuk mewujudkan visi madrasah yang telah dirumuskan.¹⁷⁷

Adapun beberapa bentuk motivasi yang digunakan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang untuk menggerakkan para guru dalam meningkatkan kinerjanya yaitu berupa dorongan dengan kata-kata, memberikan contoh/teladan yang baik dan memberikan penghargaan bagi guru berprestasi. Pemberian motivasi berupa dorongan kata-kata itu diberikan setiap Rapat Dinas maupun disampaikan pada saat kegiatan yang insidental dan dilakukan secara personal maupun universal.

Motivasi melalui dorongan kata-kata, kepala madrasah biasanya memberikan *wejangan* atau nasihat kepada guru untuk meningkatkan kinerja mereka, seperti didorong untuk melanjutkan pendidikan, didorong agar para guru bisa segera naik pangkat, didorong untuk mengikuti berbagai perlombaan guna mengasah dan meningkatkan kemampuan sebagai seorang guru profesional. Hemat peneliti, dorongan-dorongan yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada para guru relevan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Frederich Herberg dalam Sedarmayanti, bahwa

¹⁷⁷ Hamzah B. Uno. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 72.

seorang manusia dapat termotivasi berdasarkan beberapa faktor antara lain yaitu (a) prestasi, (b) kenaikan pangkat, (c) pekerjaan itu sendiri dan (d) kemungkinan untuk tumbuh (melanjutkan pendidikan).¹⁷⁸

Selain itu, kepala madrasah juga memberikan contoh/teladan yang baik kepada para guru. Memberikan contoh/teladan kurang lebih sama pembahasannya sebagaimana yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya berkenaan dengan pembinaan disiplin kerja guru. Serta, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memberikan *reward* atau penghargaan kepada guru yang memiliki dedikasi tinggi, guru berprestasi dan teladan serta guru favorit. Pemberian penghargaan atau *reward* tersebut berupa piala dan sertifikat serta sejumlah uang pembinaan.

Berkenaan dengan pemberian *reward* atau penghargaan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada para guru berprestasi, maka tindakan tersebut mengarah kepada jenis pemberian motivasi positif. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Malayu S. P Hasibuan, pemberian motivasi positif merupakan tindakan seorang pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahannya dengan cara memberikan penghargaan atau hadiah kepada mereka yang memiliki prestasi yang melebihi dari standar yang ditentukan. Dengan adanya pemberian motivasi positif ini dan dilihat oleh semua bawahan maka akan

¹⁷⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001) hlm. 67.

memberikan semangat dan dorongan tersendiri bagi bawahan lainnya untuk mencapai dan bahkan melebihi pencapaian prestasi bawahan pada periode sebelumnya. Karena, pada dasarnya manusia senang menerima segala sesuatu yang dinilai baik seperti penghargaan atau hadiah.¹⁷⁹

Jika dikaitkan dalam perspektif Islam, maka pemberian motivasi dalam bentuk pemberian penghargaan atau *reward* dari kepala madrasah kepada para guru yang telah berusaha dengan maksimal dalam menjalankan tugasnya dengan baik dan terus berusaha meningkatkan kinerjanya maka ia akan melihat dan menerima atas yang ia usahakan sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S Al-Zalzalah Ayat 7 yang berbunyi:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

Artinya:

*“Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya”.*¹⁸⁰

Hemat peneliti, upaya yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru melalui pemberian motivasi merupakan langkah yang tepat. Karena dengan adanya motivasi, maka akan menggerakkan para guru untuk memenuhi

¹⁷⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit.*, Hlm. 150.

¹⁸⁰ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

kebutuhannya sebagai tenaga pendidik profesional yang nantinya akan berimbas kepada peningkatan kinerjanya sebagai seorang guru profesional.

e. Melakukan Supervisi

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan peneliti menemukan bahwa kepala MTs Negeri 2 Kota Malang melakukan supervisi formal dan non formal. Supervisi formal, artinya kepala madrasah melakukan supervisi kepada guru-guru sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Pelaksanaan supervisi formal tersebut dilakukan sebanyak satu kali dalam satu semester.

Sedangkan, supervisi non formal merupakan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah diluar jadwal supervisi formal. Supervisi non formal ini yaitu kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dilakukan dengan cara mengunjungi kelas-kelas untuk mengetahui kegiatan belajar mengajar yang sedang berlangsung dan hal tersebut dilakukan tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu kepada para guru yang bersangkutan. Bahkan menurut kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sendiri menyebutkan bahwasannya ia lebih sering melakukan supervisi non formal.

Hemat peneliti, pelaksanaan supervisi formal dan non formal yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang relevan dengan teori yang diungkapkan oleh Sahartian berkenaan dengan teknik supervisi berupa kunjungan kelas yaitu *Announced Visitation*

(kunjungan kelas dengan memberi tahu terlebih dahulu kepada para guru) dan *Without Announced Visitation* (kunjungan kelas tanpa adanya informasi bagi guru yang bersangkutan).¹⁸¹Supervisi formal lebih mengarah kepada teknik supervisi berupa kunjungan kelas dengan *Announced Visitation*, yang dimana para guru telah mengetahui kapan ia akan dikunjungi untuk di supervisi oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang karena adanya jadwal yang telah ditentukan. Sehingga, mereka akan mempersiapkan diri sebaik-baiknya ketika akan di supervisi. Sedangkan, supervisi non formal lebih mengarah kepada teknik supervisi berupa kunjungan kelas *Without Announced Visitation*, yaitu kepala MTs Negeri 2 Kota Malang melakukan kunjungan kelas untuk men-supervisi para guru tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu.

Selain itu, kepala madrasah juga menyebutkan bahwa ia melakukan supervisi pembelajaran/pengajaran dan juga supervisi klinis. Supervisi pembelajaran/pengajaran yang ditunjukkan oleh kepala madrasah berfokus kepada upaya agar terciptanya kegiatan belajar dan mengajar yang kondusif dan sesuai dengan tujuan madrasah.

Guna memastikan kegiatan belajar mengajar berlangsung sebagaimana mestinya maka kepala madrasah mengawasi dengan

¹⁸¹ Piet A. Sahartian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000) Hlm. 21.

mengunjungi ke kelas-kelas. Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang membuka forum klinis sebagai media bagi orang tua peserta didik untuk memberikan informasi kepada kepala madrasah mengenai proses pembelajaran yang berlangsung. Mereka berhak untuk menyampaikan masukan berkenaan dengan proses pembelajaran yang telah dilalui anaknya. Orang tua akan memberikan masukan kepada kepala madrasah setelah mereka menerima informasi dari anaknya apabila terjadi penyimpangan, seperti terjadinya jam kosong (guru tidak hadir untuk mengajar anak-anak mereka). Setelah menerima informasi dari orang tua peserta didik maka kepala madrasah menindaklanjuti dengan cara memberikan masukan kepada para guru yang bersangkutan agar diusahakan tidak terjadi lagi jam kosong. Sehingga, kegiatan belajar mengajar sesuai dengan standar dan tujuan pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Jika ditilik dari supervisi pembelajaran/pengajaran yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada para guru telah sesuai dengan teori yang ada di dalam buku Muwahid Shulhan, yang menyebutkan bahwa supervisi pengajaran yaitu aktivitas pengawasan yang dilakukan kepala madrasah guna memperbaiki berbagai kondisi baik personil (para guru) maupun material agar

terciptanya situasi kegiatan belajar mengajar yang lebih baik dan sesuai dengan tujuan pendidikan di madrasah.¹⁸²

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang mengemukakan bahwa ia juga melakukan supervisi klinis. Supervisi klinis ini dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan (supervisi formal), setiap guru biasanya dipanggil ruang kepala madrasah untuk diajak berdiskusi berkenaan dengan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan oleh para guru. Saat diskusi tersebut, para guru bisa menyampaikan kendala apa saja yang dihadapi dan kepala madrasah akan berusaha memberikan solusi atas kendala tersebut. Supervisi klinis yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang relevan dengan teori di dalam buku Muwahid Shulhan, yang menyebutkan bahwa supervisi klinis adalah supervisi yang menekankan dalam mencari permasalahan atau kendala yang dihadapi oleh para guru selama proses pembelajaran di dalam kelas, dan kemudian kepala madrasah akan mengusahakan bagaimana cara memperbaiki masalah atau kendala tersebut.¹⁸³

Lebih lanjut, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga membentuk tim khusus dalam memaksimalkan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah. Adapun anggota tim khusus tersebut

¹⁸² H. Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek Dalam Mengembangkan SDM Guru)*, (Surabaya: Acima Publishing, 2012), Hlm. 50.

¹⁸³ *Ibid.*, Hlm. 51.

yaitu para guru senior dan juga guru yang dipandang memiliki kapabilitas atau kemampuan dalam hal supervisi. Tim khusus tersebut dibagi ke dalam per bagian mata pelajaran. Hal ini disebut juga supervisi dengan konsep asistensi.¹⁸⁴ Yaitu konsep yang ditempuh kepala madrasah dengan tujuan mengoptimalkan kegiatan supervisi akademik di lingkungan MTs Negeri 2 Kota Malang dengan cara memilih atau menunjuk beberapa guru yang dipandang memiliki kapabilitas supervisi untuk membantu kepala madrasah sebagai seorang supervisor.

Hemat peneliti, pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sebuah tindakan pengawasan terhadap kinerja yang ditampilkan oleh para guru ketika menjalankan tugasnya sebagai seorang tenaga pendidik. Jika dilihat dari perspektif Islam maka supervisi atau pengawasan telah disebutkan di dalam potongan Q.S An-Nisa Ayat 1.

...إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

Artinya: "...Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu".¹⁸⁵

¹⁸⁴ Nur Afifah Masruroh dan Jamroh Latief, *Kepala Madrasah sebagai Supervisor Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru MTs N Donomulyo Kulonprogo*. Jurnal Manageria: Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Vol. 1, Nomor. 2, November 2016. Hlm. 294.

¹⁸⁵ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 77.

Dengan demikian, supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah baik, dan semata-mata ditujukan untuk meningkatkan kinerja guru guna menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif di dalam kelas dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan di madrasah.

f. Penilaian Kinerja Guru

Salah satu upaya yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam menjaga dan meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang adalah dengan mengadakan penilaian kinerja guru (PKG) setiap satu semester sekali/dua kali dalam satu tahun pelajaran. Penilaian kinerja guru sendiri adalah pengamatan maupun pemantauan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap kinerja yang ditampilkan oleh para guru selama satu periode. Dengan penilaian kinerja guru ini akan memberikan gambaran dan informasi berkenaan dengan kinerja para guru yang tengah menjalankan tugasnya sebagai tenaga pendidik profesional.

Menurut kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, dengan diadakannya penilaian kinerja guru maka diharapkan agar para guru menjadi tenaga pendidik profesional. Dari pernyataan tersebut tersirat bahwa kepala MTs Negeri 2 Kota Malang menilai kinerja guru berkenaan dengan empat kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh para guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Hal ini sejalan dengan

yang dikemukakan oleh Dermawan, yaitu PKG dilakukan guna mengetahui kualitas penguasaan kompetensi guru.¹⁸⁶

Pelaksanaan PKG di MTs Negeri 2 Kota Malang telah memiliki prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan. Jadi, tidak sembarangan kepala madrasah dalam melakukan PKG. Dalam melaksanakan PKG, kepala madrasah sendiri melakukan pengamatan dengan cara mengunjungi ke kelas-kelas dan juga melalui CCTV, beliau juga memanggil para guru ke ruangnya untuk diajak berdiskusi/diwawancarai berkenaan dengan proses pembelajaran di kelas.

Lebih lanjut, kepala madrasah juga memeriksa dokumen berupa berkas-berkas yang wajib disetorkan oleh para guru sebagaimana ketentuan berkas-berkas berkenaan dengan instrumen PKG seperti RPP, penilaian peserta didik, jurnal dan semua berkas yang berkaitan dengan instrumen PKG. Selain itu, instrumen PKG juga melibatkan orang tua peserta didik dan juga para guru diberi kesempatan untuk menilai kinerja guru lainnya. Namun, hasil akhir PKG tersebut masih bersifat rahasia dan biasanya yang mengetahui hanyalah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dan pihak yang berkepentingan lainnya.

Metode PKG yang telah dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sesuai dengan prinsip PKG sebagaimana di dalam

¹⁸⁶ Dermawan, *Penilaian Angka Kredit Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), Hlm. 5-6.

Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional Dirjen. Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan 2010.¹⁸⁷Yaitu, sebagai berikut.

- 1) Berdasarkan Ketentuan, yaitu PK guru wajib dilakukan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku.
- 2) Berdasarkan Kinerja, yaitu aspek yang dinilai dalam PKG adalah kinerja guru (sebagaimana dengan tugasnya sehari-hari) melalui pemantauan dan pengamatan.
- 3) Berlandaskan Dokumen PKG, yaitu penilai, guru dan unsur yang terlibat dalam proses PKG harus memahami semua dokumen yang terkait dengan sistem PKG.
- 4) Dilakukan secara konsisten dengan memerhatikan sebagai berikut.
 - a) Objektif, yaitu sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.
 - b) Adil, penilai kinerja guru memberlakukan syarat, ketentuan, dan prosedur standar kepada para guru yang dinilai.
 - c) Akuntabel, yaitu PKG dapat dipertanggungjawabkan.

¹⁸⁷ Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru 2010* (https://www.academia.edu/11723078/PEMBINAAN_DAN_PENGEMBANGAN_PROFESI_GURU_BUKU_2_PEDOMAN_PELAKSANAAN_PENILAIAN_KINERJA_GURU_PK_GURU, diakses 9 Mei 2020 jam 20.30 WIB), Hlm. 4-5.

- d) Bermanfaat, yaitu memiliki faedah dalam rangka peningkatan kualitas kinerjanya.
- e) Berkelanjutan, yaitu diadakan secara periodik, teratur dan berlangsung secara terus-menerus.
- f) Bersifat Rahasia, hasil PKG hanya diketahui oleh pihak-pihak terkait yang berkepentingan.

Hemat peneliti, penilaian kinerja guru (PKG) yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang terhadap para guru relevan sebagaimana Allah SWT memberikan penilaian terhadap segala perbuatan manusia dan tertuang dalam Q.S Al Baqarah Ayat 134.

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلَا تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: "Itu adalah umat yang lalu. Baginya apa yang telah diusahakannya dan bagimu apa yang sudah kamu usahakan, dan kamu tidak akan diminta pertanggung jawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan".¹⁸⁸

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa kepala MTs Negeri 2 Kota Malang pada dasarnya telah melaksanakan PKG sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan PKG yang diatur oleh pemerintah. Serta pelaksanaan PKG memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan kinerja

¹⁸⁸ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 20.

guru sebagaimana yang seharusnya sebagai tenaga pendidik profesional.

2. Model Kepemimpinan Transformasional Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang ada maka model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang adalah Model Kepemimpinan Transformasional. Untuk lebih jelasnya berikut hasil analisis yang peneliti peroleh.

Selama bapak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang. Para tenaga pendidik dan kependidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang menaruh rasa hormat dan segan kepada kepala madrasah selaku pemimpin di MTs Negeri 2 Kota Malang. Akan tetapi rasa hormat tersebut tidak sampai mengarah kepada rasa takut sehingga tenaga pendidik dan kependidikan mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing dengan penuh percaya diri. Hal itu nampak, dari pelayanan pendidikan yang ditampilkan dengan baik oleh para tenaga pendidik dan kependidikan. Hemat peneliti, hal ini sejalan dengan teori dari Bass dan Aviola dalam Fahim Tharaba yang mengemukakan bahwa salah satu dimensi kadar kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized Influence*.

Yang artinya, perilaku dari pemimpin yang menghasilkan hormat dan percaya diri dari para bawahannya.¹⁸⁹

Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga menjunjung tinggi terhadap komitmen yang telah dibuat. Sebagai contoh, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang senantiasa taat pada peraturan yang berlaku di madrasah, mengikuti segala kegiatan yang mendukung dalam merealisasikan tujuan madrasah, dsb. Sehingga, para tenaga pendidik dan kependidikan dapat mengobservasi secara langsung perwujudan dari komitmen yang ditampilkan oleh kepala madrasah. Hal tersebut juga telah menggugah para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meniru perilaku kepala madrasah dalam memegang erat komitmen yang telah dibuat bersama.

Bukan hanya memegang erat komitmen yang telah dibuat, kepala madrasah juga berperan sebagai sosok motivator bagi tenaga pendidik dan kependidikannya sehingga mereka lebih antusias dan percaya diri dalam menjalankan segala tugas yang diembannya dan juga merealisasikan berbagai kegiatan maupun program guna mencapai tujuan madrasah. Hemat peneliti, hal yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sejalan dengan teori dari Bass dan Aviola dalam Fahim Tharaba yang mengemukakan bahwa salah satu dimensi kadar kepemimpinan transformasional yaitu *Inspirational Motivation*. Artinya, pemimpin

¹⁸⁹ Fahim Tharaba, *Op.Cit.*, hlm. 128.

mampu menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui perilaku yang bisa diobservasi oleh para bawahannya dan juga pemimpin dalam model ini adalah sosok motivator bagi para bawahannya.¹⁹⁰

Lebih lanjut, hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa sosok kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang inovator. Hal ini ditunjukkan dengan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang telah menciptakan berbagai inovasi yang dimana belum ada (inovasi) pada kepemimpinan kepala madrasah sebelumnya. Inovasi tersebut antara lain, PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu), *Furudhul Ainiyah* (Kegiatan-kegiatan keagamaan), Program kelas SKS, JUMADI (Gerakan Jumat Bersih), MARIS (Madrasah Riset), GEMARI (Gerakan Membaca Al-Qur'an), MANIS (Madrasah Nihil Sampah), dan juga UMMI (Mengaji dengan metode UMMI). Semua inovasi tersebut juga tidak lupa dengan mendorong tenaga pendidik dan kependidikan untuk mempelajari dan mempraktikkan pendekatan sesuai dengan inovasi yang telah diluncurkan.

Bukan tanpa alasan, hal itu ditujukan agar tenaga pendidik dan kependidikan juga dapat merealisasikan sebagaimana tujuan dibuatnya inovasi-inovasi tersebut yang nantinya akan mengarahkan kepada pencapaian tujuan madrasah. Hemat peneliti, sosok pemimpin inovator seperti kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sejalan dengan teori Bass dan

¹⁹⁰ *Ibid.*, hlm. 128.

Aviola dalam Fahim Tharaba berkenaan dengan salah satu dimensi kadar Kepemimpinan Transformasional yaitu *Intellectual Stimulation*. Artinya, pemimpin yang mempraktikkan berbagai inovasi.¹⁹¹

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian di lapangan, menunjukkan bahwa kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam menjalankan kepemimpinannya, ia dikenal oleh para bawahannya merupakan sosok pemimpin yang terbuka kepada semua pihak yang berkepentingan dengan MTs Negeri 2 Kota Malang dan juga secara khusus terbuka kepada para tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala madrasah tidak menutup kesempatan bagi semua pihak untuk menyampaikan keluhan-keluhan, berbagai ide dan juga berbagai masukan dari tenaga pendidik dan kependidikan.

Berbagai masukan baik ide maupun keluhan yang dimiliki oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan biasanya akan menyampaikan dulu kepada *leading-leading* (Para Pimpinan : Para Waka dan Kaur TU) terkait. Sebagai contoh, jika ada permasalahan berkenaan dengan sarana dan prasarana maka akan disampaikan kepada Waka Sarpras terlebih dahulu tentang berbagai keluhan ataupun masukan yang berkaitan dengan sarana dan prasarana madrasah, jika permasalahan berkaitan dengan tenaga kependidikan maka staf-staf TU bisa

¹⁹¹ *Ibid.*, hlm. 128-129.

menyampaikannya terlebih dahulu kepada KAUR TU, dan begitu pula pada *leading-leading* lainnya.

Setelah menerima berbagai masukan, kritik, dan saran serta ide maka setiap *leading* nantinya akan menyampaikan hal tersebut kepada kepala madrasah melalui Rapat Pimpinan (Rapim) yang diadakan setiap hari Selasa. Masukan tersebut akan dirundingkan terlebih dahulu bersama-sama *leading-leading* terkait apakah bisa ditindaklanjuti atau tidak. Biasanya masukan dan ide maupun saran akan ditindaklanjuti apabila hal tersebut ditujukan untuk kebaikan dan kemajuan madrasah.

Selain itu, tenaga pendidik dan kependidikan juga bisa menyampaikan aspirasinya secara langsung kepada kepala madrasah melalui forum yang diadakan setiap sebulan sekali yaitu Rapat Dinas. Jika masukan-masukan dari tenaga pendidik dan kependidikan bisa dijawab maka kepala madrasah akan menjawab secara langsung di forum tersebut, akan tetapi jika belum bisa maka akan ditampung terlebih dahulu dan akan dirundingkan kepada para pimpinan lainnya dalam Rapim.

Selain dari tenaga pendidik maupun kependidikan, kepala madrasah juga sangat terbuka kepada masyarakat seperti orang tua peserta didik yang bisa menyampaikan keluhan yang dialami anaknya selama KBM di kelas dan nantinya akan disampaikan kepada kepala madrasah melalui Forum Klinis dan segera di-*follow up* oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang berkenaan dengan keluhan atau masukan dari orang tua peserta

didik. Hemat peneliti, berkenaan dengan sikap terbuka yang ditunjukkan dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang sangat relevan dengan teori dari Bass dan Aviola dalam Fahim Tharaba berkenaan dengan salah satu dimensi kadar Kepemimpinan Transformasional yaitu *Individualized Consideration*. Artinya, pemimpin sebagai seseorang dengan penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti ide, keluhan, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan oleh bawahannya.¹⁹² Dengan demikian, maka kepala MTs Negeri 2 Kota Malang telah memenuhi empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4P” yang dikemukakan oleh Bass dan Aviola dalam Fahim Tharaba.

Adapun ciri-ciri yang melekat dalam kepemimpinan yang diterapkan oleh bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada bawahannya. Ciri-ciri tersebut seperti kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mendorong para bawahannya untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi, mendorong para bawahan untuk memprioritaskan kepentingan madrasah, mampu mendorong para bawahannya untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang mampu dalam membangun komitmen bersama dalam mencapai tujuan MTs Negeri 2 Kota Malang. Untuk lebih jelasnya, berikut pembahasannya.

¹⁹² *Ibid.*, hlm. 129

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan yang telah diperoleh peneliti, terlihat jelas kepala madrasah senantiasa mendorong tenaga pendidik dan kependidikan untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi. Artinya, mendorong untuk meningkatkan kualitasnya sebagai tenaga pendidik dan kependidikan. Kepala madrasah senantiasa memberikan motivasi-motivasi dan dorongan agar bawahannya bisa memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Sebagai contoh, kepala madrasah senantiasa memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk segera naik pangkat, untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti berbagai perlombaan, dsb. Hemat peneliti, ciri kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang ini selaras dengan teori di dalam buku Fahim Tharaba yang mengemukakan bahwa salah satu ciri pemimpin transformasional adalah pemimpin mampu mendorong para bawahannya untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.¹⁹³

Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga selalu mengingatkan dan juga mendorong para bawahannya untuk mengutamakan kepentingan madrasah. Namun, jika ada kepentingan di luar kepentingan madrasah yang tidak dapat ditinggalkan oleh bawahannya maka kepala MTs Negeri 2 Kota Malang akan memberikan izin kepada bawahannya (tenaga pendidik) dengan catatan mereka setidaknya memberikan tugas kepada peserta didik sebelum meninggalkan kelas atau pada saat jam kerja. Baik kepada tenaga pendidik dan

¹⁹³ *Ibid.*, hlm. 131.

kependidikan harus mengisi SPI untuk mendapatkan izin meninggalkan lingkungan madrasah. Berdasarkan hasil penelitian ini maka relevan dengan teori yang ada di dalam buku Fahim Tharaba berkenaan dengan ciri pemimpin transformasional, salah satu cirinya adalah pemimpin mampu mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi.¹⁹⁴

Bukan hanya itu saja, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga selalu mengingatkan dan mendorong para bawahannya untuk memerhatikan hasil pekerjaannya agar memberikan pelayanan atau hasil kerja yang optimal untuk MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal itu disampaikan ketika Rapat Dinas maupun saat kegiatan *insidental*. Hemat peneliti, hal yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut cukup berhasil mendorong para bawahannya untuk selalu memerhatikan hasil pekerjaannya agar memberikan pelayanan pendidikan yang optimal.

Sebagai salah satu bukti dengan adanya pelayanan yang optimal, yaitu ketika peneliti membutuhkan data di bagian administrasi madrasah maka dengan cepat data tersebut tersedia untuk diberikan kepada peneliti. Selain itu, tenaga kependidikan juga menjalankan tugasnya sesuai dengan SOP. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala madrasah memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan tenaga pendidik dan kependidikannya untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan TUPOKSI masing-masing

¹⁹⁴ *Ibid.*, hlm. 131

sehingga pada akhirnya tercipta pelayanan pendidikan yang optimal. Hal ini sejalan dengan teori di dalam buku Fahim Tharaba yang menyebutkan salah satu ciri pemimpin transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam menggerakkan para bawahan untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.¹⁹⁵

Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang telah memiliki dan membangun komitmen yang kuat bersama-sama dengan bawahannya untuk mewujudkan tujuan MTs Negeri 2 Kota Malang. Secara formal, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang membuat sebuah momen penandatanganan komitmen untuk melaksanakan tugas sesuai SOP atau semacam pakta integritas yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan kependidikan serta kepala madrasah sendiri tanpa terkecuali bahkan disaksikan oleh kepala kantor.

Dalam membangun komitmen bersama-sama, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bukan hanya membuat momen penandatanganan komitmen bagi seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Namun, ia juga memberikan penguatan-penguatan dalam bentuk motivasi dan juga ajakan (untuk melakukan hal yang lebih baik) kepada para bawahannya untuk berkomitmen dalam pencapaian tujuan madrasah serta memberikan contoh/teladan yang baik (tindakan yang mencerminkan implementasi dari komitmen yang telah dibuat) kepada para bawahannya. Hemat peneliti, hal

¹⁹⁵ *Ibid.*, hlm. 131.

yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan salah satu ciri pemimpin transformasional sebagaimana yang ada di dalam buku Fahim Tharaba, bahwa salah satu ciri pemimpin transformasional adalah sosok pemimpin yang mampu membangun komitmen bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁹⁶ Jika dilihat dari perspektif Islam, maka komitmen memang harus dipegang erat bagi semua pihak terkait jika tidak maka mereka telah melanggar komitmen yang telah mereka buat sendiri (maka dia merusak dirinya sendiri) dan jika dilaksanakan dengan baik maka akan mendapatkan pahala dari Allah SWT, hal ini sebagaimana dalam Q.S Al-Fath ayat 10.

إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ، فَمَنْ نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَمَن يَكْفُرْ لِيَ كُفْرًا عَظِيمًا

Artinya: “Bahwa orang-orang yang janji setia kepadamu (Muhammad), sesungguhnya mereka hanya berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan-tangan mereka, maka barang siapa melanggar janji, maka sesungguhnya dia melanggar atas (janji) sendiri; dan barang siapa menepati janjinya kepada Allah, maka Dia akan memberinya pahala yang besar.”¹⁹⁷

Lebih lanjut, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dikenal pula sebagai sosok visioner bagi para bawahannya. Bukan tanpa alasan, hal

¹⁹⁶ *Ibid.*, hlm. 131.

¹⁹⁷ *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

tersebut sebagaimana dengan hasil penelitian di lapangan, yaitu menunjukkan bahwa visi MTs Negeri 2 Kota Malang saat ini merupakan visi yang dirumuskan oleh bapak Subhan. Visi MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu menjadikan madrasah berstandar nasional dan internasional yang berakhlakul karimah, inovatif, dan kompetitif. Setelah merumuskan visi tersebut, kemudian kepala MTs Negeri 2 Kota Malang menyusun rencana strategis pencapaian madrasah yang harus dicapai baik dari jangka pendek, menengah hingga jangka panjang. Hemat peneliti, hal ini sejalan dengan teori yang ada di dalam buku Nurul Hidayah, yang mengemukakan bahwa salah satu indikator pemimpin visioner adalah pemimpin sebagai sosok penentu arah bagi organisasinya. Artinya, pemimpin tersebut memunyai visi yang jelas (secara fisik maupun non-fisik) dan memiliki fungsi sebagai penentu arah bagi madrasah.¹⁹⁸

Setelah merumuskan visi, maka kepala MTs Negeri 2 Kota Malang mengkomunikasikannya dengan efektif kepada para bawahannya untuk mengubah visi tersebut menjadi nyata melalui berbagai gebrakan dan inovasi baru. Inovasi-inovasi tersebut jika diimplementasikan dengan baik maka untuk mewujudkan visi MTs Negeri 2 Kota Malang akan semakin nyata. Maka dari itu, berdasarkan analisis peneliti terhadap kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, maka bisa dilihat bahwa ia berperan sebagai agen perubahan di dalam lingkungan madrasah dengan cara menciptakan dan

¹⁹⁸ Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), hlm. 80-83.

menerapkan berbagai gebrakan dan inovasi baru yang mana nantinya akan merubah kualitas sumber daya madrasah sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah yang telah dirumuskan.

Hemat peneliti, sosok kepala MTs Negeri 2 Kota Malang layak dikatakan sebagai seorang pemimpin visioner karena hal ini selaras dengan teori yang ada di dalam buku Nurul Hidayah yang mengemukakan bahwa salah satu indikator dari pemimpin visioner adalah pemimpin merupakan agen perubahan. Artinya, pemimpin visioner juga bertanggung jawab untuk merangsang perubahan yang lebih baik di lingkungan internal (madrasah).¹⁹⁹Jika dianalisis lebih lanjut, maka indikator ini juga selaras dengan dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional yang diungkapkan oleh Bass dan Aviola dalam Fahim Tharaba yaitu “*Intellectual Stimulation*”. Hemat peneliti, pemimpin visioner (sebagai *agent of change*) atau sebagai *Intellectual Stimulation* dalam tataran kepemimpinan transformasional yang mengindikasikan bahwa sosok pemimpin haruslah inovatif maka kedua hal tersebut telah disebutkan di dalam potongan Q.S Ar-Ra’d Ayat 11.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

*Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri”.*²⁰⁰

¹⁹⁹ *Ibid.*, hlm. 80-83.

²⁰⁰ *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga berupaya untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan melalui berbagai program dan kegiatan yang bisa meningkatkan profesionalisme bawahannya. Selain itu, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga memberikan berbagai motivasi yang dapat menstimulus bawahannya untuk meningkatkan profesionalisme-nya sebagai tenaga pendidik dan kependidikan profesional. Berkaitan dengan hal tersebut, maka kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memang benar-benar sosok pemimpin visioner dan sesuai dengan teori yang ada di dalam buku Nurul Hidayah, bahwa salah satu indikator dari pemimpin visioner adalah pemimpin berperan sebagai pelatih profesional. Artinya, pemimpin memiliki kontribusi dalam peningkatan profesionalisme para bawahannya.²⁰¹ Dengan demikian, maka semakin jelas bahwa model kepemimpinan yang digunakan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang adalah model kepemimpinan transformasional. Hal ini senada dengan teori di dalam buku Fahim Tharaba yang mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memunyai wawasan jauh ke depan dan maka dari itu pemimpin transformasional juga bisa dikatakan sebagai pemimpin visioner.²⁰²

²⁰¹ *Ibid.*, hlm. 80-83.

²⁰² Fahim Tharaba, *Op.Cit.*, hlm. 125.

Untuk lebih mempertajam argumen peneliti mengenai model kepemimpinan yang diimplementasikan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang adalah model kepemimpinan transformasional. Maka berdasarkan hasil penelitian, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa menjaga etikanya sebagai kepala madrasah dengan baik dan tidak sampai melanggar moral yang berlaku di lingkungan madrasah dan masyarakat. Hal itu dibuktikan dengan akhlak baik yang ditampilkan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dan bahkan ia merupakan sosok teladan bagi warga MTs Negeri Kota Malang lainnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sudarwan Danim dalam Fahim Tharaba mengenai pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memiliki etika tinggi dan standar moral.²⁰³ Hemat peneliti, sifat kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang menunjukkan *akhlak* yang baik (memiliki etika tinggi dan standar moral) secara tidak langsung beliau telah meneladani kepemimpinan Rasulullah SAW yang memiliki kelebihan yaitu akhlak mulia dalam menjalankan kepemimpinannya (meskipun tidak sempurna Rasulullah SAW). Hal ini sesuai dengan Q.S Al-Qalam ayat 4.

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

Artinya: "Dan sesungguhnya engkau (Muhammad) benar-benar, berbudi pekerti luhur".²⁰⁴

²⁰³ *Ibid.*, hlm. 125

²⁰⁴ *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

Di sisi lain, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang juga mampu dalam mengubah mentalitas dan perilaku para bawahannya ke arah yang lebih baik (progresif) dengan cara menunjukkan dan mendorong para bawahannya untuk melakukan sesuatu yang nampak mustahil. Salah satu buktinya yaitu dalam implementasi inovasi terbaru yang dicetuskan kepala madrasah yaitu program kelas SKS, dimana para guru pada awalnya merasa ragu dan mustahil program tersebut bisa direalisasikan dan terlaksana dengan baik. Namun, karena adanya dorongan dari kepala madrasah maka para guru tersebut mencoba untuk melaksanakan program SKS tersebut. Hasilnya, program tersebut justru dapat direalisasikan dan berjalan dengan baik, bahkan mendapat (respon positif) pengakuan dari pihak pusat (Kemendiknas). Kemampuan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang tersebut sesuai dengan teori dalam buku Fahim Tharaba yang mengemukakan bahwa model kepemimpinan transformasional menginterpretasikan adanya tingkatan kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikutnya lebih progresif dengan cara menunjukkan dan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu yang nampak mustahil.²⁰⁵

Pada dasarnya, kepala MTs Negeri 2 Kota Malang selalu berusaha untuk mewujudkan visi MTs Negeri 2 Kota Malang menjadi nyata. Visi MTs Negeri 2 Kota Malang yaitu menjadikan madrasah berstandar nasional dan internasional yang berakhlakul karimah, inovatif, dan

²⁰⁵ *Ibid.*, hlm. 127.

kompetitif. Untuk mewujudkan visi tersebut, kepala madrasah telah mencetuskan beberapa inovasi pendidikan baru di lingkungan madrasah. Seperti PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu), inovasi ditujukan agar madrasah madrasah mampu menjadi lembaga pendidikan dengan pelayanan pendidikan berstandar nasional bahkan internasional. Saat ini, PTSP tengah mengadopsi standar ISO sebagai standar pelayanan pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang. Adopsi standar ISO tersebut telah menunjukkan bahwa kepala madrasah dengan kesungguhannya ingin merealisasikan visi MTs Negeri 2 Kota Malang dengan menjadikan madrasah yang berstandar nasional dan internasional.

Sedangkan, untuk menciptakan generasi yang berakhlakul karimah, kepala madrasah juga menciptakan inovasi berupa *Furudhul Ainiyah* dan juga *UMMI*. Kegiatan *Furudhul Ainiyah* sendiri ditujukan agar peserta didik menjadi pribadi yang ber-*akhlakul karimah* dengan membiasakan peserta didik dalam berbagai kegiatan keagamaan (Islam) seperti sholat dhuhur dan dzuhur berjamaah, *qultum*, keputrian (membahas tentang kewanitaan dalam perspektif Islam), membaca sholawat nariyah, sebelum masuk kelas membaca burdah, dsb. Sedangkan, mengaji dengan metode *UMMI* sendiri merupakan program yang ditujukan agar peserta didik nantinya jika telah keluar dari MTs Negeri 2 Kota Malang diharapkan dapat membaca dan menulis Al-Qur'an sesuai dengan kaidah yang berlaku.

Selain itu, kepala madrasah juga senantiasa untuk mendorong dan mengarahkan agar peserta didik dapat berkompetisi di tingkat nasional dan internasional. Saat ini, peserta didik dari MTs Negeri 2 Kota Malang sendiri telah memperoleh banyak prestasi dalam perlombaan baik ditingkat regional maupun nasional. Untuk mewujudkan madrasah yang dapat berkompetitif di tingkat internasional sendiri, kepala madrasah juga berusaha mewujudkannya dengan membuka kelas olimpiade yang dimana peserta didik akan lebih diasah kemampuannya dalam bidang tertentu untuk dilombakan serta mendatangkan secara langsung pihak dari luar madrasah untuk membantu dan melatih peserta didik.

Berdasarkan pembahasan tersebut, sangat nampak kesungguhan dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang untuk merealisasikan visi MTs Negeri 2 Kota Malang. Hemat peneliti, hal ini sejalan dengan teori dari Husain Usman dalam Fahim Tharaba yang menuturkan bahwa makna dari transformasional adalah mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, sebagai contoh yaitu mentransformasikan visi menjadi realita.²⁰⁶

Lebih lanjut, berdasarkan hasil penelitian kepala MTs Negeri 2 Kota Malang menggunakan pola perilaku kolektif kolegial dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan madrasah. Artinya, ketika ada sebuah kebijakan maupun berbagai program yang bisa memajukan kualitas

²⁰⁶ *Ibid.*, hlm. 124.

madrasah maka Bapak Subhan akan mengumpulkan warga madrasah untuk diberikan informasi berkenaan kebijakan dan program-program tersebut. Setelah itu, jika kebijakan maupun program tersebut dipandang baik dan disetujui warga madrasah maka akan ditindaklanjuti oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang untuk selanjutnya diimplementasikan di lingkungan madrasah dan dilaksanakan oleh seluruh warga madrasah tanpa terkecuali. Hal ini mengindikasikan kepala madrasah memiliki pengaruh yang kuat dalam mengarahkan warga madrasah dalam menjalankan segala peraturan maupun kebijakan yang telah disepakati bersama.

Jika ditilik lebih dalam, maka hal tersebut selaras dengan teori dari Husain Usman dalam Fahim Tharaba berkenaan dengan esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan para bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, yaitu lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial dan penuh keterbukaan serta keputusan diambil bersama.²⁰⁷

Dengan demikian, berdasarkan diskusi dari hasil penelitian dengan kajian teori yang terkait maka peneliti menarik kesimpulan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam

²⁰⁷ *Ibid.*, hlm. 126.

meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang adalah Model Kepemimpinan Transformasional.

3. Hasil Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru

Berikut analisis dari peneliti berkenaan dengan hasil dari penerapan model kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang terhadap kinerja guru yang telah didiskusikan dengan data penelitian dan juga kajian teori yang ada. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru dan didukung dengan penerapan model kepemimpinan transformasional nampaknya berhasil.

Hal ini ditunjukkan dengan adanya dampak positif yang dirasakan oleh para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang setelah melaksanakan MGMP. Yaitu para guru merasa adanya peningkatan relasi antar sesama guru serumpun, peningkatan pengetahuan seperti perkembangan pendidikan yang tengah berlangsung, memperkaya pengetahuan dan wawasan berkenaan model-model pembelajaran, strategi pembelajaran, penyusunan bahan-bahan pembelajaran, penggunaan media pembelajaran yang efektif dan memperoleh pengalaman dari guru serumpun yang berasal dari madrasah lainnya serta akan bertukar pikiran, ide, untuk mencari solusi bersama apabila mengalami permasalahan tertentu. Maka dengan dampak positif yang diperoleh guru tersebut nantinya akan berdampak kepada peningkatan kinerja guru itu sendiri sehingga akan

menciptakan kualitas yang baik terhadap kegiatan belajar mengajar di dalam kelas.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan MGMP yang diupayakan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru sejalan dengan tujuan dibentuknya MGMP itu sendiri. Adapun tujuan pelaksanaan MGMP yaitu: 1) Memperluas wawasan dan pengetahuan guru dalam berbagai hal, khususnya penguasaan substansi materi pembelajaran, penyusunan silabus, penyusunan bahan-bahan pembelajaran, strategi pembelajaran, metode pembelajaran, memaksimalkan pemakaian sarana/prasarana belajar, memanfaatkan sumber belajar, dsb. 2) Memberi kesempatan kepada anggota kelompok kerja atau musyawarah kerja untuk berbagi pengalaman serta saling memberikan bantuan dan umpan balik. 3) mentransformasikan budaya kerja anggota kelompok kerja ke arah yang lebih baik dengan adanya peningkatan ilmu pengetahuan dan kinerja serta meningkatkan profesionalisme guru melalui berbagai aktivitas pengembangan profesionalisme di tingkat MGMP. 4) Meningkatkan kualitas proses pendidikan dan pembelajaran yang direfleksikan dari peningkatan belajar peserta didik. 5) Meningkatkan kompetensi guru.²⁰⁸

²⁰⁸ Direktorat Profesi Pendidik Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan DEPDIKNAS RI 2008, *Standar Pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*, diakses melalui <https://akhmadsudrajat.files.wordpress.com/2009/12/standar-pengembangan-kkg-mgmp.pdf> pada 10 Mei 2020 pukul002022.00 WIB, Hlm. 4-5.

Berdasarkan hal tersebut, maka dengan adanya kegiatan MGMP ini berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang yang nantinya akan berdampak kepada peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar di dalam kelas serta terefleksikan dari peningkatan hasil belajar peserta didik. Hemat peneliti, upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang melalui kegiatan MGMP sudah baik.

Selain itu, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) penyusunan RPP memberikan dampak positif bagi para guru. Dengan Diklat tersebut para guru mampu merancang RPP terbaru (sesuai dengan standar madrasah) dan akan digunakan dalam satu tahun pelajaran yang akan berlangsung di MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal ini sejalan dengan teori Hani Handoko berkenaan dengan tujuan program Diklat, yaitu untuk meminimalisir *miss matching* (ketidak cocokan) antara kemampuan para guru dengan standar organisasi.²⁰⁹

Bukan hanya itu saja, motivasi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang kepada para guru nampaknya berhasil dalam rangka meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, menunjukkan bahwa informan (guru) merasa tergerak dalam upaya pencapaian kebutuhan yang lebih tinggi sebagai tenaga pendidik profesional. Seperti tergerak untuk melanjutkan pendidikan, naik pangkat

²⁰⁹ T.Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001) hlm. 103.

dan juga mengikuti berbagai perlombaan yang dapat mengasah dan meningkatkan kemampuan menjadi guru profesional. Hemat peneliti, hal ini telah sejalan dengan teori dalam buku Ach. Mohyi berkenaan dengan tujuan dari motivasi kerja adalah mendorong para bawahan untuk meningkatkan moral kerja seperti meningkatkan semangat kerja dan meningkatkan kemampuan para bawahan untuk berkembang (mengikuti perlombaan yang mengasah kemampuan, melanjutkan jenjang pendidikan, dsb) serta mendongkrak kesejahteraan para bawahan melalui promosi jabatan (kenaikan pangkat).²¹⁰

Untuk menguatkan dan membuktikan dampak positif yang diperoleh para guru melalui penerapan model kepemimpinan yang tepat dan juga berbagai upaya dalam peningkatan kinerja guru. Maka, peneliti menginterpretasikan hal tersebut ke dalam pencapaian prestasi peserta didik, dan kinerja yang ditampilkan para guru berdasarkan 4 kompetensi dasar guru (pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional) serta disiplin kerja para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Untuk lebih jelasnya, berikut pembahasannya.

Berdasarkan hasil penelitian, pencapaian prestasi peserta didik selama tiga tahun terakhir terus meningkat jika ditinjau dari perolehan prestasi peserta didik melalui berbagai perlombaan, baik di bidang akademik maupun non akademik dari tingkat regional hingga nasional.

²¹⁰ Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Surabaya: UMM Press, 1999), hlm. 162.

Hal tersebut merupakan interpretasi dari kinerja guru selama proses pembelajaran di madrasah. Hal ini sesuai dengan teori berkenaan kinerja guru sebagaimana yang diungkapkan oleh Supardi, yaitu kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik yang dibimbingnya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.²¹¹ Maka bisa disimpulkan bahwa hasil kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang sudah baik dan juga sesuai dengan teori tentang kinerja guru.

Jika dikaitkan dengan perspektif Islam, maka hasil kinerja para guru yang baik tersebut diperoleh melalui upaya-upaya peningkatan kinerja guru (melaksanakan Diklat, *workshop*, seminar, MGMP, pembinaan disiplin kerja, dsb.) dan mampu untuk mendongkrak prestasi para siswa selaras dengan firman Allah SWT dalam Q.S An-Najm ayat 39 yang menyebutkan bahwa setiap manusia akan memperoleh (hasil) sesuai dengan apa yang mereka usahakan.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

*Artinya: “Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya”.*²¹²

Selain itu, menurut H. Nanang Priatna dan Tito Sukamto dalam melakukan penilaian kinerja guru biasanya ada empat unsur kompetensi

²¹¹ Supardi, *op.cit.*, hlm. 54.

²¹² *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm.

yang biasanya dinilai, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial serta kompetensi profesional. Penilaian tersebut dilakukan dengan cara pemantauan dan pengamatan.²¹³ Dengan teori inilah, peneliti menjadikan keempat kompetensi tersebut sebagai indikator dalam menentukan hasil dari kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

Berdasarkan hasil temuan penelitian sebagaimana yang telah dipaparkan dalam bab 4, maka untuk kompetensi pedagogik dari para guru menunjukkan hasil yang baik. Hal itu ditunjukkan dengan penguasaan yang baik dari para guru berkenaan 5 indikator dari kompetensi pedagogik yaitu penguasaan karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip yang mendidik, menciptakan kegiatan pembelajaran yang mendidik, memiliki komunikasi dengan peserta didik dan memberikan penilaian dan evaluasi berdasarkan atas RPP yang telah disusun untuk satu tahun mata pelajaran. Sehingga, proses pembelajaran di dalam kelas berlangsung secara kondusif dan terarah sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang.

Untuk Kompetensi Kepribadian pun menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan hasil penelitian, para guru nampak bertindak sesuai dengan hukum, norma dan agama yang berlaku di dalam lingkungan madrasah maupun masyarakat sekitar. Selain itu, para guru juga dapat menampilkan

²¹³ H. Nanang Priatna dan Tito Sukamto, *Op. Cit.*, Hlm. 36-37

pribadi dewasa dan menjadi teladan bagi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang. Serta, para guru memiliki etos kerja yang baik serta melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik profesional dengan penuh tanggungjawab. Bukan tanpa alasan, etos kerja yang baik dan tanggungjawab yang tinggi ditampilkan oleh para guru (khususnya para informan), hal itu disebabkan karena rasa bangga mereka menjadi seorang guru, bahkan profesi guru merupakan cita-cita sedari kecil dari salah satu informan.

Selain itu, para guru MTs Negeri 2 Kota Malang juga menguasai Kompetensi Sosial dengan baik. Berdasarkan temuan di lapangan, para guru memiliki hubungan baik dan peduli (bersifat inklusif) dengan sesama guru lainnya. Selain itu, ketika di dalam maupun di luar kelas, para guru nampak memperlakukan semua peserta didik dengan adil serta memberikan perhatian dan bantuan sosial sesuai dengan kebutuhan peserta didik tanpa mempedulikan faktor personal. Selama kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, nampak guru sering berinteraksi dengan peserta didik dengan mengajukan berbagai pertanyaan dan membuka kesempatan bagi peserta didik untuk menuangkan ide dan pendapatnya berkenaan dengan mata pelajaran terkait tanpa membatasi perhatiannya kepada peserta didik tertentu. Serta, guru menganggap bahwa mereka merupakan bagian dari masyarakat sekitar. Sehingga, komunikasi dibangun dengan baik dengan masyarakat sekitar lingkungan MTs Negeri 2 Kota Malang dan juga berperan aktif dalam kegiatan sosial di masyarakat.

Serta penguasaan Kompetensi Profesional yang ditampilkan dengan baik oleh para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal ini dibuktikan dengan hasil pengamatan dan pemantauan dari peneliti kepada para guru yang menunjukkan penguasaan materi mata pelajaran dengan baik sesuai dengan bidangnya (mapelnya) masing-masing. Selain itu, para guru juga mengikuti berbagai upaya dalam meningkatkan profesional guru melalui seminar-seminar ilmiah, workshop dan juga pendidikan dan pelatihan terkait dengan bidangnya masing-masing. Untuk memperkuat hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti maka peneliti menggunakan hasil penilaian dari Badan Akreditasi Nasional-Sekolah Madrasah (BAN-SM) yang menunjukkan hasil yang bahkan sangat baik yaitu dengan predikat A dengan poin 94 untuk standar tenaga pendidik dan kependidikan. BAN-SM tersebut juga menilai kinerja guru berdasarkan keempat kompetensi tersebut (pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional).²¹⁴

Supardi mengemukakan berkenaan tentang penilaian kinerja guru juga dapat dilihat dari aspek 1) disiplin kerja, 2) kemampuan kerja dan 3) hubungan kerja.²¹⁵ Untuk poin ke-2 dan ke-3 telah masuk ke dalam kompetensi yang telah dibahas di atas. Sedangkan, dalam penelitian ini juga menilai disiplin kerja sebagai salah satu indikator dalam menentukan hasil kinerja guru. Lebih lanjut, Sujono berpendapat bahwa indikator disiplin kerja yang dapat dijadikan patokan untuk menentukan disiplin

²¹⁴ Kementerian Pendidikan dan Budaya, *Perangkat Akreditasi SMP/MTs*, <https://bansm.kemdikbud.go.id/unduh/get/13>, diunduh pada 5 Mei 2020, Pukul 00.16 WIB

²¹⁵ Supardi, *Op.Cit.*, hlm. 47.

kerja yaitu ketepatan waktu yang meliputi ketepatan jam masuk, ketepatan jam pulang dan kepatuhan pada jam kerja. Kemudian, kepatuhan pada tata tertib atau peraturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, sebagai contoh seperti patuh memakai seragam yang telah disepakati sebelumnya.²¹⁶

Berdasarkan hasil temuan peneliti yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dari narasumber terkait. Untuk kepatuhan pada tata tertib yang berlaku di MTs Negeri 2 Kota Malang seperti mengikuti kegiatan madrasah (seperti Jumat Bersih, Sholat Dhuha dan Dzuhur berjamaah, dsb) dimana seluruh warga madrasah wajib mengikutinya nampak para guru turut serta dalam kegiatan tersebut. Dalam menggunakan seragam sebagaimana yang telah disepakati, seluruh guru mengenakan seragam yang sama meskipun terkadang ada yang tidak mengenakan seragam. Namun, hal itu jarang terjadi. Lebih lanjut, untuk tingkat kedisiplinan para guru dalam memenuhi hari efektif dalam sebulan sudah baik. Selain itu, untuk tingkat disiplin guru berdasarkan saat masuk ke dalam kelas untuk mengajar juga sudah baik. Karena, para informan tidak ada yang datang terlambat saat masuk ke dalam kelas untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

Namun, masalah kedisiplinan untuk datang dan pulang kerja, berdasarkan data *finger print* bulan Januari 2019 menunjukkan hasil yang

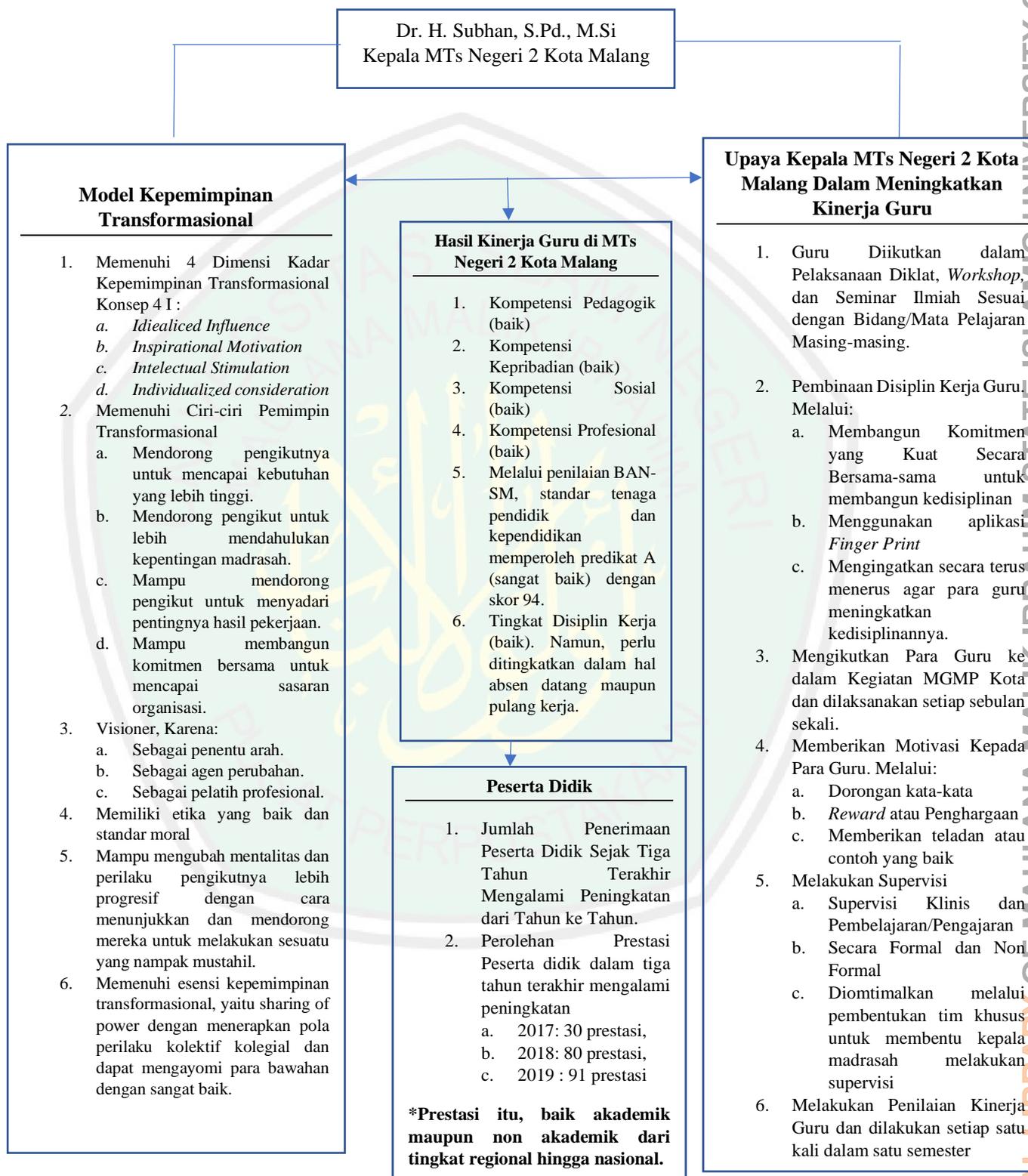
²¹⁶ Sujono, *Op.Cit.*, hlm. 67.

kurang baik. Karena, sebagian besar dari seluruh guru pernah mengalami keterlambatan datang ke madrasah dan juga ada yang pulang cepat. Akan tetapi, peneliti hanya memperoleh rekapitulasi data *finger print* hanya di bulan Januari 2019 saja. Sehingga, data tersebut masih terhitung cukup lemah untuk menginterpretasikan kinerja guru (berdasarkan disiplin kerja datang dan pulang kerja) untuk satu tahun pelajaran.

Maka dari itu, peneliti menjadikan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan staf Pengadministrasi Kepegawaian MTs Negeri 2 Kota Malang sebagai landasan dalam menentukan hasil kinerja guru. Karena, mereka yang dipandang lebih mengetahui tentang disiplin kerja para guru di MTs Negeri 2 Kota Malang selama satu periode. Berdasarkan, hasil wawancara dengan kepala madrasah dan staf Pengadministrasi Kepegawaian mengemukakan bahwa disiplin kerja yang ditunjukkan oleh tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Kota Malang sudah baik. Namun, pembinaan disiplin kerja khususnya untuk masuk dan pulang kerja seyogyanya terus ditingkatkan.

Dengan demikian, hasil penerapan model kepemimpinan transformasional dan upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri 2 Kota Malang memiliki hasil yang baik terhadap kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang.

B. Kerangka Temuan Penelitian



Bagan 5.1 Model Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang kemudian dilakukan analisis data serta penyajian data berkenaan dengan penelitian yang berjudul Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang, antara lain:
 - (a) para guru diikutkan ke dalam pelaksanaan Diklat, *workshop* dan seminar ilmiah, (b) pembinaan disiplin kerja guru, (c) mengikutkan para guru ke dalam forum MGMP Kota Malang, (d) memberikan motivasi kepada para guru, (e) melakukan supervisi dan (f) melaksanakan penilaian kinerja guru (PKG).
2. Model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang adalah model kepemimpinan transformasional.
3. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh kepala madrasah dan didukung dengan penerapan model kepemimpinan transformasional memiliki hasil yang baik terhadap kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang. Hal itu dibuktikan dengan para guru di MTs Negeri 2 Kota

Malang menunjukkan penguasaan yang baik terhadap 4 standar kompetensi utama guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Sehingga, dengan penguasaan keempat standar kompetensi tersebut maka berimbas pula pada peningkatan perolehan prestasi peserta didik selama tiga tahun terakhir serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas di MTs Negeri 2 Kota Malang. Selain itu dalam hal kedisiplinan kerja sudah baik akan tetapi dalam hal disiplin untuk masuk dan pulang kerja masih belum menunjukkan hasil yang maksimal.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti memiliki beberapa saran, sebagai berikut.

1. Bagi Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang, penerapan model kepemimpinan transformasional yang diterapkan di MTs Negeri 2 Kota Malang sudah baik. Begitu pula dengan upaya-upaya dalam peningkatan kinerja guru. Meskipun demikian, peneliti tetap menyarankan agar kepala MTs Negeri 2 Kota Malang lebih meningkatkan lagi dalam hal pembinaan disiplin kerja guru. Karena, peneliti menemukan bahwa disiplin kerja guru berdasarkan data *finger print* per-bulan Januari 2019 berkenaan dengan waktu masuk dan

pulang kerja masih terjadi kekurangan jam kerja (tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku).

2. Bagi para guru MTs Negeri 2 Kota Malang sebaiknya selalu mengikuti semua arahan dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang khususnya dalam rangka peningkatan kinerja guru. Selain itu, seyogyanya para guru juga dapat mencontoh segala bentuk dan perilaku dari kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang dipandang baik, seperti senantiasa datang ke madrasah di awal waktu (*in time*), melanjutkan pendidikan, dsb.



DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin, dan Beni A. S. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Al-Qur'an dan Terjemahnya*. 2009. Jakarta: PT Sygma Examedia Arkanleema.
- Aritonang, Keke T. 2005. *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta*, Dalam Jurnal Pendidikan Penabur No.04/Th.IV.
- Barnawi, dan Mohammad Arifin. 2012. *Instrumen Pembinaan, Peningkatan & Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Dermawan. 2013. *Penilaian Angka Kredit Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Direktorat Profesi Pendidik Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan DEPDIKNAS RI 2008, *Standar Pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*, diakses melalui <https://akhmadsudrajat.files.wordpress.com/2009/12/standar-pengembangan-kgg-mgmp.pdf> pada 10 Mei 2020 pukul 20.22 WIB.
- Fauzi, Muhammad Ridwan Laporan PKL di MTs Negeri 2 Kota Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, September 2019.
- Handoko, T.Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harun, Rochajat. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Pelatihan*. Bandung: Bandar Maju.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hidayah, Nurul. 2016. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Imron, Ali. 1993. *Pembinaan Guru Di Indonesia*. Jakarta:Pustaka Jaya.
- Indrawati, Yuliani. 2006. "Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja Guru Matematika dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) Pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang" dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.4, No, 7.

- I Nyoman Darsana, *Bahan Ajar Panduan Seminar*, Universitas Udayana: 2016 (https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/a65da35a47e77c6759299b3f80fc0a70.pdf, diakses 24 Juni 19.29 WIB), hlm. 4.
- J, Lexy Moleong. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Online*, (<https://kbbi.web.id/model> diakses pada 24 November 2019, jam 15.00 WIB).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Online*, (<https://kbbi.web.id/kinerja>, diakses pada 25 November 2019, jam 16.00 WIB)
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Online*, (<https://kbbi.web.id/data>, diakses pada 25 November 2019, jam 19.00 WIB)
- Kementerian Pendidikan dan Budaya, *Perangkat Akreditasi SMP/MTs*, <https://bansm.kemdikbud.go.id/unduh/get/13> , diunduh pada 5 Mei 2020, Pukul 00.16 WIB
- Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru 2010*(https://www.academia.edu/11723078/PEMBINAAN_DAN_PENGE_MBANGAN_PROFESI_GURU_BUKU_2_PEDOMAN_PELAKSANAAN_PENILAIAN_KINERJA_GURU_PK_GURU, diakses 9 Mei 2020 jam 20.30 WIB).
- Kementerian Pendidikan Nasional, *Prosedur Operasional Penyelenggaraan KKG dan MGMP 2010*, diakses melalui <https://efullama.files.wordpress.com/2014/03/pos-pengelenggara-kkg-dan-mgmp-efullama.pdf> pada 10 Mei 2020 pukul 21.45 WIB, Hlm. iv.
- Kempa, Rudolf. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Studi Tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja dengan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Kholid bin ‘Ali bin Muhammad Al Musyaiqih, *Al Mukhtashor fil Mu’amalat*, (Terbitan Maktabah Ar-Rusyd, Cet-Tahun 1431 H) diakses melalui <https://rumaysho.com/7236-perjanjian-dalam-jual-beli.html> pada 10 Mei 2020 pukul 21.10 WIB
- Marzuki. 2000. *Metode Riset*. Yogyakarta: BPEF-UII.
- Mohyi, Ach. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Surabaya: UMM Press.

- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Cet. Ke-9*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nasution. 1992. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nata, Abuddin H. 2001. *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru Murid Studi Pemikiran Tasawuf Al-Ghazali*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nur Afifah Masruroh dan Jamroh Latief, *Kepala Madrasah sebagai Supervisor Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru MTs N Donomulyo Kulonprogo*. Jurnal Manageria: Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Vol. 1, Nomor. 2, November 2016.
- PISA (*Programme for International Students Assesment*) , https://www.oecd.org/pisa/Combined_Executive_Summaries_PISA_2018.pdf, diakses pada tanggal 28 April 2019, pukul 21.00 WIB
- PP Republik Indonesia No.101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (<http://ppid.lan.go.id/wp-content/uploads/2014/08/PP-No.-101-Tahun-2000-Tentang-Diklat-Jabatan-PNS.pdf>, diakses 12 Mei 2020 pukul 09.24 WIB)
- Priatna, H. Nanang dan Tito Sukamto. 2013. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Riduwan ed. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahartian, Piet A. 2000. *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shulhan, H. Muwahid. 2012. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek Dalam Mengembangkan SDM Guru)*. Surabaya: Acima Publishing.
- Situmorang, J.B dan Winarno. 2008. *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*. Klaten: Macanan Jaya Cemerlang.

- Soewadji, Jusuf. 2012. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2013. *Administrasi Pendidikan Edisi Revisi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sujono. 1981. *Teknik Memimpin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Aksara Baru.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru cetakan ke-2*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Syaikh Muhammad bin Shalih asy-Syawi, *An-Nafahat Al-Makiyyah* (<https://tafsirweb.com/12867-quran-surat-al-alaaq-ayat-1.html>, diakses 24 Juni 2020 jam 17.48 WIB)
- Tharaba, Fahim. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Malang: Dream Litera Buana.
- Suprihatiningkrum, Jamil. 2014. *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Undang-undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sisdiknas dan Peraturan pemerintah dan tentang Standar Nasional Pendidikan Serta Wajib Belajar*. Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005*, (<http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/2005/14TAHUN2005UU.HTM>, diakses 25 November 2019 jam 00.25 WIB)
- Uno, Hamzah B. 2009. *Profesi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. Veitzhal, Rivai. 2009. *Islamic Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara
- Uno, Hamzah B. 2013. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, Husaini dan Purnomo S. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, Abd. dan Umiarso. 2011. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Lampiran 1 Tentang Perizinan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2
 Jalan Raya Cemorokandang No.77 Kota Malang 65138
 Telepon (0341) 711500 Faksimile (0341) 726766
 Website: www.mtsn2kotamalang.sch.id Email: mtsnmalang2adm@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : B- 381/Mts.13.25.2/ TL.00 /05/ 2020

Yang bertanda tangan di bawah ini:

N a m a : **SUBHAN, S.Pd, M.Si**
 N I P : 197203082005011002
 Pangkat/Gol.Ruang : Pembina (IV/a)
 Jabatan : Kepala Madrasah
 Alamat Madrasah : Jl. Raya Cemorokandang 77 Telp. (0341) 711500 Malang

menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

N a m a : **MUHAMMAD RIDWAN FAUZI**
 N I M : 16170049
 Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
 Program Studi : S.1/ Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

telah mengadakan penelitian sesuai dengan judul Skripsi "**Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang**" penelitian tersebut dilaksanakan selama tiga bulan mulai Januari s/d Maret 2020.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

22 Mei 2020
 Kepala,


SUBHAN, S.Pd, M.Si
 NIP. 19720308 2005011002

(Lamp. 1.1 Surat Keterangan Penelitian Dari MTs Negeri 2 Kota Malang)



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
[http:// fitk.uin-malang.ac.id](http://fitk.uin-malang.ac.id). email : fitk@uin_malang.ac.id

Nomor : 160 /Un.03.1/TL.00.1/01/2020
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

16 Januari 2020

Kepada
Yth. Kepala MTs Negeri 02 Kota Malang
di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

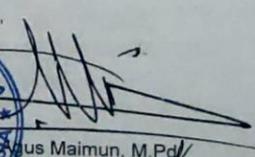
Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Muhammad Ridwan Fauzi
NIM : 16170049
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik : Genap - 2019/2020
Judul Skripsi : **Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang**
Lama Penelitian : **Januari 2020 sampai dengan Maret 2020**
(3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,

H. Agus Maimun, M.Pd
650817 199803 1 003

Tembusan :
1 Yth. Ketua Jurusan MPI
2 Arsip

(Lamp 1.2 Surat Pengajuan Penelitian Di MTs Negeri 2 Kota Malang Dari FITK UIN Malang)



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**

Jalan Raden Panji Suroso Nomor 2 Malang 65126
Telepon (0341) 491605; Faksimili (0341) 477684
Website: www.kemenagkotamalang.net; E-mail: kotamalang@kemenag.go.id

Nomor : B- 338 /Kk.13.25.2/TL.00/1/2020
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

30 Januari 2020

Kepada
Yth. Kepala MTsN 2 Kota Malang
Di
Malang

Menindaklanjuti surat dari Dekan Fakultas FITK Universitas Islam Negeri "Maulana Malik Ibrahim" Malang nomor: 231/Un.03.1/TL.00.1/01/2020 tanggal 22 Januari 2020 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya *menyetujui/tidak keberatan* memberikan ijin kepada:

Nama : MUHAMMAD RIDWAN FAUZI
NIM : 16170049
Program Studi : S1 Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Skripsi : Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang

mengadakan penelitian yang dilaksanakan di instansi/lembaga yang Saudara pimpin dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Selama kegiatan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
2. Setelah selesai kegiatan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kantor Kemenag Kota Malang dan Kepala Madrasah

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

a.n Kepala

Kantor Pendidikan Madrasah



Dr. SUTRISNO, M.Pd

NIP. 196504031995031002

Tembusan:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang
2. Dekan FITK UIN "Maliki" Malang
3. Mahasiswa yang bersangkutan

(Lamp. 1.3 Surat Pengajuan Penelitian Di MTs Negeri 2 Kota Malang Dari Kemenag Kota Malang)

Lampiran 2 Bukti Konsultasi Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
 JalanGajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
 http:// fitk.uin-malang.ac.id/ email :fitk@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI SKRIPSI
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Nama : Muhammad Ridwan Fauzi
 NIM : 16170099
 Judul : Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang
 Dosen Pembimbing : Dr.H. Abdul Basith, M.Si

| No. | Tgl/ Bln/ Thn | Materi Konsultasi | Tanda Tangan Pembimbing Skripsi |
|-----|--------------------------|--|---------------------------------|
| 1. | 29 Mei 2020 Online | 1. menuliskan rumusan masalah 1 dan 2, dr+ 2. memperbaiki teknik penulisan berdasarkan PPK 3. memperbaiki rujukan langsung & tidak langsung (Al-Qur'an & Hadis) | |
| 2. | | 4. memperbaiki rujukan langsung & tidak langsung (referensi buku & wawancara) | |
| 3. | | 5. Memfokuskan Pembahasan Pada permasalahan penelitian | |
| 4. | | 6. Kajian (negrasi diperbaiki) | |
| 5. | 24/ Juni 2020 Offline | 1. Kajian integrasi proporsional Pada setiap sub bab | |
| 6. | | 2. Menuliskan bukti 2 konsultasi & dilengkapi istinya 3. Eagan diganti warnanya agar terlihat jelas materinya 4. Memperbaiki halaman & footnote (ditsewakan PPK) | |
| 7. | 26/ Juni 2020 | - Bab VI & base | |
| 8. | | - perubahan : Conclusion | |
| 9. | 30/ Juni 2020 | - daftar isi detail (dit + yg tambah + lampiran) | |
| 10. | | - Daftar isi detail (dit + yg tambah + lampiran) - Lembar y tabel & gbr | |

2/ Juli

- Disyorkan untuk bisa ikut dgn
 ygany:
 - Degan dua penyunting.
 - A.c..
 Malang, 3 Juli 2020
 Mengetahui
 Ketua Jurusan MPI,



Certificate No. ID08/1219

Dr. H. Mulyono, MA.
 NIP. 19660626 200501 1 003

Lampiran 3. Sertifikat Akreditasi MTs Negeri 2 Kota Malang



NILAI AKREDITASI
MTSN MALANG 2

| No. | Komponen | Nilai |
|-----|--|-------|
| 1 | Standar Isi | 92 |
| 2 | Standar Proses | 90 |
| 3 | Standar Kompetensi Lulusan | 88 |
| 4 | Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan | 94 |
| 5 | Standar Sarana dan Prasarana | 92 |
| 6 | Standar Pengelolaan | 91 |
| 7 | Standar Pembiayaan | 93 |
| 8 | Standar Penilaian Pendidikan | 95 |
| | Nilai Akhir | 92 |

KLASIFIKASI PERINGKAT AKREDITASI:

| Klasifikasi | Peringkat | Predikat |
|------------------------|-----------|---------------------|
| 91 ≤ Nilai Akhir ≤ 100 | A | Unggul |
| 81 ≤ Nilai Akhir ≤ 90 | B | Baik |
| 71 ≤ Nilai Akhir ≤ 80 | C | Cukup Baik |
| 0 ≤ Nilai Akhir ≤ 70 | TT | Tidak Terakreditasi |

(Sertifikat Akreditasi MTs Negeri 2 Kota Malang)

Lampiran 4 Gambar Hasil Dokumentasi Dari Kegiatan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
DATA GURU DAN KARYAWAN MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2
BERDASARKAN KUALIFIKASI PENDIDIKAN IJAZAH TERTINGGI
TAHUN PELAJARAN 2019/2020

Jalan Raya Cemorokandang 77 Telp (0341) 711500 - Faksimile (0341) 726766 Kota Malang 65138
 Web : www.mtsn2kotamalang.sch.id Email : mtsnmalang2adm@gmail.com

| No Urut | NAMA | NIP | PANGKAT | | | JABATAN | | PENDIDIKAN TERAKHIR | | |
|---------|--|--------------------|-------------------|-----------|------------|------------------|------------|---------------------|-------|-------|
| | | | PANGKAT | GGK RANGK | TMT | NAMA | TMT | NAMA | LULUS | IAZAH |
| 1 | Dr. H. Subhan, S.Pd, M.Si | 197203082005011002 | Pembina | IV/a | 01/10/2018 | Kepala Madrasah | 27/02/2017 | UM | 2017 | S.3 |
| 2 | Mochamad Arif, S.Ag | 196705101990031003 | Penata | III/c | 01/04/2017 | Kaur. Tata Usaha | 14/05/2018 | UMM | 2001 | S.1 |
| 3 | Dra. Wiliwik Krisnawati | 196409191994032001 | Pembina TK. I | IV/b | 01/10/2018 | Guru Madya | 01/10/2007 | IKIP SURABAYA | 1989 | S.1 |
| 4 | Ary Budiono, S.Pd | 197011071997021001 | Pembina | IV/a | 01/10/2008 | Guru Madya | 01/01/2018 | IKIP MALANG | 1995 | S.1 |
| 5 | Dra. Yulia Hariyati | 196606241996032001 | Pembina | IV/a | 01/10/2011 | Guru Madya | 01/10/2011 | IAIN MALANG | 1991 | S.1 |
| 6 | Drs. Jadi Nurwahyudi | 196201071999031001 | Pembina | IV/a | 01/04/2014 | Guru Madya | 01/04/2014 | IAIN MALANG | 1994 | S.1 |
| 7 | Dra. Diah Suatmi Prihatin, M.H | 196512162000032001 | Pembina | IV/a | 01/04/2018 | Guru Madya | 01/04/2018 | UNISMA | 2014 | S.2 |
| 8 | Erna Dwi Kaeksi, S. Pd | 197210101999032004 | Pembina | IV/a | 01/04/2018 | Guru Madya | 01/04/2018 | IKIP SURABAYA | 1995 | S.1 |
| 9 | Ngatini Kustyaningrum, S. Pd., M. Pd | 197108292003122002 | Penata TK. I | III/d | 01/10/2018 | Guru Muda | 01/10/2018 | UMM | 2015 | S.2 |
| 10 | Arifah Setio Wigati, S. Pd | 196906272005012002 | Penata TK. I | III/d | 01/10/2019 | Guru Muda | 01/10/2019 | IKIP MALANG | 1994 | S.1 |
| 11 | Titik Suliswati, S. Pd | 197002052005012004 | Penata TK. I | III/d | 01/10/2019 | Guru Muda | 01/10/2019 | IKIP MALANG | 1997 | S.1 |
| 12 | Mustafa, S. Pd | 196903152005011005 | Penata | III/c | 01/04/2014 | Guru Muda | 01/04/2014 | IKIP PGRI | 1994 | S.1 |
| 13 | Mariana Yogawati, S. Ag | 197608022005012004 | Penata | III/c | 01/04/2014 | Guru Muda | 01/08/2015 | UMM | 1999 | S.1 |
| 14 | Hidajati, S. Pd | 197611102005012006 | Penata | III/c | 01/04/2014 | Guru Muda | 01/04/2014 | IKIP MALANG | 1999 | S.1 |
| 15 | Lilis Farida Isnawati, S. Pd., M. Pd | 197502032005012002 | Penata | III/c | 01/04/2015 | Guru Muda | 01/04/2015 | UM | 2011 | S.2 |
| 16 | Siti Masfiah, S. Si | 197906012006042041 | Penata | III/c | 01/10/2017 | Guru Muda | 01/10/2017 | UM | 2004 | S.1 |
| 17 | Purwahyudi, S. Ag., M. Pd. I | 197301202007011016 | Penata | III/c | 01/10/2017 | Guru Muda | 01/10/2017 | UNISMA | 2014 | S.2 |
| 18 | Miftahul Khoiri, S. Ag., M. Pd. I | 197505142007011022 | Penata | III/c | 01/04/2018 | Guru Muda | 01/04/2018 | UNISMA | 2015 | S.2 |
| 19 | Muslimin, S. Pd., M. Pd | 197210082007101002 | Penata | III/c | 01/04/2018 | Guru Muda | 01/04/2018 | UNISMA | 2016 | S.2 |
| 20 | Hj. Ida Mukarromah, S. Ag. M. Pd | 197307252007102002 | Penata | III/c | 01/04/2018 | Guru Muda | 01/04/2018 | UNISMA | 2017 | S.2 |
| 21 | Arif Bahtiar, S. Ag. M. Pd | 197405042007101006 | Penata | III/c | 01/04/2018 | Guru Muda | 01/04/2018 | UNISMA | 2017 | S.2 |
| 22 | Drs. M. Sulkhan | 196407162007011028 | Penata | III/c | 01/10/2018 | Guru Muda | 01/10/2018 | IAIN MALANG | 1990 | S.1 |
| 23 | Siti Fatmah, S. Pd., M. Pd. | 197006212005012003 | Penata | III/c | 01/10/2012 | Guru Muda | 01/01/2019 | UNISMA | 2011 | S.2 |
| 24 | Riyono, S. Pd | 197310172007011019 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/10/2013 | Guru Pertama | 01/10/2013 | IKIP MALANG | 1998 | S.1 |
| 25 | Drs. Sumari | 196707202007101001 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/09/2015 | IKIP PGRI | 1993 | S.1 |
| 26 | Muhammad Subkhi, S. Pd., M. Pd. I | 197209202007011020 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | UMM | 2015 | S.2 |
| 27 | Nur Chasanah, S. Pd | 197305292007102002 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | UMM | 1997 | S.1 |
| 28 | Siti Aisyah, S. Pd | 197503282007102002 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | IKIP MALANG | 1998 | S.1 |
| 29 | Eka Retnawati, S. Pd | 197903042007102003 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | UM | 2002 | S.1 |
| 30 | Mochamad Tu'in, S. Pd | 197107162007101002 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | IKIP B. UTOMO | 1997 | S.1 |
| 31 | H. Mursyidi, S. Ag., M. Pd. I | 197110282007101002 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | UMM | 2014 | S.2 |
| 32 | Desy Lidia Sari, S. Pd | 197912042009012005 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | UM | 2002 | S.1 |
| 33 | Desy Inayati Kusumawardhani, S. Si., M. Pd | 198212022008012007 | Penata Muda TK. I | III/b | 01/04/2014 | Guru Pertama | 01/04/2014 | UGM | 2015 | S.2 |
| 34 | Chairuman Isa Ansori, S. Pd | 197002102014111002 | Penata Muda | III/a | 01/08/2017 | Guru Pertama | 01/10/2019 | UM | 2000 | S.1 |
| 35 | Isrok Nurachin, SE | 197806142005011004 | Penata Muda | III/a | 01/10/2016 | Bendahara | 01/07/2014 | STIEKN MALANG | 2015 | S.1 |
| 36 | Suharno, S. E. | 196702142007011046 | Pengatur | III/c | 01/04/2016 | Keamanan | 01/08/2017 | STIE JN MLG | 2016 | S.1 |

(Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang)

| No Urut | NAMA | NIP | PANGKAT | | | JABATAN | | PENDIDIKAN TERAKHIR | | |
|---------|-----------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|------------|---------------------|------------|-----------------------------|-------|-------|
| | | | PANGKAT | GOL. FUNGSI | TMT | NAMA | TMT | NAMA | LULUS | BAZAH |
| 37 | Rubiyanti | 197604282007012021 | Pengatur | III/c | 01/04/2016 | Kependidikan | 01/07/2014 | MAN 3 | 1994 | SLTA |
| 38 | Haris Perdana | 197504022009101001 | Pengatur | III/c | 01/10/2017 | Persuratan | 01/07/2014 | STM | 1994 | SLTA |
| 39 | Mariya Ulfa, S.E. | 197010112014112002 | Pengatur Muda TK.I | III/b | 01/04/2019 | Kepegawaian | 01/11/2017 | UMM | 1989 | S.1 |
| 40 | Lailatul Zuhria, S.Si | - | - | GTT | 01/01/2014 | Guru IPA | 01/01/2014 | IPB | 2008 | S.1 |
| 41 | Ferika Mandanti, S.Pd | - | - | GTT | 01/01/2015 | Guru Seni Budaya | 01/01/2015 | UM | 2014 | S.1 |
| 42 | Novarina Diana Winda Rosita, S.Pd | - | - | GTT | 01/07/2015 | Guru Prakarya | 01/07/2015 | UM | 2015 | S.1 |
| 43 | Hilyatul Auliya, S.Pd. | - | - | GTT | 01/08/2016 | Guru B. Indonesia | 01/08/2016 | UM | 2016 | S.1 |
| 44 | Imam Tri Laksono, S.Pd | - | - | GTT | 01/09/2017 | Guru Prakarya/3.Bud | 01/09/2017 | UM | 2017 | S.1 |
| 45 | Muhammad Arif As'adi, S.Pd. | - | - | GTT | 01/12/2017 | Guru B. Inggris | 01/12/2017 | UB | 1999 | S.1 |
| 46 | Sumantri, S.Pd.I., M.Pd.I | - | - | GTT | 04/01/2018 | Guru PAI | 04/01/2018 | UIN Malang | 2018 | S.2 |
| 47 | Solehan, S.Si. | - | - | GTT | 01/04/2018 | Guru MIPA | 01/04/2018 | UB | 2014 | S.1 |
| 48 | Clary Esta Annane, S.Pd. | - | - | GTT | 01/08/2018 | Guru BI/BD | 01/08/2018 | UM | 2018 | S.1 |
| 49 | Fadhli Hakim Bahtiyar, S.Pd. | - | - | GTT | 15/07/2019 | Guru B. Arab | 15/07/2019 | UIN | 2018 | S.1 |
| 50 | Mohamad Fauzi, SE | - | - | PTT | 01/07/2003 | Administrasi | 01/07/2003 | STIE MALANG | 2003 | S.1 |
| 51 | Nur Sya'baniah, A.Md | - | - | PTT | 01/01/2016 | Perpustakaan | 01/01/2016 | UM | 2016 | D.3 |
| 52 | Erda Shofiyanti, S.Pd | - | - | PTT | 01/01/2013 | Staf Komite | 01/01/2013 | UM | 2012 | S.1 |
| 53 | Jumadi | - | - | PTT | 01/04/1994 | Kebersihan | 01/04/1994 | SMU | 2010 | SLTA |
| 54 | Dariyanto | - | - | PTT | 01/04/2011 | Kebersihan | 01/04/2011 | SMU | 1998 | SLTA |
| 55 | Setyo Yudianto | - | - | PTT | 01/04/2011 | Pet. Keamanan | 01/04/2011 | SMEA | 1996 | SLTA |
| 56 | Imam Syafi | - | - | PTT | 01/08/2016 | Kebersihan | 01/08/2016 | MAN 1 | 2001 | SLTA |
| 57 | Marsidi | - | - | PTT | 01/04/2011 | Penjaga | 01/04/2011 | SD | 1985 | SD |
| 58 | Wahyu Indah Kurniawati | - | - | PTT | 18/07/2017 | Staf Komite | 18/07/2017 | SMK | 2008 | SLTA |
| 59 | Kamaludin Zuhri | - | - | PTT | 01/07/2018 | Staf TU | 05/08/2019 | SMKN 4 Malang | 2015 | SLTA |
| 60 | Agus Riady | - | - | PTT | 05/08/2019 | Kebersihan/Driver | 05/08/2019 | MA Raudlatul Thalibin Suman | 2005 | SLTA |

| Keterangan | Jenis Kelamin | Jum. | Total |
|---------------------------|---------------|------|----------------------------|
| Kamad | Laki-laki | 1 | |
| Kaur. Tata Usaha | Laki-laki | 1 | 2 |
| Guru Asn | Laki-laki | 14 | |
| | Perempuan | 18 | |
| | | | 32 + ms'yidik ₁ |
| Karyawan Asn | Laki-laki | 3 | |
| | Perempuan | 2 | |
| | | | 5 |
| GTT (Guru Tidak Tetap) | Laki-laki | 5 | |
| | Perempuan | 5 | |
| | | | 10 |
| PTT (Pegawai Tidak Tetap) | Laki-laki | 8 | |
| | Perempuan | 3 | |
| | | | 11 |
| TOTAL GURU/KARYAWAN | | | 60 |

| Kualifikasi Pendidikan | |
|------------------------|----|
| S3 | 1 |
| S2 | 13 |
| S1 | 35 |
| D3 | 1 |
| SLTA | 9 |
| SMP | 0 |
| SD | 1 |
| Jumlah | 60 |

60
II =
III =
IV =

Matang, 30 November
Kepala Madrasah,
[Signature]
Or. H. Subhan., S.
NIP. 19720308200

| | | |
|---------------|-----------|----|
| TOTAL PEGAWAI | Laki-laki | 32 |
| | Perempuan | 28 |
| | | 60 |

(Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan MTs Negeri 2 Kota Malang)



KEMENTERIAN AGAMA RI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 KOTA MALANG
Jl. Cemorokandang 77 Kedungkandang kota Malang 65138

REKAPITULASI SISWA MTs NEGERI 2 KOTA MALANG
TAHUN PELAJARAN 2019 / 2020

BULAN : Maret 2020

| NO | NAMA WALI KELAS | KELAS | JUMLAH | | JML |
|------------------|-----------------------------------|-------|-----------|------------|------------|
| | | | L | P | |
| KELAS VII | | | | | |
| 1 | SOLEHAN, M.Si | 7A | 25 | | 25 |
| 2 | CHAIRUMAN ISA ANSHORI, S.Pd | 7B | 23 | | 23 |
| 3 | Drs. SUMARI | 7C | 23 | | 23 |
| 4 | M.ARIF AS'ADI, S.Pd | 7D | 22 | | 22 |
| 5 | CLARY ESTA ANNANE, S.Pd | 7E | | 30 | 30 |
| 6 | NOVARINA DIANA WR, S.Pd | 7F | | 30 | 30 |
| 7 | SITI AISYAH, S.Pd | 7G | | 29 | 29 |
| 8 | DESY INAYATI KUSUMAWARDHANI, M.Pd | 7H | | 31 | 31 |
| JUMLAH | | | 93 | 120 | 213 |

lk 93
pr 120

213

| KELAS VIII | | | | | |
|-------------------|-----------------------------------|----|-----------|-----------|------------|
| 1 | NGATINI KUSTYANINGRUM, S.Pd, M.Pd | 8A | 10 | 13 | 23 |
| 2 | ARY BUDIONO, S.Pd | 8B | 14 | 12 | 26 |
| 3 | LAILATUL ZUHRIYAH, S.Pd | 8C | 16 | 10 | 26 |
| 4 | Dra. YUNIA HARIYATI | 8D | 15 | 10 | 25 |
| 5 | MUSTAFA, S.Pd | 8E | 15 | 10 | 25 |
| 6 | SITI FATIMAH, S.Pd | 8F | 14 | 10 | 24 |
| 7 | DESY LIDIA SARI, S.Pd | 8G | 2 | 7 | 9 |
| JUMLAH | | | 86 | 72 | 158 |

lk 86
pr 72
158

| KELAS IX | | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|----|------------|------------|------------|
| 1 | Dra. WIWIK KRISNAWATI | 9A | 3 | 15 | 18 |
| 2 | HIDAJATI, S.Pd | 9B | 11 | 9 | 20 |
| 3 | EKA RETNAWATI, S.Pd | 9C | 13 | 8 | 21 |
| 4 | NUR CHASANAH, S.Pd | 9D | 14 | 8 | 22 |
| 5 | RIYONO, S.Pd | 9E | 14 | 8 | 22 |
| 6 | IDA MUKARROMAH, S.Ag, M.Pd | 9F | 14 | 8 | 22 |
| 7 | LILIS FARIDA ISNAWATI, M.Pd | 9G | 14 | 10 | 24 |
| 8 | DESY LIDIA SARI, S.Pd | 9H | 4 | 12 | 16 |
| JUMLAH | | | 87 | 78 | 165 |
| 22 TOTAL SELURUHNYA | | | 266 | 270 | 536 |

lk 83
pr 78
165

Keterangan

| No. | Nama Siswa | K | No. Induk | L/P | Tgl Mutasi | Tujuan Mutasi | Kelas |
|-----|------------|---|-----------|-----|------------|---------------|-------|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| No. | Nama Siswa | M | No. Induk | L/P | Tgl Mutasi | Asal Sekolah | Kelas |
| 1 | | | | | | | |

Malang, Maret 2020
Kepala,

SUBHAN, S.Pd, M.Si
NIP. 19720308 200501 1002

(Data Peserta Didik MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Foto Bersama Bapak Subhan Selaku Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Setelah Melakukan Wawancara)



(Foto Bersama Bapak Moch. Arief Selaku Kepala Urusan Tata Usaha MTs Negeri 2 Kota Malang Setelah Melakukan Wawancara)



(Foto Wawancara Bersama Ibu Erna Dwi Kaeksi Selaku Waka Humas/Guru IPA di MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Foto Bersama Ibu Mariana Yogawati Selaku Waka Kurikulum/Guru Akidah Akhlak di MTs Negeri 2 Kota Malang Setelah Melakukan Wawancara)



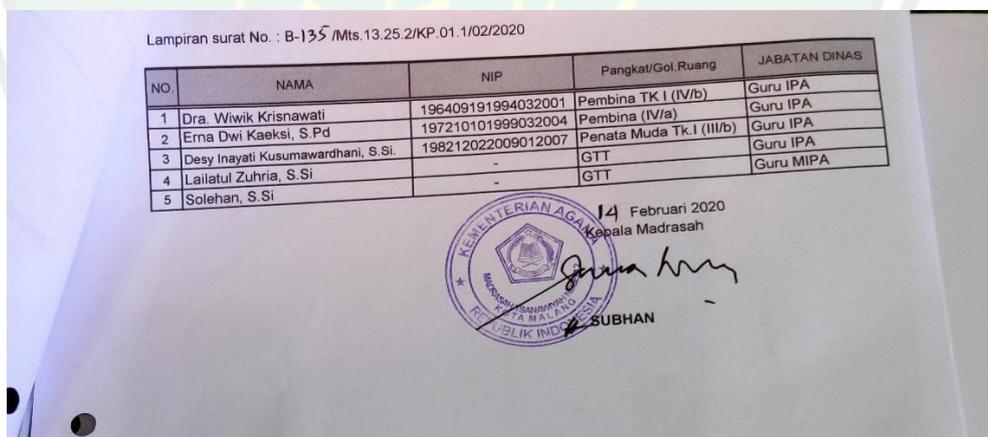
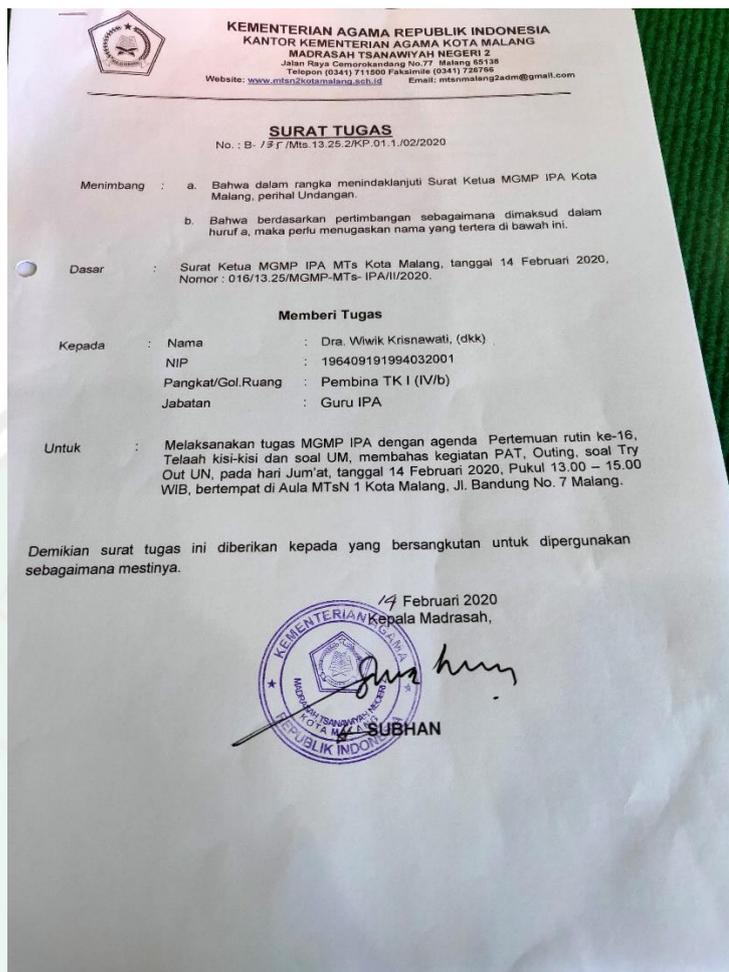
(Foto Wawancara Bersama Bapak Sholehah Selaku Ketua SKS/
Guru MIPA di MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Foto Bersama Ibu Ngatini Kustyaningrum Selaku Guru Matematika di MTs Negeri 2 Kota
Malang)



(Foto Wawancara Bersama Ibu Mariya Ulfa Selaku Staf Pengadministrasi Kepegawaian di MTs
Negeri 2 Kota Malang)



(Surat Tugas Para Guru Untuk Melaksanakan MGMP IPA)

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2
 Jalan Raya Cemorokandang No.77 Telepon 711500
 Faksimile (0341) 726766 Kota Malang 65138
 Website: www.mtsn2kotamalang.sch.id Email: mtsnmalang2adm@gmail.com

SURAT TUGAS
 No. : B- 017 /Mts.13.25.2/KP.01.1/01/ 2020

Menimbang : a. Bahwa dalam rangka menindaklanjuti Surat Ketua MGMP MTs Kota Malang, perihal Undangan.
 b. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, maka perlu menugaskan nama yang tertera di bawah ini.

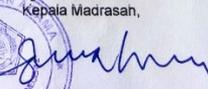
Dasar : Surat Ketua MGMP MTs Kota Malang, Nomor: 001/13.25/MGMP-MTs/1/2020, tanggal 06 Januari 2020, tentang Undangan Evaluasi Kegiatan MGMP dan Study Lapangan ke Kabupaten Sumenep.

Memberi Tugas

Kepada : Nama : **SUBHAN, S.Pd., M.Si, dkk**
 NIP : 197203082005011002
 Pangkat/Gol.Ruang : Pembina / IV-a
 Jabatan : Kepala Madrasah

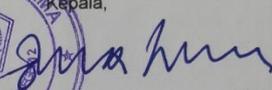
Untuk : Menghadiri Undangan Evaluasi Kegiatan MGMP dan Study Lapangan, Pada hari Sabtu - Minggu, tanggal 11-12 Januari 2020, tempat Kabupaten Sumenep.

Demikian surat tugas ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

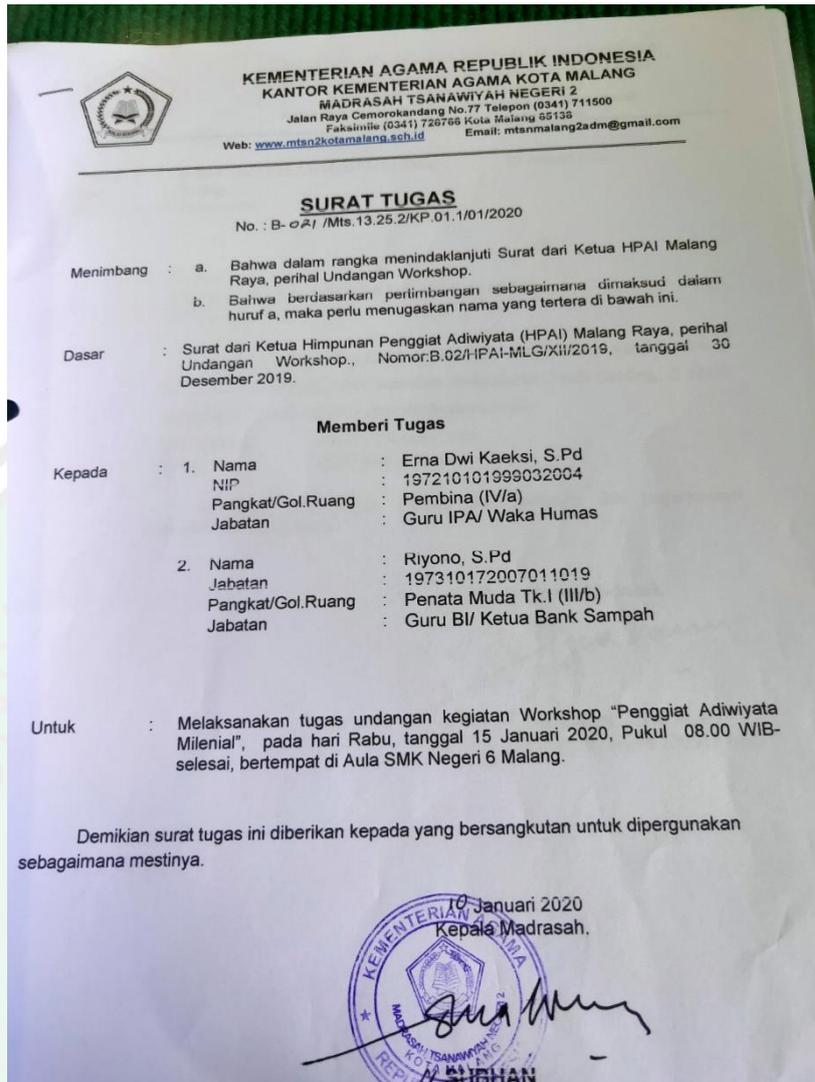
09 Januari 2020
 Kepala Madrasah,

SUBHAN, S.Pd., M.Si

Lampiran surat No. : B- 017 /Mts.13.25.2/KP.01.1/01/2020

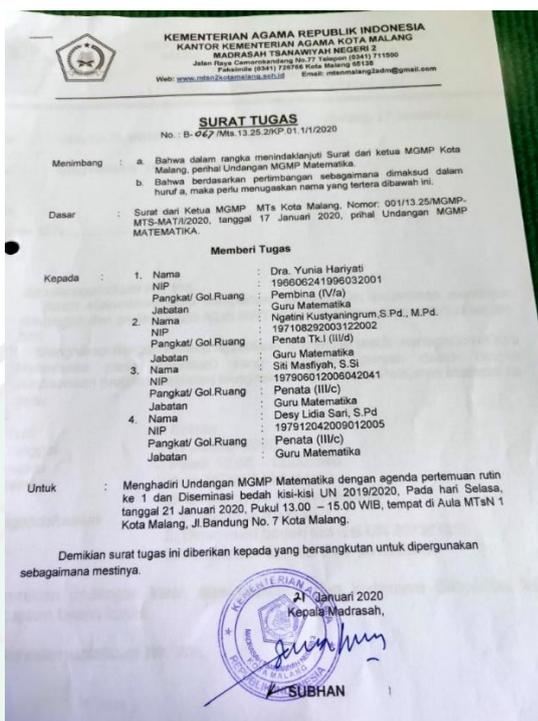
| NO | NAMA | NIP | PANGKAT | JABATAN DINAS |
|----|---------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
| 1 | Subhan, S.Pd, M.Si | 1972 0308 2005 01 1002 | Pembina (IV/a) | Kepala Madrasah |
| 2 | Mariana Yogawati, S.Ag | 197608022005012004 | Penata (III/c) | Waka Kurikulum |
| 3 | Purwahyudi, S.Ag., M.Pd.I | 197301202007011016 | Penata (III/c) | Waka Sarpras |
| 4 | Arif Bahtiar, S.Ag., M.Pd | 197405042007101006 | Penata (III/c) | Guru QH |
| 5 | Mustafa, S.Pd | 196903152005011005 | Penata Muda Tk.I (III/b) | Guru IPS |
| 6 | Siti Aisyah, S.Pd | 197503282007102002 | Penata Muda Tk.I (III/b) | Guru IPS |

09 Januari 2020
 Kepala,

SUBHAN, S.Pd.,M.Si.

(Surat Tugas Untuk Melaksanakan Evaluasi MGMP dan Study Lapangan)



(Surat Tugas Untuk Melaksanakan Workshop)



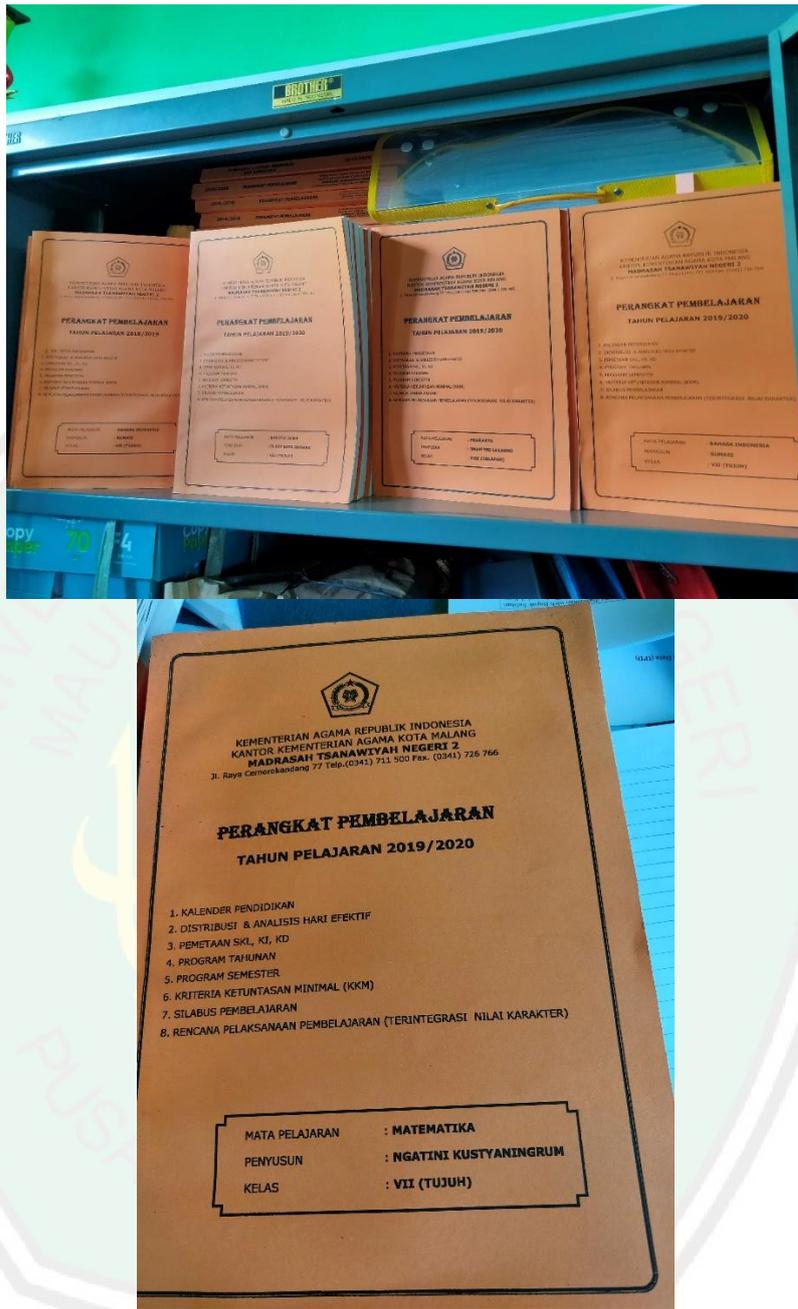
(Surat Tugas Para Guru Untuk Menghadiri Kegiatan MGMP Matematika)



(Pemberian Penghargaan Kepada Guru Berprestasi, Teladan dan Favorit)



(Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Memberikan Arahan Kepada Para Tenaga Pendidik dan Kependidikan Untuk Senantiasa Menjaga dan Meningkatkan Kinerjanya)



(RPP Para Guru Untuk Tahun Pelajaran 2019/2020)



(Foto Suasana Saat Bapak Sholehan Mengajar di Kelas 7A)



(Foto Suasana Saat Ibu Erna Dwi Kaeksi Mengajar di Kelas 7G)



(Foto Suasana Saat Ibu Ngatini Kustyaningrum Mengajar di Kelas 7H)



(Foto Suasana Saat Ibu Mariana Yogawati Mengajar di Kelas 9G)



(Foto Absensi Para Guru dan Karyawan Di MTs Negeri 2 Kota Malang Melalui Aplikasi *Finger Print*)

MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 KOTA MALANG
SURAT KETERANGAN PEMADAMAN LISTRIK/ GANGGUAN LINGKUNGAN/ KEGIATAN MADRASAH
KEGIATAN/KEJADIAN LAIN TERKAIT PRESENSI SIDIK JARI (FINGER PRINT)

PERIODE : Tanggal 01 - 31 JANUARI 2019

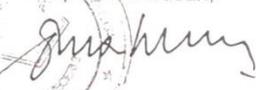
| No | Hari/Tanggal | Kejadian | Lama Kejadian | Keterangan pendukung |
|----|---------------------------------------|--|---------------|--|
| 1 | Senin/ tgl. 1 Jan 2019 | Libur Tahun Baru Masehi 2019 | 1 hari | Semua guru dan karyawan libur, kecuali satpam dan tenaga kebersihan yang ada jadwal piket tetap masuk. |
| 2 | Ahad/ tgl. 6, 13, 20, 27 Januari 2019 | Libur hari Ahad | 4 hari | Semua guru/karyawan libur kecuali satpam dan tenaga kebersihan sesuai jadwal piket |
| 3 | Kamis/ tgl. 3 Jan 2019 | Ada Kegiatan Upacara HAB Kemenag Kota Malang ke 73 di MTsN 2 Kota Malang | 1 hari | Semua guru dan karyawan masuk seperti biasa dan mengikuti upacara |

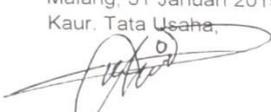
CATATAN HARI EFEKTIF PEGAWAI :

31 hr- 4 hari Ahad-1 hr libur Tahun Baru Masehi 2019 = 26 hari efektif guru & karyawan
 * Guru : 26 hari * Satpam : 26 hari sesuai jadwal piket
 * Karyawan : 26 hari * Penjaga : 31 hari

KETERANGAN :

- 1 Ketentuan Jam Dinas di MTsN 2 Kota Malang adalah 6 hari kerja dengan ketentuan sbb:
 - a. Senin s/d Jum'at Pk. 06.45 - 14.15 WIB
 - b. Sabtu masuk Pk. 06.45 - 12.45 WIB
- 2 Untuk Scurity dan Tenaga kebersihan ada jadwal piket jaga dengan jam berbeda:
 - a. Piket Harian (Siang - Sore) dari jam 14.30 s/d 17.00 W 6 orang (Jadwal terlampir)
 - b. Piket 1/2 hari Pagi - Sore dari jam 06.00 s/d 17.00 WIB 6 orang (Jadwal terlampir)
 - c. Piket 1/2 hari (Sore - Pagi) dari jam 17.00 s/d 06.00 WIB 1 orang (Penjaga Keamanan, Jadwal terlampir)

Mengetahui,
 Kepala Madrasah,

SUBHAN, S.Pd., M.Si.
 NIP.197203082005011002

Malang, 31 Januari 2019
 Kaur. Tata Usaha,

MOCHAMAD ARIF, S.Ag.
 NIP.196705101990031003

(Peraturan dan Tata Tertib Bagi Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTs
 Negeri 2 Kota Malang)

MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 KOTA MALANG

BULAN : JANUARI 2019

| No | Nama | KET | REKAPITULASI KEHADIRAN GURU/KARYAWAN PNS | | | | | | | Jumlah Hari Efektif | JUMLAH Kehadiran | TOTAL KEKURANGAN JAM KERJA | | REKAPITULASI KETERLAMBATAN GURU/KARYAWAN PNS | | | | | | |
|----|--|------------------|---|---|---|---|------------|--------|-------------|---------------------|--------------------|----------------------------|----------|--|----|---|---|---|---|---|
| | | | DL : Dinas Luar, S : Sakit, I : Ijin, C : Cuti, PC : Pulang Cepat | | | | | | | | | (hh:mm:ss) | (Hari) | Type | | | | | | |
| | | | DL | C | S | I | TAD/TAP | T/PC | Jml Jam D/P | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | SUBHAN, S.Pd., M.Si. NIP. 197203082005011002 | Datang Pulang | 2 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 0 0 | 0:00:00 0:00:00 | 24 | 0:00:00 | 0,00 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Dra. WIWIK KRISNAWATI NIP. 196409191994032001 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 0 0 | 0:00:00 0:00:00 | 26 | 0:00:00 | 0,00 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | ARY BUDIONO, S.Pd. NIP. 197011071997021001 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 0 0 | 0:00:00 0:00:00 | 26 | 0:00:00 | 0,00 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | MASYITAH, S.Ag NIP. 195909031992032002 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 0 0 | 0:00:00 0:00:00 | 26 | 0:00:00 | 0,00 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Dra. YUNIA HARIYATI NIP. 196606241996032001 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 0 0 | 0:00:00 0:00:00 | 26 | 0:00:00 | 0,00 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Drs. JADI NURWAHYUDI NIP. 196201071999031001 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 1 0 | 0:16:04 0:00:00 | 26 | 0:16:04 | 0,04 | 25 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Dra. DIAH SUATMI PRIHATIN NIP. 196512162000032001 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 1 0 | 0:01:36 0:00:00 | 26 | 0:01:36 | 0,00 | 25 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | ERNA DWI KAEKSI, S.Pd. NIP. 197210101999032004 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 1 0 | 0:02:02 0:00:00 | 26 | 0:02:02 | 0,01 | 25 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | NGATINI KUSTYANINGRUM, S.Pd., M.Pd. NIP. 197108292003122002 | Datang Pulang | 0 | 0 | 3 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 3 3 | 1:14:05 7:54:47 | 23 | 9:08:52 | 1,41 | 23 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 10 | ARIFAH SETIO WIGATI, S.Pd. NIP. 196906272005012002 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 7 0 | 1:41:25 0:00:00 | 26 | 1:41:25 | 0,26 | 19 | 6 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 11 | MUSTAFA, S.Pd. NIP. 196903152005011005 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 1 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 0 0 | 0:00:00 0:00:00 | 25 | 0:00:00 | 0,00 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | TITIK SULISWATI, S.Pd. NIP. 197002052005012004 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 0 0 | 0:00:00 0:00:00 | 26 | 0:00:00 | 0,00 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | MARIANA YOGAWATI, S.Ag. NIP. 197608022005012004 | Datang Pulang | 1 | 0 | 0 | 1 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 1 0 | 0:13:04 0:00:00 | 24 | 0:13:04 | 0,03 | 24 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | HIDAJATI, S.Pd. NIP. 197611102005012006 | Datang Pulang | 0 | 0 | 0 | 0 | TAD TAP | 0 0 | T PC | 1 0 | 0:00:28 0:00:00 | 26 | 0:00:28 | 0,00 | 25 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |

(Data Finger Print Tenaga Pendidik Per-Januari 2019)



(Foto Perolehan Piala Dari Peserta Didik Di Berbagai Perlombaan)



(Foto Ruang PTSP MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Foto Kegiatan JUMADI (Jumat Bersih))



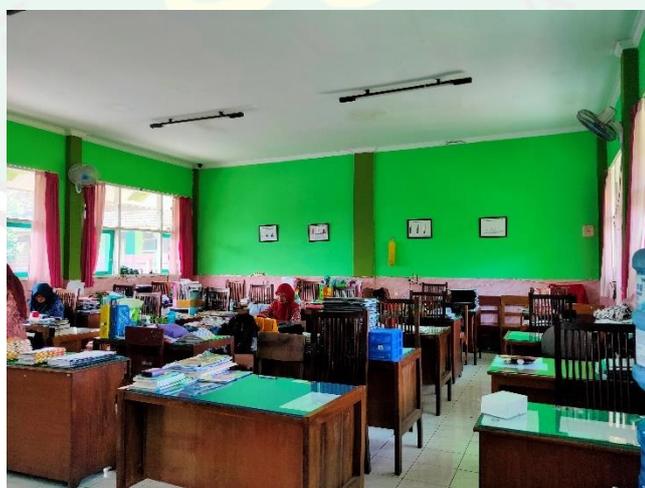
(Foto Kegiatan Sholat Dhuha (*Furudhul Ainiyah*))



(Gambar MTs Negeri 2 Kota Malang Tampak Depan)



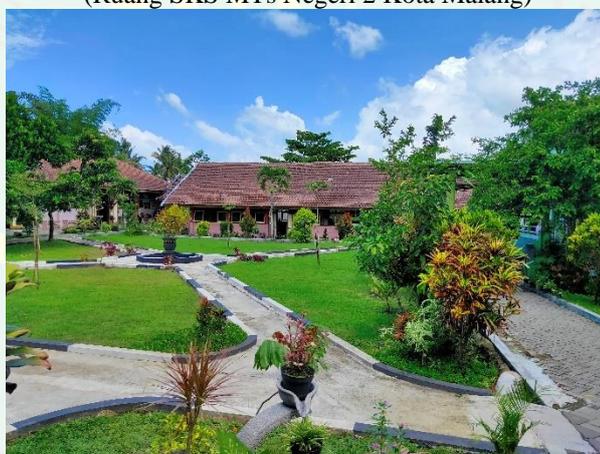
(Masjid di MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Ruang Guru MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Ruang SKS MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Kelas-kelas sebelah selatan MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Kantor TU dan AULA MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Lapangan MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Ruang Perpustakaan MTs Negeri 2 Kota Malang)



(Laboratorium Komputer MTs Negeri 2 Kota Malang)

Lampiran 5 Pedoman Wawancara Kepada Para Informan

Lampiran 1 : Instrumen Pengumpulan Data (IPD)

Hari/ Tanggal : Sabtu / 15 - Februari . 2020

Tempat : Kantor/ ruang kepala MTs Negeri 2 Kota Malang .

Waktu : 10.30 - 11.30 WIB .

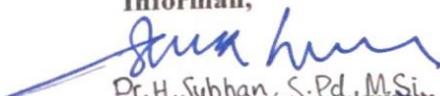
Informan : Dr. H.Subhan, S.Pd., M.Si

| No | INSTRUMEN PENELITIAN |
|----------|---|
| | TEKNIK WAWANCARA |
| A | Rumusan 1: Bagaimana Model Kepemimpinan Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 1 A | Bagaimana visi dan misi serta tujuan Anda selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang ? |
| 2 r | Menurut Anda, bagaimana pola perilaku yang Anda terapkan terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 3 r | Menurut Anda, tipe kepemimpinan seperti apa yang Bapak gunakan dalam memimpin warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 4 v | Bagaimana cara Anda menciptakan suasana yang harmonis di lingkungan madrasah? |
| 5 v | Bagaimana cara Bapak berkomunikasi dengan warga madrasah ataupun stakeholder MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 6 v | Bagaimana cara Bapak untuk membangun komitmen secara bersama-sama dengan warga madrasah dalam mencapai tujuan madrasah? |
| 7 v | Bagaimana cara Bapak memberikan motivasi kepada para guru untuk mencapai tujuan madrasah? Dan motivasi seperti apa saja? |
| 8 v | Bagaimana cara Bapak agar dapat menjadi seorang pemimpin yang dapat menginspirasi bagi warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 9 v | Apakah Anda senantiasa menekankan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk memprioritaskan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi? |
| 10 v | Apakah Anda bersedia untuk diberikan masukan baik berupa kritikan, saran, ide, dan keluhan dari bawahan Anda secara khusus maupun masyarakat pada umumnya? |
| 11 v | Dalam pembuatan kebijakan maupun pemecahan masalah yang dihadapi MTs Negeri 2 Kota Malang, apakah Anda selalu melibatkan warga MTs Negeri 2 Kota Malang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan? |
| 12 v | Apakah Anda selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mengingatkan dan mendorong para tenaga pendidik dan kependidikan akan pentingnya hasil pekerjaan yang telah dilakukan? |
| 13 v | Apakah setiap tenaga pendidik dan kependidikan harus senantiasa berpegang kepada budaya profesional dalam setiap pelaksanaan tugas di MTs Negeri 2 Kota Malang? |

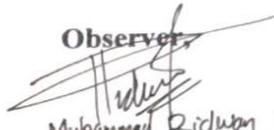
(Pedoman Wawancara (hlm.1) Kepada bapak Dr. H. Subhan, S.Pd, M.Si)

| | |
|----------|---|
| B | Rumusan 2: Bagaimana Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang |
| 1 ✓ | Upaya apa yang Anda lakukan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang? (Seperti Program atau kegiatan apa saja)? |
| 2 ✓ | Apa yang Anda lakukan agar tenaga pendidik mau mengikuti sesuai arahan Anda dalam rangka upaya peningkatan kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 3 ✓ | Apakah ada <i>punishment</i> bagi guru yang enggan mengikuti kegiatan yang mengarah kepada peningkatan kinerja guru? |
| 4 ✓ | Langkah apa yang Anda lakukan dalam rangka menjaga agar kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang selalu optimal? (seperti pengawasan/supervisi, dll) |
| C | Rumusan 3: Bagaimana Hasil dari Penerapan Model Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru ? |
| 1 ✓ | Bagaimana cara Bapak menentukan standar kualitas pekerjaan, khususnya bagi tenaga pendidik di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 ✓ | Bagaimana cara bapak mengevaluasi kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang? Setiap berapa kali evaluasi tersebut? |
| 3 ✓ | Apakah setiap guru wajib memiliki RPP sebelum mengajar? |
| 4 ✓ | Menurut Anda, bagaimana tentang disiplin dan etos kerja yang ditampilkan guru di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 5 ✓ | Menurut Anda, apakah para guru telah memiliki kemampuan dalam pengelolaan kelas yang baik? ly* |
| 6 ✓ | Menurut Anda, apakah setiap guru telah menguasai semua materi yang hendak mereka ajarkan kepada peserta didik? |
| 7 ✓ | Menurut Anda, bagaimana komunikasi yang digunakan oleh guru kepada warga madrasah maupun masyarakat pada umumnya? |
| 8 ✓ | Apakah guru di MTs Negeri 2 Kota Malang telah menunjukkan pribadi yang dewasa dan sebagai sosok teladan bagi peserta didik serta bertindak sesuai dengan norma, hukum serta agama yang berlaku di lingkungan madrasah dan sekitarnya? |
| 9 ✓ | Apakah setiap guru telah memiliki kemampuan penilaian dan evaluasi terhadap proses belajar mengajar dengan baik? |
| 10 ✓ | Bagaimana hasil kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Anda menjabat sebagai kepala Mts Negeri 2 Kota Malang? |
| 11 ✓ | Bagaimana perkembangan hasil prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Anda menjabat sebagai kepala madrasah? |

Mengetahui,
Informan,


Dr. H. Subhan, S.Pd, M.Si.
NIP.19720308200501100

Observer,


Muhammad Ridwan Fauzi
NIM. 16170049

(Pedoman Wawancara (hlm.2) Kepada bapak Dr. H. Subhan, S.Pd, M.Si)

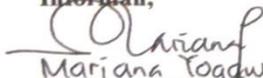
Lampiran 2 : Instrumen Pengumpulan Data (IPD)Hari/ Tanggal : *Jum'at / 14 Februari 2019.*Tempat : *OG*Waktu : *10.00 - 11.00 WIB.*Informan : *Mariana Yogawati, S.Ag* (Guru MTs Negeri 2 Kota Malang)

| No | INSTRUMEN PENELITIAN |
|----------|---|
| | TEKNIK WAWANCARA |
| A | Rumusan 1: <i>Bagaimana Model Kepemimpinan Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang?</i> |
| 1 | Bagaimana pola perilaku kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang diterapkan terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut anda apakah kepala Madrasah merupakan sosok pemimpin yang visioner? |
| 3 | Menurut anda, bagaimana sosok Bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang (apakah beliau merupakan seorang pemimpin yang ditakuti atau disegani) ? |
| 4 | Menurut Anda, apakah Bapak Subhan merupakan seorang pemimpin yang dapat memotivasi para bawahannya untuk senantiasa memberikan hasil yang terbaik untuk peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 5 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa menekankan kepada para tenaga pendidik untuk memprioritaskan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi? |
| 6 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bersedia mendengarkan dan menerima serta menindaklanjuti segala ide, keluhan, berbagai harapan dan segala kritikan dan saran yang diberikan para bawahan (khususnya tenaga pendidik) ? |
| 7 | Menurut Anda, dalam penerapan peraturan maupun kebijakan yang dibuat oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang apakah beliau turut serta mengimplementasikannya secara nyata? |
| 8 | Menurut Anda, apakah kepala madrasah membangun komitmen bersama-sama khususnya dengan tenaga pendidik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan di madrasah? |
| 9 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mendorong para bawahannya untuk senantiasa memerhatikan hasil kerja yang telah dilakukan? |
| 10 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang menjadi motivator dan inspirator bagi warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |

(Pedoman Wawancara (hlm.1) Kepada Ibu Mariana Yogawati)

| | |
|----------|---|
| 11 | Menurut Anda, tipe kepemimpinan apa yang digunakan oleh Bapak Subhan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| ✓ | |
| 12 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan memiliki etika yang baik serta memiliki standard moral yang tinggi? |
| ✓ | |
| 13 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan senantiasa menekankan kepada tenaga pendidik untuk menjalankan tugas secara profesional? |
| ✓ | |
| B | Rumusan 2: Bagaimana Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang |
| ✓ | 1 Upaya seperti apakah yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru? (Pembinaan Guru, Supervisi, dll) |
| ✓ | 2 Kegiatan maupun program apa saja yang telah anda lakukan dalam rangka peningkatan kinerja guru? |
| C | Rumusan 3: Bagaimana Hasil dari Penerapan Model Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru ? |
| ✓ | 1 Menurut Anda, bagaimana tentang disiplin dan etos kerja guru yang ditampilkan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| ✓ | 2 Menurut Anda, apakah Anda telah mampu dalam pengelolaan kelas yang baik? |
| ✓ | 3 Menurut Anda, apakah Anda telah menguasai semua materi yang hendak diajarkan kepada peserta didik? |
| ✓ | 4 Menurut Anda, bagaimana hubungan kerja Anda selaku tenaga pendidik (guru) dengan warga madrasah maupun masyarakat pada umumnya? |
| ✓ | 5 Apakah Anda mengenal karakteristik peserta didik di kelas yang anda ampu? |
| ✓ | 6 Apakah Anda memberikan tugas-tugas kepada peserta didik pada setiap pertemuan kegiatan belajar mengajar? |
| ✓ | 7 Bagaimana cara anda memberikan penilaian dan evaluasi terhadap proses belajar mengajar yang telah dilalui peserta didik? |
| ✓ | 8 Apakah Anda senantiasa memiliki pegangan (seperti: RPP) selama melaksanakan kegiatan belajar mengajar? |
| ✓ | 9 Apakah di MTs Negeri 2 Kota Malang, seluruh guru harus bertindak sesuai dengan norma, agama, hukum dan sosial yang berlaku di lingkungan madrasah dan masyarakat? |
| ✓ | 10 Apakah anda merasa bangga menjadi seorang guru? |
| 11 | Bagaimana perkembangan hasil prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Bapak Subhan menjabat sebagai kepala madrasah? |

Mengetahui,
Informan,


Mariana Yoggawati, S. Ag
NIP. 197608022005012004

Observer


Muhamad Ridwan Fauzi
NIM. 16170049

(Pedoman Wawancara (hlm.2) Kepada Ibu Mariana Yoggawati)

CATATAN:

Pedoman wawancara yang peneliti lakukan terhadap para guru sebagai informan pada dasarnya memiliki substansi yang sama antara satu guru dengan guru yang lainnya (Ibu Mariana Yoggawati, Ibu Erna Dwi Kaeksi, Ibu Ngatini K, dan bapak Sholehah). Pada halaman berikutnya, peneliti lebih memfokuskan kepada tanda tangan para informan sebagai bukti bahwa peneliti benar-benar telah melaksanakan wawancara kepada para guru sebagai informan dalam upaya pengambilan data.

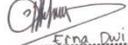
Lampiran 2 : Instrumen Pengumpulan Data (IPD)

Hari/ Tanggal : Kamis / 13 Februari 2020
 Tempat : Ruang Waka MTe Negeri 2 Kota Malang
 Waktu : 11.45 - 12.45 WIB
 Informan : Bu Erna Dwi Kaeki, S.Pd (Guru MTs Negeri 2 Kota Malang)

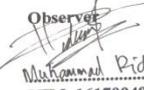
| No | INSTRUMEN PENELITIAN |
|----------|--|
| | TEKNIK WAWANCARA |
| A | Rumusan 1: Bagaimana Model Kepemimpinan Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 1 | Bagaimana pola perilaku kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang diterapkan terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut anda apakah kepala Madrasah merupakan sosok pemimpin yang visioner? |
| 3 | Menurut anda, bagaimana sosok Bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang (apakah beliau merupakan seorang pemimpin yang ditakuti atau disegani)? |
| 4 | Menurut Anda, apakah Bapak Subhan merupakan seorang pemimpin yang dapat memotivasi para bawahannya untuk senantiasa memberikan hasil yang terbaik untuk peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 5 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa menekankan kepada para tenaga pendidik untuk memprioritaskan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi? |
| 6 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bersedia mendengarkan dan menerima serta menindaklanjuti segala ide, keluhan, berbagai harapan dan segala kritikan dan saran yang diberikan para bawahan (khususnya tenaga pendidik)? |
| 7 | Menurut Anda, dalam penerapan peraturan maupun kebijakan yang dibuat oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang apakah beliau turut serta mengimplementasikannya secara nyata? |
| 8 | Menurut Anda, apakah kepala madrasah membangun komitmen bersama-sama khususnya dengan tenaga pendidik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan di madrasah? |
| 9 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mendorong para bawahannya untuk senantiasa memerhatikan hasil kerja yang telah dilakukan? |
| 10 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang menjadi motivator dan inspirator bagi warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |

| | |
|----------|---|
| 11 | Menurut Anda, tipe kepemimpinan apa yang digunakan oleh Bapak Subhan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 12 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan memiliki etika yang baik serta memiliki standard moral yang tinggi? |
| 13 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan senantiasa menekankan kepada tenaga pendidik untuk menjalankan tugas secara profesional? |
| B | Rumusan 2: Bagaimana Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang |
| 1 | Upaya seperti apakah yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru? (Pembinaan Guru, Supervisi, dll) |
| 2 | Kegiatan maupun program apa saja yang telah anda lakukan dalam rangka peningkatan kinerja guru? |
| C | Rumusan 3: Bagaimana Hasil dari Penerapan Model Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru ? |
| 1 | Menurut Anda, bagaimana tentang disiplin dan etos kerja guru yang ditampilkan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut Anda, apakah Anda telah mampu dalam pengelolaan kelas yang baik? |
| 3 | Menurut Anda, apakah Anda telah menguasai semua materi yang hendak diajarkan kepada peserta didik? |
| 4 | Menurut Anda, bagaimana hubungan kerja Anda selaku tenaga pendidik (guru) dengan warga madrasah maupun masyarakat pada umumnya? |
| 5 | Apakah Anda mengenal karakteristik peserta didik di kelas yang anda ampu? |
| 6 | Apakah Anda memberikan tugas-tugas kepada peserta didik pada setiap pertemuan kegiatan belajar mengajar? |
| 7 | Bagaimana cara anda memberikan penilaian dan evaluasi terhadap proses belajar mengajar yang telah dilalui peserta didik? |
| 8 | Apakah Anda senantiasa memiliki pegangan (seperti: RPP) selama melaksanakan kegiatan belajar mengajar? |
| 9 | Apakah di MTs Negeri 2 Kota Malang, seluruh guru harus bertindak sesuai dengan norma, agama, hukum dan sosial yang berlaku di lingkungan madrasah dan masyarakat? |
| 10 | Apakah anda merasa bangga menjadi seorang guru? |
| 11 | Bagaimana perkembangan hasil prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Bapak Subhan menjabat sebagai kepala madrasah? |

Mengetahui,
Informan,


Erna Dwi Kaeki, S.Pd
NIP. 197210101999 032004.

Observer


Muhammad Ridwan Fauzi
NIM. 16170049

(Pedoman Wawancara Kepada Ibu Erna Dwi Kaeki)

Lampiran 2 : Instrumen Pengumpulan Data (IPD)

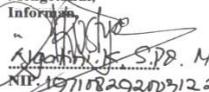
Hari/ Tanggal : Rabu / 12 - Februari - 2020
 Tempat : Ruang SKS MTs Negeri 2 Kota Malang
 Waktu : 12.50 - 13.50 WIB
 Informan : Ngatini . K. S.Pd, M.Pd (Guru MTs Negeri 2 Kota Malang)

| No | INSTRUMEN PENELITIAN |
|-------------------------|--|
| TEKNIK WAWANCARA | |
| A | Rumusan 1: Bagaimana Model Kepemimpinan Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 1 | Bagaimana pola perilaku kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang diterapkan terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut anda apakah kepala Madrasah merupakan sosok pemimpin yang visioner? |
| 3 | Menurut anda, bagaimana sosok Bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang (apakah beliau merupakan seorang pemimpin yang ditakuti atau disegani)? |
| 4 | Menurut Anda, apakah Bapak Subhan merupakan seorang pemimpin yang dapat memotivasi para bawahannya untuk senantiasa memberikan hasil yang terbaik untuk peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 5 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa menekankan kepada para tenaga pendidik untuk memprioritaskan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi? |
| 6 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bersedia mendengarkan dan menerima serta menindaklanjuti segala ide, keluhan, berbagai harapan dan segala kritikan dan saran yang diberikan para bawahan (khususnya tenaga pendidik)? |
| 7 | Menurut Anda, dalam penerapan peraturan maupun kebijakan yang dibuat oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang apakah beliau turut serta mengimplementasikannya secara nyata? |
| 8 | Menurut Anda, apakah kepala madrasah membangun komitmen bersama-sama khususnya dengan tenaga pendidik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan di madrasah? |
| 9 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mendorong para bawahannya untuk senantiasa memerhatikan hasil kerja yang telah dilakukan? |
| 10 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang menjadi motivator dan inspirator bagi warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |

| | |
|----------|---|
| 11 | Menurut Anda, tipe kepemimpinan apa yang digunakan oleh Bapak Subhan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 12 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan memiliki etika yang baik serta memiliki standard moral yang tinggi? |
| 13 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan senantiasa menekankan kepada tenaga pendidik untuk menjalankan tugas secara profesional? |
| B | Rumusan 2: Bagaimana Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang |
| 1 | Upaya seperti apakah yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru? (Pembinaan Guru, Supervisi, dll) |
| 2 | Kegiatan maupun program apa saja yang telah anda lakukan dalam rangka peningkatan kinerja guru? |
| C | Rumusan 3: Bagaimana Hasil dari Penerapan Model Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru ? |
| 1 | Menurut Anda, bagaimana tentang disiplin dan etos kerja guru yang ditampilkan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut Anda, apakah Anda telah mampu dalam pengelolaan kelas yang baik? |
| 3 | Menurut Anda, apakah Anda telah menguasai semua materi yang hendak diajarkan kepada peserta didik? |
| 4 | Menurut Anda, bagaimana hubungan kerja Anda selaku tenaga pendidik (guru) dengan warga madrasah maupun masyarakat pada umumnya? |
| 5 | Apakah Anda mengenal karakteristik peserta didik di kelas yang anda ampu? |
| 6 | Apakah Anda memberikan tugas-tugas kepada peserta didik pada setiap pertemuan kegiatan belajar mengajar? |
| 7 | Bagaimana cara anda memberikan penilaian dan evaluasi terhadap proses belajar mengajar yang telah dilalui peserta didik? |
| 8 | Apakah Anda senantiasa memiliki pegangan (seperti: RPP) selama melaksanakan kegiatan belajar mengajar? |
| 9 | Apakah di MTs Negeri 2 Kota Malang, seluruh guru harus bertindak sesuai dengan norma, agama, hukum dan sosial yang berlaku di lingkungan madrasah dan masyarakat? |
| 10 | Apakah anda merasa bangga menjadi seorang guru? |
| 11 | Bagaimana perkembangan hasil prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Anda menjabat sebagai kepala madrasah? |

Mengetahui,

Informan


 Ngatini . K. S.Pd, M.Pd.
 NIP. 197108292003122002

Observer


 Muhammad Ridwan Fauzi
 NIM. 16170049

(Pedoman Wawancara Kepada Ibu Ngatini Kustyaningrum)

Lampiran 2 : Instrumen Pengumpulan Data (IPD)

Hari/ Tanggal : Rabu / 12- Feb- 2020
 Tempat : Jl. Klaten 7A, MTs Negeri 2 Kota Malang
 Waktu : 10.10 - 10.30. WIB
 Informan : Bpk. Sholehan, S.Si (Guru MTs Negeri 2 Kota Malang)

| INSTRUMEN PENELITIAN | |
|-------------------------|--|
| TEKNIK WAWANCARA | |
| A | Rumusan 1: Bagaimana Model Kepemimpinan Yang Diterapkan Oleh Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 1 | Bagaimana pola perilaku kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang diterapkan terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| ✓ | Menurut anda apakah kepala Madrasah merupakan sosok pemimpin yang visioner? |
| ✓ | Menurut anda, bagaimana sosok Bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang (apakah beliau merupakan seorang pemimpin yang ditakuti atau disegani)? |
| ✓ | Menurut Anda, apakah Bapak Subhan merupakan seorang pemimpin yang dapat memotivasi para bawahannya untuk senantiasa memberikan hasil yang terbaik untuk peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| ✓ | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa menekankan kepada para tenaga pendidik untuk memprioritaskan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi? |
| ✓ | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bersedia mendengarkan dan menerima serta menindaklanjuti segala ide, keluhan, berbagai harapan dan segala kritikan dan saran yang diberikan para bawahan (khususnya tenaga pendidik)? |
| ✓ | Menurut Anda, dalam penerapan peraturan maupun kebijakan yang dibuat oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang apakah beliau turut serta mengimplementasikannya secara nyata? |
| ✓ | Menurut Anda, apakah kepala madrasah membangun komitmen bersama-sama khususnya dengan tenaga pendidik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan di madrasah? |
| ✓ | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mendorong para bawahannya untuk senantiasa memerhatikan hasil kerja yang telah dilakukan? |
| ✓ | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang menjadi motivator dan inspirator bagi warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |

| | | |
|---|----------|---|
| ✓ | 11 | Menurut Anda, tipe kepemimpinan apa yang digunakan oleh Bapak Subhan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| ✓ | 12 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan memiliki etika yang baik serta memiliki standard moral yang tinggi? |
| ✓ | 13 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan senantiasa menekankan kepada tenaga pendidik untuk menjalankan tugas secara profesional? |
| | B | Rumusan 2: Bagaimana Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang |
| ✓ | 1 | Upaya seperti apakah yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru? (Pembinaan Guru, Supervisi, dll) |
| ✓ | 2 | Kegiatan maupun program apa saja yang telah anda lakukan dalam rangka peningkatan kinerja guru? |
| ✓ | C | Rumusan 3: Bagaimana Hasil dari Penerapan Model Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru ? |
| ✓ | 1 | Menurut Anda, bagaimana tentang disiplin dan etos kerja guru yang ditampilkan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| ✓ | 2 | Menurut Anda, apakah Anda telah mampu dalam pengelolaan kelas yang baik? |
| ✓ | 3 | Menurut Anda, apakah Anda telah menguasai semua materi yang hendak diajarkan kepada peserta didik? |
| ✓ | 4 | Menurut Anda, bagaimana hubungan kerja Anda selaku tenaga pendidik (guru) dengan warga madrasah maupun masyarakat pada umumnya? |
| ✓ | 5 | Apakah Anda mengenal karakteristik peserta didik di kelas yang anda ampu? |
| ✓ | 6 | Apakah Anda memberikan tugas-tugas kepada peserta didik pada setiap pertemuan kegiatan belajar mengajar? |
| ✓ | 7 | Bagaimana cara anda memberikan penilaian dan evaluasi terhadap proses belajar mengajar yang telah dilalui peserta didik? |
| ✓ | 8 | Apakah Anda senantiasa memiliki pegangan (seperti: RPP) selama melaksanakan kegiatan belajar mengajar? |
| ✓ | 9 | Apakah di MTs Negeri 2 Kota Malang, seluruh guru harus bertindak sesuai dengan norma, agama, hukum dan sosial yang berlaku di lingkungan madrasah dan masyarakat? |
| ✓ | 10 | Apakah anda merasa bangga menjadi seorang guru? <i>bangga</i> |
| ✓ | 11 | Bagaimana perkembangan hasil prestasi peserta didik di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Anda menjabat sebagai kepala madrasah? |

Mengetahui,
 Informan,

 Sholehan, S.Si
 NIP. -

Observer,

 Muhammad Rizki Fauzi
 NIM. 16170049

(Pedoman Wawancara Kepada Bapak Sholehan)

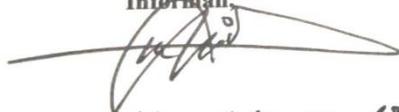
Lampiran 3 : Instrumen Pengumpulan Data (IPD)Hari/ Tanggal : *Senin / 2-Maret-2020*Tempat : *Kantor /ruang Kaur TU MTs Negeri 2 Kota Malang.*Waktu : *10.05 - 10.40 WIB.*Informan : *Mochamad Arif, S.Ag (KAUR TU MTs Negeri 2 Kota Malang)*

| No | INSTRUMEN PENELITIAN |
|----------|--|
| | TEKNIK WAWANCARA |
| A | Rumusan 1: <i>Bagaimana Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru yang Diterapkan Di MTs Negeri 2 Kota Malang?</i> |
| 1 | Bagaimana pola perilaku kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang diterapkan terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut anda apakah kepala Madrasah merupakan sosok pemimpin yang visioner? |
| 3 | Menurut anda, bagaimana sosok Bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang (apakah beliau merupakan seorang pemimpin yang ditakuti atau disegani) ? |
| 4 | Menurut Anda, apakah Bapak Subhan merupakan seorang pemimpin yang dapat memotivasi para bawahannya untuk senantiasa memberikan hasil yang terbaik untuk peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 5 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa menekankan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk memprioritaskan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi? |
| 6 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bersedia mendengarkan dan menerima serta menindaklanjuti segala ide, keluhan, berbagai harapan dan segala kritikan dan saran yang diberikan para bawahan? |
| 7 | Menurut Anda, dalam penerapan peraturan maupun kebijakan yang dibuat oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang apakah beliau turut serta mengimplementasikannya secara nyata? |
| 8 | Menurut Anda, apakah kepala madrasah membangun komitmen bersama-sama khususnya dengan tenaga pendidik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan di madrasah? |
| 9 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mendorong para bawahannya untuk senantiasa memerhatikan hasil kerja yang telah dilakukan? |
| 10 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang menjadi motivator dan inspirator bagi warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |

(Pedoman Wawancara (hlm.1) Kepada Bapak Mochammad Arief Selaku KAUR TU)

| | |
|----------|---|
| 11 | Menurut Anda, tipe kepemimpinan apa yang digunakan oleh Bapak Subhan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 12 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan memiliki etika yang baik serta memiliki standard moral yang tinggi? |
| 13 | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan senantiasa menekankan kepada tenaga kependidikan untuk menjalankan tugas secara profesional? |
| 14 | Apakah anda pernah mengikuti kegiatan ataupun program dalam upaya peningkatan profesionalisme sebagai tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| B | Rumusan 2: Bagaimana Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang |
| 1 | Upaya seperti apakah yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru? |
| 2 | Menurut Anda, kegiatan maupun program apa saja yang telah diikuti oleh para guru dalam rangka peningkatan kinerja guru? |
| C | Rumusan 3: Bagaimana Hasil dari Penerapan Model Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru ? |
| 1 | Menurut Anda, bagaimana tentang disiplin dan etos kerja guru yang ditampilkan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut Anda, Apakah guru di MTs Negeri 2 Kota Malang pada saat menjalankan tugasnya senantiasa menyesuaikan kepada norma, agama dan hukum serta sosial yang berlaku di madrasah dan lingkungan masyarakat sekitar? |
| 2 | Menurut Anda, bagaimana hasil kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Bapak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 3 | Bagaimana perkembangan dari hasil prestasi peserta didik selama Bapak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |

Mengetahui,
Informan,



Mochammad Arief Selaku
NIP. 1967051019900310013

Observer,



Muhammad Ridwan Fauzi
NIM.16170049

(Pedoman Wawancara (hlm.2) Kepada Bapak Mochammad Arief Selaku KAUR TU)

Lampiran 3 : Instrumen Pengumpulan Data (IPD)

Hari/ Tanggal : Sabtu / 15 Februari 2020 / Sabtu / 22 Feb - 2020
 Tempat : Kantor TU / Kantor TU
 Waktu : 10.35 - 11.00 WIB / 09.00 - 09.35 WIB.
 Informan : Mariya Ulfa (Staf Kepegawaian MTs Negeri 2 Kota Malang)

| No | INSTRUMEN PENELITIAN |
|----------|--|
| | TEKNIK WAWANCARA |
| A | Rumusan 1: Bagaimana Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru yang Diterapkan Di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 1 | Bagaimana pola perilaku kepemimpinan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang yang diterapkan terhadap warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 | Menurut anda apakah kepala Madrasah merupakan sosok pemimpin yang visioner? |
| 3 | Menurut anda, bagaimana sosok Bapak Subhan selaku kepala MTs Negeri 2 Kota Malang (apakah beliau merupakan seorang pemimpin yang ditakuti atau disegani) ? |
| 4 | Menurut Anda, apakah Bapak Subhan merupakan seorang pemimpin yang dapat memotivasi para bawahannya untuk senantiasa memberikan hasil yang terbaik untuk peningkatan mutu pendidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 5 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa menekankan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk memprioritaskan kepentingan madrasah di atas kepentingan pribadi? |
| 6 | Menurut Anda, apakah Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang bersedia mendengarkan dan menerima serta menindaklanjuti segala ide, keluhan, berbagai harapan dan segala kritikan dan saran yang diberikan para bawahan? |
| 7 | Menurut Anda, dalam penerapan peraturan maupun kebijakan yang dibuat oleh Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang apakah beliau turut serta mengimplementasikannya secara nyata? |
| 8 | Menurut Anda, apakah kepala madrasah membangun komitmen bersama-sama khususnya dengan tenaga pendidik dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan di madrasah? |
| 9 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang senantiasa mendorong para bawahannya untuk senantiasa memerhatikan hasil kerja yang telah dilakukan? |
| 10 | Menurut Anda, apakah kepala MTs Negeri 2 Kota Malang merupakan sosok pemimpin yang menjadi motivator dan inspirator bagi warga MTs Negeri 2 Kota Malang? |

(Pedoman Wawancara (hlm.1) Kepada Ibu Mariya Ulfa Selaku Staf Pengadministrasi Kepegawaian)

| | |
|----------|---|
| 11 ✓ | Menurut Anda, tipe kepemimpinan apa yang digunakan oleh Bapak Subhan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 12 ✓ | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan memiliki etika yang baik serta memiliki standard moral yang tinggi? |
| 13 ✓ | Menurut Anda, Apakah Bapak Subhan senantiasa menekankan kepada tenaga kependidikan untuk menjalankan tugas secara profesional? |
| 14 ✓ | Apakah anda pernah mengikuti kegiatan ataupun program dalam upaya peningkatan profesionalisme sebagai tenaga kependidikan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| B | Rumusan 2: Bagaimana Upaya Yang Dilakukan Oleh Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Kota Malang |
| 1 ✓ | Upaya seperti apakah yang dilakukan kepala MTs Negeri 2 Kota Malang dalam meningkatkan kinerja guru? |
| 2 ✓ | Menurut Anda, kegiatan maupun program apa saja yang telah diikuti oleh para guru dalam rangka peningkatan kinerja guru? |
| C | Rumusan 3: Bagaimana Hasil dari Penerapan Model Kepemimpinan Kepala MTs Negeri 2 Kota Malang Terhadap Kinerja Guru ? |
| 1 ✓ | Menurut Anda, bagaimana tentang disiplin dan etos kerja guru yang ditampilkan di MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 2 ✓ | Menurut Anda, Apakah guru di MTs Negeri 2 Kota Malang pada saat menjalankan tugasnya senantiasa menyesuaikan kepada norma, agama dan hukum serta sosial yang berlaku di madrasah dan lingkungan masyarakat sekitar? |
| 2 ✓ | Menurut Anda, bagaimana hasil kinerja guru di MTs Negeri 2 Kota Malang selama Bapak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |
| 3 ✓ | Bagaimana perkembangan dari hasil prestasi peserta didik selama Bapak Subhan menjabat sebagai kepala MTs Negeri 2 Kota Malang? |

Mengetahui,
Informan,


MARIYA ULFA.....
NIP. 197010112014112002

Observer,

Muhamad Ridwan Fauzi
NIM.16170049

(Pedoman Wawancara (hlm.2) Kepada Ibu Mariya Ulfa Selaku Staf Pengadministrasi Kepegawaian)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Muhammad Ridwan Fauzi
NIM : 16170049
Tempat Tanggal Lahir : Blitar, 09 April 1998
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Masuk : 2016
Alamat Rumah : Lingkungan Batang Ase, RT 002/RW 001, BTN
Mitra Mas Blok EE.11, Kabupaten Maros
No. Telpon Rumah : +62 815 2394 7098
Alamat E-Mail : ridwanrezeptor7@gmail.com
Riwayat Pendidikan :

1. SD Angkasa Pura 1 Hasanuddin
2. SMP Negeri 5 Mandai
3. SMA Negeri 1 (SSN) Maros
4. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang