

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DAN PEGAWAI DI MADRASAH IBTIDAIYAH
NEGERI (MIN) 13 BLITAR**

SKRIPSI



Oleh:

Kartika Lolita
NIM. 18170030

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
Maret, 2022**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DAN PEGAWAI DI MADRASAH IBTIDAIYAH
NEGERI (MIN) 13 BLITAR**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan guna
memperoleh gelar strata satu sarjana pendidikan (S.Pd)



Oleh:

Kartika Lolita

NIM. 18170030

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
Maret, 2022**

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU DAN PEGAWAI DI MIN 13 BLITAR**

Oleh:

Kartika Lolita

NIM. 18170030

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi

Dosen Pembimbing



Dr. Muhammad Walid, MA

NIP. 19730823 200003 1 002

Mengetahui,

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



Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd

NIP. 19781119 200604 1 001

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DAN PEGAWAI di MIN 13 BLITAR

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh Kartika Lolita (1870030)
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 25 Maret 2022
Dan dinyatakan

LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar strata 1 Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang
Dr. Nurul Yaqien, M.Pd
NIP. 19781119 200604 1 001

:



Sekretaris Sidang
Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823 200003 1 002

:



Pembimbing
Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823 200003 1 002

:



Penguji Utama
Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 19650403 199803 1 002

:



Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walidiyah Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 19650403 199803 1 002

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang yang mendalam karya tulis ini penulis persembahkan untuk kedua sosok malaikat tanpa sayap, yang selalu tulus memanjatkan do'a-do'anya dalam setiap sujudnya dan juga tak pernah kurang memberikan kasih sayangnya. Merekalah Ibuku (Mujiati) dan Ayahku (Sunadi) yang selalu memberikan semangat dan motivasi juga selalu mengingatkan untuk terus maju. Teruntuk para sahabatku Yudha Novrian Ade Putra, Ayu Ashari, Reni Azhari, Amiga Putri Minanda, Putry Nawang Wulan, Vetrin Rukmanansa, Nur Khulailatul Hurriyah, dan Mamik Masusil Qoiriyah Tak lupa teman-teman seperjuanganku jurusan MPI 2018 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan teman-teman kontrakan *orange* yang selalu memberikan semangat tiada henti.

Serta seluruh Bapak/ Ibu dosen yang telah berkenaan memberikan ilmu dan jasanya hingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir strata satu di jenjang perguruan tinggi.

MOTTO

عَنْ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّةِ
وَلِكُلِّ أَمْرٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ
إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ
يَتَزَوَّجُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

*Dari Umar, bahwa Rasulullah shallallahu alaihi
wasallam bersabda:*

"Semua perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi tiap-tiap orang (tergantung) apa yang diniatkan; barangsiapa niat hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya adalah kepada Allah dan Rasul-Nya. Barangsiapa niat hijrahnya karena dunia yang ingin digapainya atau karena seorang perempuan yang ingin dinikahnya, maka hijrahnya adalah kepada apa dia diniatkan."¹

(HR. Bukhari) [No. 54 Fathul Bari]

¹ Muhammad bin Isma'il bin Ibrahim Al-Bukhari, Shahih Al-Bukhari (Riyadh: Dar as-Salam, 1999), I. Hal: 23.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kartika Lolita
NIM : 18170030
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

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

Malang, 17 Maret 2022



Kartika Lolita

NIM.18170030

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian skripsi ini. Penulis menyadari bahwa selama proses penyusunan laporan penelitian skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Ali, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
4. Ibu Devi Pramitha, M.Pd selaku sekretaris jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
5. Bapak Dr. Muhammad Walid, MA selaku dosen pembimbing skripsi.
6. Bapak Ibu saya yang sudah mendukung kegiatan saya selama ini.
7. Teman teman saya yang telah membantu memberikan pemahaman kepada saya.

Dalam penyusunan laporan penelitian skripsi ini tentunya masih banyak kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu penyusun dengan lapang hati

menerima kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca untuk penyempurnaan dan perbaikan laporan penelitian ini ke arah yang lebih baik, sehingga memberi kontribusi dalam memajukan pendidikan di Indonesia.

Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih. Semoga laporan penelitian skripsi ini memberikan informasi dan bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan bagi kita semua. Amin Yaa Robbal 'Alamiin.

Malang, Maret 2022

Penyusun

ABSTRAK

Lolita, Kartika. 2022. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar*. Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing Skripsi: Dr. Muhammad Walid, MA.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Kinerja Guru; Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kinerja guru dan pegawai merupakan kemampuan seorang guru dan pegawai dalam suatu lembaga pendidikan untuk menyelesaikan pekerjaannya sebagai bentuk pertanggungjawaban atas profesinya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) Mendeskripsikan Implementasi Nilai-Nilai yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. (2) Mendeskripsikan Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. (3) Mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif . Adapun pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan analisis data dilakukan melalui model analisis data Miles and Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menampilkan jawaban dari fokus penelitian terkait nilai yang melandasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai, perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai, dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Dari penelitian yang dilakukan. Hasil penelitian ini adalah: (1) Kepala madrasah menerapkan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan mengadopsi nilai kepemimpinan Rasulullah yakni shidiq, amanah, fathanah, tabligh, toleransi, dan qanaah. (2) Perilaku kepemimpinan kepala madrasah mengolaborasikan 3 orientasi kepemimpinan dengan menambahkan motivasi berpedoman dengan teori Y oleh Douglas McGregor, dan (3) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar adalah gaya kepemimpinan demokratis.

ABSTRACT

Lolita, Kartika. 2022. *Leadership of the Madrasa Head in Improving the Performance of Teachers and Employees at MIN 13 Blitar*. Thesis, Department of Islamic Education Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Advisor: Dr. Muhammad Walid, MA.

Keywords: Leadership; Teacher Performance; Employee Performance.

Leadership is a way for someone to influence others in order to achieve organizational goals. Teacher and employee performance is the ability of a teacher and employee in an educational institution to complete their work as a form of responsibility for their profession.

The aims of this research are to: (1) describe the implementation of the values underlying the leadership of the madrasah principal in improving the performance of teachers and employees at MIN 13 Blitar. (2) Describing the Leadership Behavior of Madrasah Heads in Improving Teacher and Employee Performance at MIN 13 Blitar. (3) Describing the Leadership Style of the Head of Madrasa in Improving the Performance of Teachers and Employees at Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

This research uses descriptive qualitative method. The data collection used the interview, observation, and documentation methods. Meanwhile, data analysis was carried out through the Miles and Huberman data analysis model consisting of data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of this study show answers from the focus of research related to the values that underlie the leadership of the madrasa principal in improving the performance of teachers and employees, the leadership behavior of the madrasa principal in improving the performance of teachers and employees, and the leadership style of the madrasa principal in improving the performance of teachers and employees at MIN 13 Blitar. From the research conducted. The results of this study are: (1) The principal of the madrasa implements the Implementation of Leadership Values adopting the leadership values of the Prophet, namely shidiq, amanah, fathanah, tabligh, tolerance, and qanaah. (2) The leadership behavior of the madrasa principal collaborates with 3 leadership orientations by adding motivation guided by theory Y by Douglas McGregor, and (3) the leadership style of the madrasa principal in improving the performance of teachers and employees at MIN 13 Blitar is a democratic leadership style.

مستخلص البحث

لوليتا ، كارتিকা. ٢٠٢٢. قيادة رؤساء المدرسة في تحسين أداء المعلمين والموظفين في مدرسة ابتدائية نيجري ١٣ بليتار. أطروحة ، قسم إدارة التربية الإسلامية ، كلية التربية وتدريب المعلمين ، جامعة مركز الدولة الإسلامية التابع لمولانا مالك إبراهيم مالانج. مشرف الرسالة: د. محمد وليد ، ماجستير.

كلمات مفتاحية: قيادة؛ أداء المعلم؛ أداء الموظفين

القيادة هي وسيلة لشخص ما للتأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. أداء المعلم والموظف مهمتهم هو قدرة المعلم والموظف في مؤسسة تعليمية على إكمال عملهم كشكل من أشكال المسؤولية عن

أهداف هذا البحث هي: (١) وصف تنفيذ القيم الكامنة وراء قيادة مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين وصف السلوك القيادي لرؤساء المدرسة في (٢). مدرسة ابتدائية نيجري ١٣ بليتار والموظفين في وصف أسلوب القيادة لرئيس (٣). مدرسة ابتدائية نيجري ١٣ بليتار تحسين أداء المعلمين والموظفين في مدرسة ابتدائية نيجري ١٣ بليتار المدرسة في تحسين أداء المعلمين والموظفين في

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي النوعي. استخدم جمع البيانات أساليب المقابلة والملاحظة والتوثيق. الذي يتكون من جمع وفي الوقت نفسه ، تم إجراء تحليل البيانات من خلال نموذج تحليل البيانات. البيانات وتقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج

تظهر نتائج هذه الدراسة إجابات من محور البحث المتعلق بالقيم التي تكمن وراء قيادة مدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين والموظفين ، والسلوك القيادي لمدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين والموظفين . ، مدرسة ابتدائية نيجري ١٣ بليتار وأسلوب القيادة لمدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين والموظفين في من البحث الذي أجري. ونتائج هذه الدراسة هي: (١) يقوم مدير المدرسة بتطبيق القيم القيادية من خلال تبني القيم القيادية للنبي وهي الشديق والأمانة والفتنة والتابليغ والتسامح والقناعة. (٢) يتعاون السلوك بواسطة القيادي لمدير المدرسة مع توجهات للقيادة من خلال إضافة الدافع الذي يسترشد بالنظرية دوغلاس ماكجريجور ، و (٣) أسلوب القيادة لمدير المدرسة في تحسين أداء المعلمين والموظفين في مدرسة ابتدائية نيجري ١٣ بليتار هو أسلوب قيادة ديمقراطي

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian 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. 0543 b/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	= h	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

او = aw

أي = ay

اُو = û

أِي = î

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING	vi
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
مستخلص البحث	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Orisinalitas Penelitian.....	12
F. Definisi Istilah	20
G. Sistematika Pembahasan.....	21
BAB II.....	23
KAJIAN PUSTAKA.....	23
A. Kepemimpinan Pendidikan.....	23
1. <i>Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan</i>	23
2. <i>Implementasi Nilai-Nilai Kepemimpinan</i>	28
3. <i>Gaya Kepemimpinan</i>	32
4. <i>Teori Perilaku Kepemimpinan</i>	37
5. <i>Kompetensi Kepala Madrasah</i>	45

B. Kinerja Guru	51
1. <i>Pengertian Kinerja Guru</i>	51
2. <i>Indikator Kinerja Guru</i>	55
3. <i>Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru</i>	60
C. Kinerja Pegawai.....	63
1. <i>Pengertian Kinerja Pegawai</i>	63
2. <i>Dimensi Kinerja Pegawai</i>	64
3. <i>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai</i>	66
4. <i>Pengukuran Kinerja Pegawai</i>	67
D. Kajian Integrasi dalam Al-Quran.....	70
E. Kerangka Berfikir	72
BAB III.....	74
METODE PENELITIAN.....	74
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	74
B. Kehadiran Peneliti	75
C. Lokasi Penelitian	75
D. Data dan Sumber Data.....	76
E. Teknik Pengumpulan Data	79
F. Analisis Data.....	81
G. Pengecekan Keabsahan Data	83
BAB IV	85
PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	85
A. Deskripsi Objek Penelitian	85
1. Identitas Madrasah.....	85
2. Letak Geografis Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	85
3. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	85
4. Struktur Organisasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	94
5. Data Guru dan Pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ..	94
B. Temuan Penelitian	95
1. Implementasi Nilai-Nilai Yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.....	96
2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar...	108

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	117
BAB V	125
PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	125
A. Implementasi Nilai-Nilai Yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	125
B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	139
C. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	151
BAB VI	161
PENUTUP	161
A. KESIMPULAN	161
B. SARAN	162
DAFTAR PUSTAKA	164
LAMPIRAN	170

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian	17
Tabel 3. 1 Data dan Sumber Data Penelitian	77
Tabel 3. 2 Pedoman Wawancara Penelitian	79
<i>Tabel 4. 1 Data Guru dan Pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar</i>	94
Tabel 4. 2 Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan dan implementasinya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	108
Tabel 4. 3 Perilaku kepemimpinan dan implementasinya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	117
Tabel 4. 4 Karakteristik gaya kepemimpinan demokratis dan implementasinya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	124

DAFTAR GAMBAR

<i>Gambar 4. 1 Pembangunan Lingkungan Madrasah Bagian gerbang Depan</i>	102
<i>Gambar 4. 2 Pembangunan Gedung Madrasah</i>	102
<i>Gambar 4. 4 Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah</i>	105
<i>Gambar 4. 5 Kegiatan BIMTEK</i>	106
<i>Gambar 4. 6 Pelaksanaan KKG Bagi Guru Kelas 4</i>	106
<i>Gambar 4. 8 Pemberian Motivasi Oleh Kepala Madrasah dalam Forum Rapat Akhir Tahun.....</i>	116
<i>Gambar 4. 9 Home Visit.....</i>	116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Era globalisasi merupakan era kemajuan IPTEK (ilmu pengetahuan dan teknologi) yang telah menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang, yang menuntut masyarakat Indonesia untuk memantapkan diri dalam peningkatan kualitas dan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi serta mempunyai etos kerja yang tinggi. Perwujudan manusia yang berkualitas tersebut menjadi tanggung jawab pendidikan terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang makin berperan, menampilkan keunggulan yang tangguh, kreatif, mandiri, dan professional dalam bidangnya masing-masing.

Di Indonesia madrasah harus dengan kesungguhannya melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.²

Untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam mengkoordinasikan,

² UU RI No. 20 Th. 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya* (Bandung: PT Citra Umbara, 2003), Hal: 7.

menggerakkan, dan menselaraskan sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui program madrasah yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap secara efektif dan efisien.

Pendapat Mulyasa pada tahun 2004 oleh Titin Eka Ardiana dalam Jurnal Akuntansi dan Pajak, vol. 17, no. 02, Januari 2017 “Para pegawai (guru) akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi. Apabila memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan”. Sesuai dengan pendapat tersebut, guru yang masih kurang berhasil dalam mengajar dikarenakan mereka kurang termotivasi untuk mengajar sehingga berdampak terhadap menurunnya produktivitas atau kinerja guru. Untuk itu diperlukan peran kepala sekolah untuk memotivasi para guru untuk meningkatkan kinerjanya.³

Selain guru, satu hal yang tidak kalah penting didalam organisasi, khususnya lembaga pendidikan adalah karyawan atau pegawai. Beberapa literatur menyatakan bahwa upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas merupakan suatu kunci yang dapat memberikan kontribusi dalam kesuksesan organisasi dimana keterberpikahan dari peningkatan produktivitas dapat dilakukan dengan cara peningkatan motivasi kerja dimana, dinyatakan bahwa dalam suatu perusahaan dimana didalamnya terdapat karyawan maka diperlukannya suatu dorongan bagi keryawan dalam

³ Titin Eka Ardiana. Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*. Vol. 17. No. 02. Tahun 2017. Hal: 15

pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat memberikan pengaruh dan juga dapat mencapai suatu objektivitas dalam peningkatan daya saing perusahaan, oleh sebab itu dimana upaya peningkatan motivasi karyawan atau pegawai yang sangat baik akan memberikan suatu optimalitas dalam performance atau produktivitas kerjanya. Selain itu dalam upaya peningkatan produktifitas dan juga lingkungan perkerjaan dalam suatu organisasi pada dasarnya akan memberikan pengaruh dalam pencapaian kapabilitas individu atau kelompok dalam organisasi secara sistematis maupu permanen, dan kenyataannya bahwa pekerja yang nyaman dan memiliki kapabilitas dapat dicapai peningkatannya dengan cara memberikan suatu arahan motivasi yang tepat kerjanya.⁴

Menurut Kibichii, Kiptum, dan Chege pada tahun 2016 dalam Jurnal Sekretari dan Manajemen, Volume 3 No. 2 September 2019 yang ditulis oleh Nurvi Oktiani dkk, peningkatan produktivitas pegawai dalam upaya pengelolaan organisasi seharusnya mampu mengadopsi secara positif dari proses penilaian kinerja yang lebih baik dan juga dimana meliputi teknik motivasi untuk meningkatkan moralitas pegawai terhadap produktivitas. Motivasi merupakan suatu faktor yang dapat memberikan suatu dampak terhadap psikologis serta perilaku seorang karyawan, karena dengan adanya motivasi, maka seorang karyawan akan merasa percaya diri, bersemangat dan mendapat dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat timbul dari diri sendiri ataupun orang lain, dan pada dasarnya suatu instansi bukan saja mengharapkan pegawai mau dan mampu bekerja secara giat, tetapi bagaimana

⁴ Nurvi Oktiani, dkk. Implementasi Penerapan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*. Vol. 3. No. 2. Tahun 2019. Hal: 256

memiliki motivasi yang tinggi di antaranya adalah gaji atau upah, prestasi, afiliasi, kekuasaan atau karier. Dalam teori motivasi dapat membantu suatu organisasi dalam mendapatkan benefit yang dilihat dari modal sumber daya manusia. Motivasi juga dibutuhkan oleh pegawai dalam upaya peningkatan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan dalam upaya meningkatkan proses kegiatan operasional pekerjaan pegawai motivasi juga merupakan suatu cara dalam pencapaian kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri serta pembuktian dalam kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan, oleh sebab itu organisasi perlu untuk menstimulus motivasi pegawai sehingga dapat menciptakan kreativitas dan program – program yang meliputi tujuan jangka panjang sebuah organisasi.⁵

Dalam manajemen pendidikan islam, hakikat motivasi dalam kepemimpinan sebuah lembaga berkaitan dengan upaya dakwah ke jalan yang lurus, dalam amal perbuatan manusia yang harus berorientasi kepada ridho Allah. Hal ini seperti dinyatakan oleh Imam Fuadhil Bin Iyadh, salah seorang Guru Imam Syafi'iy dan perawi hadist yang *tsiqah* dalam menafsirkan Q.S Al Mulq ayat 2 berikut:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ
الْغَفُورُ ﴿٢﴾

Artinya:

“Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa dari kamu yang paling baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa, Maha Pengampun.”⁶

⁵ Nurvi Oktiani, dkk. Loc. Cit.

⁶ Al Qur'an dan Terjemahannya

Ia mensyaratkan dipenuhinya dua syarat, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan syariat Islam. Apabila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu, amal itu tergolong *ahsan (ahsanul amal)*, yaitu amal terbaik di sisi Allah SWT.

Manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang bagus demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, keterbukaan, kejujuran, dan keahlian. Seorang manajer harus mempunyai empat sifat utama itu agar manajemen yang dihasilkannya mendapatkan hasil yang maksimal.⁷

Kepala madrasah merupakan penanggung jawab pertama dan utama di sekolah oleh karena itu kepala madrasah harus profesional dalam menentukan kebijakan. Seorang kepala madrasah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang (guru) yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Strategi Kebijakan pemimpin pada lembaga-lembaga pendidikan sering kali menjadi titik perhatian para ahli, baik dibidang ilmu pendidikan itu sendiri maupun bidang disiplin ilmu lainnya, khususnya yang berkaitan

⁷ Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Bandung: CV Pustaka Setia. 2014). Hal: 262

dengan kepemimpinan kepala madrasah sebagai pe- nangung jawab utama eksistensi atau keberadaan sebuah lembaga pendidikan.⁸

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.⁹ Kinerja karyawan atau pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰

Penelitian yang relevan dengan berbagai penelitian di atas diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Anggun Intansari tentang Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi di MTs Nurul Huda Sukajawa). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja guru PAI, kepala sekolah berperan sebagai supervisor internal di bidang akademik yakni dengan melaksanakan supervisi pengajaran secara teratur dan kontinyu. Selain itu kepala sekolah juga berperan sebagai evaluator yakni dengan melakukan pengawasan atau monitoring dan evaluasi terhadap kinerja para guru dan karyawan secara terjadwal dan kontinyu. Peran Kepala MTs Nurul

⁸ Doni Akhtiar. StrategiKepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Talang Arah Kec. Malin Deman Kabupaten Mukomuko. *Jurnal An-Nizom* . Vol. No. 2. Tahun 2016. Hal: 49

⁹ Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014). Hal: 54

¹⁰ Meithina Indrasari. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, (Sidoarjo: Indomedia Pustaka. 2017) Hal: 50

Huda Sukajawa sebagai educator yakni dengan memberikan arahan, petunjuk dan pembinaan terhadap para guru untuk selalu bekerja sama, meningkatkan komitmen dalam bekerja, juga hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh guru dan harus disesuaikan dengan juknis yang ada dan kepala madrasah sebagai suri tauladan yang selalu memberi contoh pada para guru dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban akademik di sekolah. Adapun strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah dengan Membangkitkan semangat kinerja para guru, kerja sama dengan lembaga lain dalam mengikutkan workshop, memberikan motivasi kepada guru agar lebih giat dalam bekerja, melakukan pengembangan dan pembimbingan terhadap para guru, melakukan komunikasi persuasif dengan para guru, serta memberikan penghargaan pada guru yang berprestasi.¹¹

Penelitian relevan yang lain dilakukan oleh Fitroh Amalia. Penelitian ini membahas tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs PSM Nitikan Plaosan Magetan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan kepala MTs PSM Nitikan Plaosan Magetan termasuk dalam gaya kepemimpinan yang demokratis. Beliau terkenal sebagai sosok pemimpin yang memosisikan dirinya bukan sebagai seorang pejabat, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah anggota kelompoknya, menganggap bawahannya sebagai rekan kerja dalam seperjuangan, dan beliau juga selalu mengharapkan

¹¹ Anggun Intansari. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi di MTs Nurul Huda Sukajawa)*, Skripsi Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Metro. 2017.

pendapat, saran-saran, dan kritik yang bersifat membangun dari seluruh elemen yang ada di MTs PSM Nitikan Plaosan Magetan. Kinerja para guru di MTs PSM Nitikan Plaosan magetan sudah cukup baik. Serta, penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dikatakan berhasil atau memberikan dampak positif bagi para guru.¹²

Dari beberapa uraian diatas, peneliti akan lebih menguraikan terkait Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di salah satu lembaga pendidikan islam. Adapun lembaga pendidikan yang dipilih untuk dijadikan lokasi penelitian adalah MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 13 BLITAR. Madrasah ini merupakan salah satu lembaga pendidikan islam yang terletak di Kabupaten Blitar. Tepatnya di Jln. Mastrip No. 39, Desa Tegalasri, Kecamatan Wlingi, Kabupaten Blitar, Provinsi Jawa Timur.

Peneliti melakukan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar dikarenakan ketertarikan peneliti terhadap kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai yang ada di sekolah tersebut. Peneliti melakukan penelitian di lokasi ini karena Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar merupakan salah satu madrasah yang banyak diminati di kalangan masyarakat setempat karena terkenal memiliki guru yang ramah, disiplin, dan memiliki kinerja yang baik di mata masyarakat. Selain itu, kualitas pelayanan oleh pegawai dan staff di Madrasah Ibtidaiyah

¹² Amalia, Fitroh. *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs PSM Nitikan Plaosan Magetan*. Skripsi Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. 2019.

Negeri (MIN) 13 Blitar juga sangat bagus sehingga banyak masyarakat yang memuji keramahan pegawainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar dan observasi pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi lokasi penelitian secara langsung, kepala madrasah memiliki cara tersendiri dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawainya. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar memiliki visi, misi, dan tujuan yang diintegrasikan kedalam tujuan madrasah. Adapun dalam pencapaian tujuan tersebut pimpinan membuat kebijakan-kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai, salah satunya adalah menggunakan komunikasi kolaboratif dalam rangka pemecahan masalah dengan bawahannya. Dengan adanya komunikasi tersebut maka kepala sekolah secara tidak langsung dapat mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data untuk mengidentifikasi langkah yang ahrus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dna pegawai. Penggunaan strategi yang jelas dan sistem berfikir yang logis juga menjadi salah satu ciri khas pimpinan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Sehingga disana hubungan antara guru dengan pimpinan serta pegawai terjalin dengan baik, juga segala program dan kinerja dapat terealisasikan karena adanya *teamwork* yang solid. Pengambilan keputusan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini cenderung menggunakan system *bottom up* dimana seluruh pegawai bebas menyalurkan aspirasinya didalam forum.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang ***“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja***

Guru dan Pegawai di MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 13 BLITAR.”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan Konteks Penelitian diatas, maka penelitian ini terfokus pada “Kepemimpinan Kepala Madrsaah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar”, dengan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Nilai-Nilai yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar?
2. Bagaimana Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrsaah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar?
3. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Madrsaah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Fokus Penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan Implementasi Nilai-Nilai yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

2. Mendeskripsikan Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.
3. Mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Manfaat utama penelitian ini adalah untuk menghaluskan tentang teori kepemimpinan pendidikan.
 - b. Sebagai bahan penelitian terkait kepemimpinan kepala madrasah.
 - c. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta khazanah keilmuan dalam kajian di bidang Manajemen Pendidikan Islam yang terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki manfaat sebagai media untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta pengalaman tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di suatu lembaga pendidikan islam. Selain itu , melalui penelitian ini peneliti dapat menerapkan ilmu dan teori yang diperoleh selama di bangku perkuliahan.

b. Bagi Sekolah/Madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kembali kinerja guru dan karyawan melalui kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah.

c. Bagi Universitas

Penelitian ini dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam khususnya pada tema kepemimpinan di lembaga pendidikan islam.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya, dalam mengembangkan ilmu pengetahuan terutama di bidang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di dalam suatu lembaga pendidikan Islam.

E. Orisinalitas Penelitian

Sehubungan dengan judul skripsi yang diajukan oleh peneliti, maka perlu adanya penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian sebagai pijakan awal bagi peneliti. Penelitian terdahulu ini digunakan peneliti sebagai panduan untuk menentukan beberapa hal yang berhubungan dengan teori dan sistematika didalam penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh peneliti antara lain:

Rizky Rahmadi SR¹³ melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berkaitan dan berperan untuk meningkatkan kinerja guru, karena semakin baik kepemimpinan seorang kepala sekolah maka akan sangat meningkatkan kinerja para guru. Dengan begitu guru dapat menjadi tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dalam meningkatkan mutu pendidikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan terletak pada tema nya , yakni sama sama bertema kepemimpinan. Selain itu, metode penelitian yang digunakan juga sama baik dari segi jenis dan metode penelitian, teknik analisis data, serta teknik pengumpulan data. Sedangkan perbedaan mendasar penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan terletak pada objek penelitian. Dimana penelitian ini objeknya adalah sekolah umum dan penelitian yang akan saya lakukan adalah madrasah Ibtidaiyah atau sekolah khusus islam.

Dayu Dayana¹⁴ melakukan penelitian tentang Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang. Hasil dari penelitian ini adalah implementasi model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang menggunakan model kepemimpinan situasional yaitu mengarah kepada hubungan kekeluargaan yang harmonis saling menaruh kepercayaan

¹³ Rizky Rahmadi SR, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung*. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Raden Intan Lampung. 2019.

¹⁴ Dayu Dayana. *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang*. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. 2018.

satu sama lain. Persamaan penelitian diatas dengan penelitian yang akan saya lakukan terletak pada tema, yakni sama-sama menggunakan tema kepemimpinan. Selain tema, persamaan lain juga terdapat pada metode penelitian yang digunakan. Selain itu, kedua penelitian sama-sama menggunakan metode pengumpulan dan analisis data yang sama. Adapun perbedaaan penelitian Dayu Dayana dengan penelitian yang akan saya lakukan antara lain terletak pada jumlah indikator, waktu dan lokasi penelitian, Fokus Penelitian, serta jenjang dari instansi yang akan digunakan untuk penelitian.

Mirna¹⁵ melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Administrasi Tata Usaha di MTsN 5 Aceh Jaya. Hasil dari penelitian ini adalah kepala madrasah di MTsN 5 Aceh Jaya menjalankan peran kepemimpinannya sebagai kepala madrasah dengan baik, dan kepala madrasah juga menerapkan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja administrasi dari tata usaha pelaksanaannya berjalan dengan lancar sebagaimana yang diharapkan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah sama-sama memiliki tema kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun, pada penelitian yang akan saya lakukan ada lagi satu indikator, yakni kinerja guru. Selain persamaan tema, persamaan lain juga terletak pada metode penelitian, kedua penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian jenis kualitatif dengan teknik peknik pengumpulan dan analisis data yang sama. Adapun perbedaan

¹⁵ Mirna. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Administrasi Tata Usaha di MTsN 5 Aceh Jaya*. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. 2010.

penelitian Mirna dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah terletak pada waktu dan lokasi penelitian, Fokus Penelitian, serta jumlah indikator penelitian.

Iben Marta Fauzi¹⁶ melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai sig $0,577 > 0,420$. Selain itu dapat juga melihat nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $0,52 > 4,20$, maka untuk model regresi sederhana ini dapat diartikan bahwa H_a yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah diterima, konsekuensi H_0 ditolak. Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah adalah sebesar 18%, dan sisanya sebesar 82% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bukan menjadi fokus pembahasan dalam penelitian ini. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah sama-sama memiliki tema kepemimpinan. Dan sama-sama memiliki indikator kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Adapun perbedaan terletak pada beberapa hal, seperti jenis penelitian yang digunakan, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan jenis penelitian yang akan digunakan oleh penulis adalah jenis penelitian kualitatif. Selain itu perbedaan

¹⁶ Iben Marta Fauzi. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah*. Skripsi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung. 2016.

juga terletak pada Fokus Penelitian, lokasi penelitian dan jenjang instansi yang digunakan untuk melakukan penelitian.

Fediran¹⁷ melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Pegawai di MAN 1 Kota Makassar. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil statistik inferensial pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai (t) yang diperoleh dari hasil perhitungan (t_{hitung})=8,005 lebih besar daripada nilai (t) yang diperoleh dari tabel distribusi (t_{tabel})=4,23. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja pegawai MAN 1 Makassar. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah terletak pada tema, yakni sama-sama memiliki tema kepemimpinan. Selain itu, juga terdapat persamaan indikator yang digunakan dalam kedua penelitian, yakni indikator kinerja pegawai didalam lembaga pendidikan islam. Adapun perbedaan antara kedua penelitian terletak pada metode penelitian yang digunakan. Penelitian diatas menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan penelitian yang akan diteliti penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perbedaan selanjutnya terletak pada jumlah indikator, penelitian yang akan diteliti oleh penulis memiliki 3(tiga) indikator, sedangkan penelitian milik Fediran memiliki 2(dua) indikator saja. Selain hal hal diatas, kedua penelitian juga memiliki perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian, Fokus Penelitian, teknik pengumpulan data dan analisis data yang digunakan.

¹⁷ Fediran. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Pegawai di MAN 1 Kota Makassar*. Skripsi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alaudin Makassar. 2018.

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul, dan Tahun Penerbitan	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Rizky Rahmadi SR, 2010. <i>Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung</i> . Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Raden Intan Lampung.	<ul style="list-style-type: none"> - Bertema kepemimpinan - Memiliki indikator kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru - Jenis penelitian yang sama yakni kualitatif. - Teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - lokasi dan waktu penelitian yang digunakan. - Penelitian yang akan diteliti penulis memiliki tambahan indikator yakni kinerja pegawai. - Perbedaan jenis instansi, penelitian ini meneliti di instansi umum. 	Penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di lembaga pendidikan islam tingkat MI.
2	Dayana, Dayu, 2018, <i>Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang</i> . Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri	<ul style="list-style-type: none"> - Bertema kepemimpinan - Memiliki indikator kepemimpinan dan kinerja guru - Jenis penelitian yang sama yakni kualitatif. - Teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - lokasi dan waktu penelitian yang digunakan. - Penelitian yang akan diteliti penulis memiliki tambahan indikator yakni kinerja pegawai. - Perbedaan jenjang instansi yang digunakan untuk penelitian. 	Penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di lembaga pendidikan islam tingkat MI.

	Walisono Semarang.			
3	Mirna, 2010, <i>Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Administrasi Tata Usaha di MTsN 5 Aceh Jaya</i> , Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh	<ul style="list-style-type: none"> - Bertema kepemimpinan - Memiliki satu indikator yang sama yakni kepemimpinan kepala madrasah. - Jenis penelitian yang sama yakni kualitatif. - Teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - lokasi dan waktu penelitian yang digunakan. - Penelitian yang akan diteliti penulis memiliki tambahan indikator yakni kinerja guru dan pegawai. - Perbedaan jenjang instansi yang digunakan untuk penelitian. 	Penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di lembaga pendidikan islam tingkat MI.
4	Fauzi, Iben Marta, 2016, <i>Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah</i> , Skripsi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung	<ul style="list-style-type: none"> - Bertema kepemimpinan - Memiliki dua indikator yang sama yakni kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru. 	<ul style="list-style-type: none"> - lokasi dan waktu penelitian yang digunakan. - Penelitian yang akan diteliti penulis memiliki tambahan indikator yakni kinerja guru dan pegawai. - Perbedaan jenjang instansi yang digunakan untuk penelitian. - Perbedaaan metode dan jenis penelitian. 	Penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di lembaga pendidikan islam tingkat MI.

			Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan penulis akan meneliti menggunakan metode kualitatif.	
5	Fediran,2018, <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Pegawai di MAN 1 Kota Makassar</i> , Skripsi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alaudin Makassar	<ul style="list-style-type: none"> - Bertema kepemimpinan - Memiliki dua indikator yang sama yakni kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> - lokasi dan waktu penelitian yang digunakan. - Penelitian yang akan diteliti penulis memiliki tambahan indikator yakni kinerja guru dan pegawai. - Perbedaan jenjang instansi yang digunakan untuk penelitian. - Perbedaaan metode dan jenis penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif sedangkan penulis akan meneliti menggunakan metode kualitatif. 	Penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di lembaga pendidikan islam tingkat MI.

Dari paparan orisinalitas penelitian diatas, yang membedakan penelitian orang lain dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah yang pertama terkait indikatornya. Peneliti menggunakan 3(tiga) indikator sekaligus dalam penelitian yakni kepemimpinan kepala madrasah, kinerja guru, dan kinerja pegawai. Sedangkan didalam orisinalitas penelitian belum ada yang menggunakan ketiga indikator tersebut. Perbedaan selanjutnya terkait lokasi penelitian, peneliti melakukan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, dimana madrasah tersebut sebelumnya belum pernah dilakukan penelitian dengan tema kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai.

F. Definisi Istilah

1. Kepemimpinan kepala madrasah

Kepemimpinan kepala madrasah adalah suatu perilaku kepala madrasah dalam mempengaruhi, membimbing, serta mengkoordinasikan bawahannya supaya bisa bekerja sama melakukan aktivitas pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu madrasah.

2. Nilai Kepemimpinan

Nilai kepemimpinan merupakan sifat-sifat utama yang melekat pada diri seorang pemimpin.

3. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang pemimpin yang terfokus pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada di sekitar kerjanya baik itu atasan atau bawahan.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara dan karakteristik khusus yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya.

5. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di suatu lembaga pendidikan serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.

6. Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai merupakan suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya didalam suatu lembaga serta menggambarkan suatu aktivitas yang berkaitan dengan pelayanan di lembaga pendidikan.

G. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini peneliti menyusun sistematika pembahasan dengan rincian sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini memuat tentang pola dasar penelitian yang meliputi: Konteks Penelitian masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah, serta sistematika kepenulisan hasil penelitian.

Bab II Kajian Pustaka

Pada pembahasan bab ini diuraikan kajian pustaka sebagai acuan teoritik peneliti dalam melakukan penelitian dan kerangka berfikir penelitian tentang

kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di MIN 13 Wlingi- Blitar.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini membahas tentang metode penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti di lokasi penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV Paparan Data dan Hasil Penelitian

Pada bab ini membahas tentang hasil penelitian dan penyajian hasil temuan data penelitian.

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bab ini membahas tentang pembahasan hasil temuan penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar berdasarkan teori yang dijelaskan pada bab II untuk menjawab permasalahan yang ada pada penelitian ini.

Bab VI Penutup

Pada bab penutup ini disajikan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Pendidikan

1. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan

a. Definisi Pemimpin

Secara logis kita memahami jika ada seorang pemimpin berarti ada pula pihak yang dipimpin. Bahkan dalam ajaran Islam sangat tegas menekankan pentingnya seorang pemimpin dan yang dipimpin.¹⁸ Adapun pemimpin (leader) adalah tokoh atau orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain (pengikut atau anak buah) untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya.¹⁹

b. Definisi Kepemimpinan

- 1) Menurut Echols dan Sadili pada tahun 1997 dalam buku Intisari Teori Kepemimpinan karya Siswoyo Haryono, Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. *Leadership* adalah kata benda (*noun*) yang berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang secara harafiah memiliki banyak makna, diantaranya : menyebabkan, menuntun, memimpin, menggiring, mengarahkan dan memenangkan.

¹⁸ Aspizain Chaniago. *Pemimpin & Kepemimpinan*. (Jakarta Pusat: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia, 2017). Hal: 8

¹⁹ Siswoyo Haryono. *Intisari Teori Kepemimpinan*. (Bekasi: PT Intermedia Personalita Utama, 2015). Hal: 4

2) Menurut Stogdill pada tahun 1974 dalam Yukl dari buku Intisari Teori Kepemimpinan karya Siswoyo Haryono, beberapa definisi atau batasan kepemimpinan yang telah dikenal sejak kurun waktu 50 tahun terakhir diantaranya :

a) Hemphill & Coons, 1957

Leadership is "the behavior of an individual... directing the activities a group toward a shared goal ". Kepemimpinan adalah "perilaku individu... mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama"

b) Katz & Kahn, 1978

Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization", Kepemimpinan adalah "pengaruh incremental di atas mekanisme kepatuhan dengan arahan rutin organisasi."

c) Burns, 1978

Leadership is exercised when person ... mobilize ... institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers", "Kepemimpinan dilaksanakan ketika orang... memobilisasi ... sumber daya institusional, politik, psikologis, dan lainnya sehingga membangkitkan, melibatkan, dan memuaskan motivasi pengikut."

d) Smircich & Morgan, 1982

Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others", Kepemimpinan diwujudkan dalam proses di mana satu atau lebih individu berhasil dalam kelompok dan menyadari realitas kehadiran orang lain."

e) Rauch & Behling, 1984

Leadership is "the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement", Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan."

f) Richards & Engle, 1986

Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished", "Kepemimpinan adalah tentang mengartikulasikan visi, mewujudkan Implementasi Nilai-Nilai, dan menciptakan lingkungan agar tujuan dapat dicapai."

g) Jacobs & Jaques, 1990

Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose", "Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan menyebabkan orang bersedia mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan."

h) Schein, 1992

Leadership "is the ability to step outside the culture... to start evolutionary change processes that are more adaptive", Kepemimpinan adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya ... untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. "

- i) Drath & Palus, 1994

"Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed", "Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang bersama sehingga orang akan memahami dan berkomitmen."

- j) Lussier N. Robert & Christopher F. Achua, 2007

Leadership is "the influencing process of leaders and followers to achieve organizational goals/objectives through change", Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan ." ²⁰

- k) John Piffner, 1999

Kepemimpinan merupakan seni dalam mengoordinasikan dan *mengarahkan* individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki.²¹

- l) Griffin dan Ebert, 1999

²⁰ Siswoyo Haryono. *Ibid.* Hal: 5-6

²¹ Afiffudin. *Kepemimpinan Pendidikan.* (Jawa Barat: CV Pustaka Setia. 2015) Hal: 12

Kepemimpinan (leadership) adalah proses memotivasi orang lain *untuk* mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²²

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil makna dari kepemimpinan. Inti dari kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang lain, dalam hal ini anak buah untuk mencapai tujuan organisasinya.²³

Kepala madrasah adalah seorang kepala sebuah kelembagaan formal dari intitusi pendidikan.²⁴ Kepala madrasah bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah adalah orang yang berada didepan guru, karyawan, dan siswa sekolahnya. Kepala sekolah merupakan orang yang paling utama mempengaruhi para guru serta aktivitas sekolahnya dalam mewujudkan tujuan pendidikan.²⁵

Dapat disimpulkan bahwa hubungan kepemimpinan secara umum dengan kepemimpinan pendidikan adalah terdapat pada teori

²² Puji Khamdani. Kepemimpinan dan Pendidikan Islam. *Jurnal Madaniyah*. Edisi 7. Tahun 2014. Hal: 260

²³ Siswoyo Haryono. *Op Cit*. Hal:3

²⁴ Ipong Dekawati. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol 25. No.2. Tahun 2018. Hal: 363

²⁵ Yusnidar. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*. Vol. 17. No. 02. Tahun 2014. Hal: 323

dan implementasinya. Teori kepemimpinan yang universal menyatakan bahwa pemimpin memengaruhi orang lain agar mengerjakan tugas dan kewajibannya dengan efektif. Oleh karena itu, dalam pendidikan, pimpinan lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan memengaruhi seluruh guru dan pegawai sekolah untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai kompetensi dan profesionalitasnya sebagai pendidik.

2. Implementasi Nilai-Nilai Kepemimpinan

Untuk menjalankan kepemimpinan yang ideal, diperlukan pula pemimpin yang ideal. Adapun pemimpin yang ideal memiliki sifat-sifat yang selanjutnya disebut sebagai Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan. Berikut ini adalah beberapa sifat kepemimpinan oleh Rasulullah SAW:

- a. Adil, yaitu meletakkan segala sesuatu secara proposional, tertib, dan disiplin, tidak berat sebelah, tidak pilih-pilih bulu, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- b. Amanah, yaitu jujur, bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya. Tidak melakukan penghianatan kepada rakyatnya.
- c. Fathanah, yaitu memiliki kecerdasan.
- d. Tabligh, yaitu menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka, dan menerima saran dan kritik dari bawahannya.
- e. Shidiq, yaitu benar, sebagai cara dan perilaku pemimpin yang adil, apa yang dikatakan sama dengan apa yang dilakukannya.

- f. Qana'ah, yaitu menerima apa adanya, tidak serakah, dan pandai berterimakasih kepada tuhan. Pemimpin yang *qana'ah* adalah pemimpin yang tidak akan melakukan korupsi dan merugikan uang negara, mengambinghitamkan masyarakat dan anak buahnya.
- g. Siasah, yaitu pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya.
- h. Sabar, yaitu pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.²⁶

Berikut ini adalah beberapa implementasi sifat rasulullah SAW dalam kepemimpinan pendidikan:

a. Sidiq

Para rasul Allah itu bersifat shidiq. Artinya jujur, mustahil bersifat dusta. Rasul Allah itu adalah teladan atau contoh bagi seluruh ummatnya dalam bersikap dan bertindak selama hidup di dunia ini. Para pemimpin ummat termasuk pemimpin pendidikan juga harus mencontoh rasul Allah dalam bersikap dan bertindak. Rasul Allah itu jujur dalam segala ucapan dan perbuatannya. Para pemimpin juga, harus seperti rasul Allah, harus jujur dalam segala ucapan dan perbuatannya. Rasul Allah itu imam bagi pengikutnya. Para pemimpin juga termasuk pemimpin pendidikan harus menjadi imam bagi bawahannya. Pemimpin pendidikan itu, seperti pemimpin pada umumnya, merupakan panutan atau imam bagi bawahannya. Pemimpin yang jujur akan menjalankan

²⁶ Afiffudin. *Op Cit.* Hal: 27

organisasi yang dipimpinnya dengan baik. Pemimpin yang dusta tidak mungkin bisa menjalankan organisasi yang dipimpinnya dengan baik. Anak buah atau bawahan dalam suatu organisasi akan nyaman bekerja di bawah kepemimpinan yang jujur. Kepemimpinan yang diselimuti dusta dan kebohongan akan merusak iklim berorganisasi dan perjalanan organisasi menjadi tidak sehat. Produktivitas organisasi memerlukan iklim kejujuran di dalamnya.²⁷

b. Amanah

Amanah artinya terpercaya. Mustahilnya khianat (curang). Orang yang amanah berarti orang terpercaya atau bisa dipercaya, tidak melakukan kecurangan. Orang yang khianat berarti orang yang curang, tidak bisa dipercaya. Amanah bagi seorang pemimpin termasuk pemimpin pendidikan bisa diimplementasikan dalam dua bentuk perilaku . Yakni ucapan dan perbuatan dalam berorganisasi dan di luar organisasi. Amanah dalam ucapan berarti ucapan pemimpin itu benar, bisa dipercaya, tidak bohong, mengandung kebenaran, tidak mengandung kebohongan. Amanah dalam perbuatan berarti perilaku pemimpin itu benar sesuai dengan aturan main dan konstitusi yang ada. Pemimpin yang amanah berarti pemimpin yang terpercaya. Ucapannya benar dan bisa dipercaya, tidak mengandung kebohongan. Ketika berbicara, pemimpin yang amanah akan berbicara berdasarkan fakta

²⁷ Yosep Aspat Alamsyah. Membedakan Sifat Rasul Dalam Kepemimpinan Pendidikan: Memosisikan Nabi Muhammad Saw Sebagai Panutan Dalam Kepemimpinan Pendidikan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. Vol. 7. No. 2. Tahun 2017. Hal: 132.

bukan asumsi yang belum jelas faktanya. Karena berdasarkan fakta, ucapan pemimpin yang amanah akan menenteramkan masyarakat, tidak akan menimbulkan keresahan publik dan menimbulkan fitnah.²⁸

c. Tabligh

Tabligh artinya menyampaikan segala sesuatu yang berasal dari Allah. Ini biasanya menyangkut ajaran kebenaran yang telah disampaikan oleh Allah kepada rasul-Nya. Kebenaran dari Allah itu biasa disebut dengan kebenaran mutlak. Kebenaran dari Allah itu akan menjadi inspirasi penyusunan idealisme masyarakat sebagai penuntun dalam kehidupan termasuk berorganisasi. Pemimpin yang amanah dan tabligh akan memegang teguh kebenaran dan idealisme perjuangan yang diyakininya. Saat ini, di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang didominasi sikap materialistis dan hedonistis, kebenaran mutlak kadang-kadang terdengar sayup-sayup dan cenderung meredup. Sikap materialistis dan hedonistis itu muncul di tengah-tengah masyarakat karena adanya dominasi dari faham sekularisme, materialisme dan hedonisme. Kebenaran mutlak yang semestinya menjadi penuntun kehidupan masyarakat dan menjadi idealisme perjuangannya mulai ditinggalkan masyarakat karena terhalang oleh faham-faham tersebut. Meskipun demikian, pemimpin yang amanah dan tabligh akan tetap kukuh dan teguh berpegang kepada kebenaran mutlak sebagai penuntun kehidupan dan idealisme perjuangan yang diyakininya.²⁹

d. Fathanah

²⁸ Yosep Aspat Alamsyah. *Ibid.* Hal: 135.

²⁹ Yosep Aspat Alamsyah. *Ibid.* Hal: 136.

Fathaanah berarti cerdas atau pandai. Ini menyangkut aspek intelektualitas atau kecerdasan. Seseorang yang cerdas atau pandai itu berarti ia memiliki intelektualitas yang bagus. Dalam kehidupan masyarakat atau organisasi, kecerdasan pemimpin itu bisa diimplementasikan. Perumusan visi dan misi, perencanaan program kerja dan strategi pelaksanaannya memerlukan kecerdasan, salah satunya, dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang amanah dan tabligh akan berfikir dan bertindak cerdas dan bekerja secara ikhlas.³⁰

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga bertindak sesuai keinginan pemimpin. Menurut *University of Iowa Studies* yang dikutip Robbins dan Coulter, ada beberapa gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.³¹

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter yaitu gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan semua sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan

³⁰ Yosep Aspat Alamsyah. *Ibid.* Hal: 137.

³¹ Afiffudin. *Ibid.* Hal: 47-56

pemberi jalan keluar apabila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota hanya melaksanakan hal-hal yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otoriter sangat tepat untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah, tapi komitmennya tinggi.

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin bertindak sebagai dictator, pemimpin adalah penguasa, semua pemimpin ada di tangan pemimpin. Seorang dictator tidak menyukai adanya rapat apalagi musyawarah karena ia tidak menghendaki adanya perbedaan dan lebih suka memaksakan kehendaknya.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter:

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
- 2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pemimpin
- 3) Komunikasi berlangsung 1(satu) arah
- 4) Pengawasan dilakukan secara ketat
- 5) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan kesempatan
- 6) Lebih banyak kritik daripada pujian
- 7) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna
- 8) Tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.³²

b. Gaya Kepemimpinan Autokratis

Kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai

³² Afiffudin. *Ibid.* Hal: 47-48

keputusan dan pengembangan strukturnya. Robbins dan Coulter pada tahun 2002 menyatakan gaya kepemimpinan autokratis cenderung memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri, mendikte, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan.

Berikut ini adalah beberapa ciri kepemimpinan autokratis:

- 1) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin
- 2) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas
- 3) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.
- 4) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
- 5) Komunikasi hanya berjalan satu arah, yaitu kebawah saja
- 6) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota
- 7) Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif, kecuali mereka menunjukkan keahliannya.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkandiri sendiri.

Menurut Robbins dan Coulter, gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan cara mencapai metode kerja dan tujuan, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan demokratis antara lain:

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan bantuan dan dorongan dari pemimpin
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah –langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.³³

Berangkat dari berbagai konsep tentang gaya kepemimpinan demokratis, maka gaya kepemimpinan pendidikan demokratis adalah pemimpin pendidikan yang lebih melibatkan partisipasi guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan pendidikan maupun putusan-putusan lain.³⁴

³³ Afiffudin. *Ibid.* Hal: 50-51

³⁴ Umar Sidiq dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021). Hal: 7

d. Gaya Kepemimpinan Laizes Faire

Gaya kepemimpinan Laizes Faire disebut juga gaya kepemimpinan kendali bebas. Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan bahwa pemimpin secara keseluruhan memberikan kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas antara lain:

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin
- 2) Bahan-bahan yang yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang-orang selalu siap apabila ia akan memberikan informasi ketika ditanya
- 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas
- 4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kegiatan.

Dalam organisasi, penerapan gaya kepemimpinan (leadership style) seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku para bawahannya (karyawan/pegawai) dalam melakukan pekerjaan mereka. Kepemimpinan dalam suatu organisasi terjadi karena ada interaksi antara tiga komponen penting, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi atau kondisi lingkungan kerja tertentu.³⁵

³⁵ Samsu. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jambi: PUSAKA, 2014). Hal: 80

4. *Teori Perilaku Kepemimpinan*

Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) merupakan lompatan besar dari Teori Sifat *Trait Theory*. Teori perilaku mengasumsikan bahwa kemampuan kepemimpinan dapat dipelajari, bukannya melekat atau diwariskan. Teori ini sebagai pintu gerbang memasuki pengembangan teori-teori kepemimpinan modern selanjutnya. Teori perilaku relatif lebih mudah untuk dikembangkan, karena kita dapat menilai dari keberhasilan atau kegagalan pemimpin serta tindakan apa yang dilakukannya. Dari hasil penelitian yang cukup banyak dapat disimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku dengan kesuksesan dalam kepemimpinan. Kita juga dapat mempelajari dan mengidentifikasi perilaku yang berkontribusi signifikan terhadap kegagalan, sehingga menambah keyakinan kita terhadap teori perilaku.³⁶

Teori perilaku (*Behavior Theory*) memiliki dasar pemikiran bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat atau ciri dari seorang individu.³⁷

Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan. Pendekatan ini menitik beratkan pada pandangan dalam orientasi kepemimpinan.³⁸

³⁶ Siswoyo Haryono. *Op Cit.* Hal: 30

³⁷ Afiffudin. *Op Cit.* Hal: 41

³⁸ Miswan. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol. 13. No. 2. Th. 2012. Hal: 6

a. Teori Peran (Role Theory)

1) Asumsi dasar

Sedikitnya terdapat empat asumsi yang mendasari Teori Peran (Role theory), yaitu :

- a) Orang mendefinisikan peran untuk diri sendiri dan orang lain berdasarkan hasil belajar dan membaca lingkungan sosialnya.
- b) Orang-orang akan membentuk harapan tentang peran apa yang mereka dan orang lain akan perankan dalam melakukan aktivitas dalam lingkungan sosialnya.
- c) Orang secara halus akan mendorong orang lain untuk bertindak dalam peran sesuai yang diharapannya.
- d) Orang akan bertindak dalam peran sesuai yang mereka berhasil adopsi dari lingkungannya.³⁹

2) Deskripsi Teori

Para pengikut memiliki gambaran pemimpin berdasarkan apa yang bisa dibaca, didiskusikan dan sebagainya. Secara halus atau diam-diam para pengikut sebenarnya selalu mengirim harapan kepada para pemimpin, bertindak sebagai pengirim peran (role senders). Harapan itu misalnya dikirimkan atau diwujudkan melalui keseimbangan keputusan yang dibuat sendiri maupun keputusan yang diberikan kepada pemimpin.

Pemimpin dipengaruhi oleh sinyal-sinyal kehendak anak buahnya, terutama jika pemimpin peka terhadap orang-orang di

³⁹ Siswoyo Haryono. *Ibid.* Hal:31

sekitarnya. Pemimpin pada umumnya bekerja sesuai dengan sinyal-sinyal tersebut, memainkan peran kepemimpinan yang ditentukan berdasarkan pesan dari orang lain atau anak buah.

Dalam organisasi, ada banyak informasi formal dan informal tentang peran apa yang seharusnya pemimpin lakukan, termasuk Implementasi Nilai-Nilai budaya, Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan, peran dalam sesi pelatihan, pemodelan (peran contoh) oleh manajer senior, dan sebagainya. Hal-hal semacam ini dan tindakan-tindakan yang lebih kontekstual akan membentuk ekspektasi atau harapan serta perilaku kepemimpinan.

Peran konflik (role conflict) juga sangat diharapkan ketika pengikut memiliki perbedaan harapan dari pemimpin mereka. Begitu juga sebaliknya, ketika para pemimpin memiliki ide yang berbeda dari harapan pengikutnya.⁴⁰

b. Consideration Vs Initiating Structure Theory By Ohio State University

Teori perilaku kepemimpinan (behavioral) yang paling terkenal dihasilkan dari serangkaian penelitian yang dilakukan oleh para ahli Universitas Negeri Ohio, USA awal tahun 1950-an. Setelah melakukan riset bertahun-tahun lamanya, para peneliti berhasil menemukan dua elemen utama dalam kepemimpinan, yaitu perhatian atau kepedulian terhadap pengikut (consideration) dan tuntutan pemimpin kepada pengikut untuk menjalankan tugas (initiating structure).

⁴⁰ Siswoyo Haryono. *Loc Cit.* Hal:31

Consideration seorang pemimpin sering juga disebut morale orientation didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin berperilaku penuh kehangatan, peduli serta mendukung dan memperhatikan pengikutnya. Contoh tindakan ini adalah melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan, memberikan penghargaan atas prestasi karyawan, menanyakan keadaan anggota keluarga karyawan, serta tindakan-tindakan kepedulian terhadap anak buah lainnya.

Initiating structure seorang pemimpin sering juga disebut task atau productivity orientation didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin menentukan dan menganggap peran dirinya sangat penting dalam meminta bawahan untuk menjalankan tugas organisasi atau kelompoknya. Contoh tindakan ini adalah membuat target pekerjaan yang jelas, membuat keputusan tanpa konsultasi dengan bawahan, memberikan penghargaan atau hukuman terhadap karyawan hanya berdasarkan produktivitas.⁴¹

c. Michigan State University Theory

Serangkaian penelitian tentang kepemimpinan yang terkenal dilakukan oleh para ahli dari Michigan State University, USA dimulai pada awal tahun 1950-an. Para ahli dari Michigan State University menemukan tiga karakteristik penting dari para pemimpin yang efektif. Ketiga karakteristik tersebut, adalah : *task-oriented behavior*, *relationship-oriented behavior* dan *participative leadership*.⁴²

⁴¹ Siswoyo Haryono. *Ibid.* Hal: 32.

⁴² Siswoyo Haryono. *Ibid.* Hal: 34

1) *Task-oriented behavior*,

Task Oriented Behavior adalah untuk menetapkan arah pemimpin secara luas terhadap tindakan para pengikut, serangkaian tujuan mereka, dan definisi peran mereka.⁴³ Pemimpin yang efektif belajar tidak melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahan mereka. Tugas mereka berbeda, meliputi perencanaan dan penjadwalan kerja, mengkoordinasi kegiatan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Mereka juga menghabiskan waktu membimbing bawahan dalam menetapkan tujuan yang menantang dan dapat dicapai.⁴⁴

2) *Relationship-oriented behavior*

Para manajer yang efektif tidak melulu berkonsentrasi pada tugas, tetapi juga pada hubungan baik dengan bawahan mereka. Mereka lebih perhatian, membantu dan mendukung bawahan, termasuk membantu mereka dalam hal karir dan masalah pribadi. Mereka mengakui setiap usaha bawahan dengan memberikan penghargaan secara intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk ucapan terima kasih.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang efektif secara umum cenderung lebih kendor dalam pengawasan. Mereka menetapkan tujuan yang hendak dicapai sekaligus memberikan pedoman kerja, tapi kemudian memberikan bawahan mereka banyak

⁴³ Sutarto Wijono. *Kepemimpinan dalam Persepektif Organisasi*. (Jakarta: Prenamedia Grup, 2018). Hal: 86

⁴⁴ Siswoyo Haryono. *Loc Cit.* Hal: 34

waktu luang untuk memberikan keleluasaan untuk memilih cara dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁵

3) *Participative leadership*

Para pemimpin yang efektif menggunakan gaya partisipatif, baik dalam pengelolaan di tingkat kelompok maupun individu, misalnya menggunakan pertemuan kelompok untuk berbagi ide dan melibatkan kelompok dalam hampir setiap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan cara seperti itu, gaya kepemimpinan partisipatif disebut juga gaya kepemimpinan berorientasi kelompok (*team-oriented behavior*).

Peran manajer yang bergaya partisipatif lebih cenderung fasilitatif bukannya direktif, memandu diskusi dan membantu untuk menyelesaikan setiap perbedaan yang timbul dalam kelompok. Namun demikian, manajer tetap bertanggung jawab untuk hasilnya dan tidak terbebas dari tanggung jawab. Dalam membuat keputusan akhir, pemimpin menggunakan rekomendasi dari kelompoknya. Pengaruh kepemimpinan partisipatif adalah untuk membangun tim yang padu atau kohesif yang dapat bekerja secara bersama-sama dan berusaha menghindari pemusatan perhatian pada individu tertentu..⁴⁶

Difahami, bahwa perilaku kepemimpinan yang baik adalah yang berorientasi kepada dua arah sekaligus, yaitu mengacu kepada tujuan organisasi (*goal oriented*), dan bersamaan juga

⁴⁵ Siswoyo Haryono. *Ibid.* Hal: 35

⁴⁶ Siswoyo Haryono. *Loc Cit.* Hal: 35

memperhatikan kebutuhan anggota yang dipimpinnya (member oriented). Sikap pemimpin dalam menjalankan kewenangannya bisa beraneka, itupun menilainya bisa dari berbagai dimensi. Ada yang terlihat menjalankan kepemimpinannya dengan gaya partisipatif, atau ada yang secara otoriter, dalam skala besar dikategorikan demokratis atau monarkis.⁴⁷

d. Teori Kisi-Kisi Manajerial (Managerial Grid Theory)

Pemimpin mungkin sering menghadapi dilema dalam menentukan dua pilihan, yaitu harus lebih memperhatikan pengikut, atau lebih menuntut pengikut untuk menjalankan tugas. Pemimpin yang berusaha memperhatikan kepentingan anak buah disebut pemimpin yang bergaya morale oriented. Sedangkan pada saat pemimpin menuntut pengikutnya untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, disebut gaya tugas atau task oriented.

Pertanyaan selanjutnya adalah, bagaimana sebaiknya seorang pemimpin dalam menentukan tingkat perhatian kepada pengikut atau menuntut pengikut untuk melaksanakan tugas agar diperoleh kinerja organisasi yang efektif? Untuk menentukan gaya kepemimpinan, model atau gaya kepemimpinan managerial grid (kisi-kisi managerial) yang belakangan juga disebut leadership grid (kisi-kisi kepemimpinan) dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jeany Mouton di awal tahun 1960-an.⁴⁸

⁴⁷ Jaja Jahari dan HA. Rusdiana. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020). Hal: 3

⁴⁸ Siswoyo Haryono. *Ibid*. Hal: 35

e. Teori X Dan Teori Y (X Theory And Y Theory Oleh Douglas Mc Gregor)

1) Asumsi Dasar

Ternyata hubungan antara consideration (kepedulian terhadap pengikut) dan initiating structure (tuntutan tugas) lebih kompleks dari pada yang diduga sebelumnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa beberapa variable seperti pengalaman dan pengetahuan pemimpin juga variable eksternal seperti tekanan waktu dan tingkat kualitas pekerjaan akan sangat berperan dalam menentukan gaya kepemimpinan seseorang.⁴⁹

2) Deskripsi Teori

Dipercayai bahwa pemimpin akan menggunakan salah satu cara dari dua kemungkinan yang ada, yaitu kepemimpinan bergaya X atau Y. Pemimpin yang bergaya X selalu melihat para pengikutnya malas, harus dimotivasi secara ekstrinsik, ingin mencari aman, tidak disiplin dan menghindar tanggungjawab. Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya X cenderung memimpin dengan gaya direktif atau otoriter, lebih berorientasi tugas dan selalu membuat keputusan dengan tidak berkonsultasi dengan pengikutnya.

Sebaliknya, pemimpin yang bergaya Y selalu melihat para pengikutnya rajin dan suka bekerja, termotivasi secara intrinsik, mampu menguasai diri sendiri (self-control) dan bertanggungjawab.

⁴⁹ Siswoyo Haryono. *Ibid.* Hal: 39

Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya Y cenderung memimpin dengan gaya demokratis atau *laizess-faire*, berorientasi kepada kepedulian pengikut dan selalu membuat keputusan dengan berkonsultasi dengan pengikutnya.⁵⁰

5. *Kompetensi Kepala Madrasah*

Menurut Wahyudi pada tahun 2009 dalam buku *Kepemimpinan Pendidikan* karya Nurtanio Agus Purwanto, kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan Implementasi Nilai-Nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkan seseorang menjadi kompeten atau memiliki kemampuan dalam menjalankan wewenang, tugas, dan tanggungjawab. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, managerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.⁵¹

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.

⁵⁰ Siswoyo Haryono. *Ibid.* Hal: 39-40

⁵¹ Nurtanio Agus Purwanto. *Kepemimpinan Pendidikan*. (Yogyakarta:Interlude. 2019). Hal:

- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Kompetensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Kompetensi Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.

- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Kompetensi Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. 5 Sosial
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁵²

Tucker & Coddington pada tahun 2002 dalam buku *Kepemimpinan Pendidikan* karya Nurtanio Agus Purwanto mengungkapkan empat kemampuan utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, di antaranya:

- a. *Driving school improvement: passion for teaching and learning, taking initiative, and achievement focus.*

⁵² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Jakarta

- b. *Delivering through people: leading the school community, holding people accountable, supporting others and maximizing school capability.*
- c. *Building commitment: contextual know-how, management of self, influencing other.*
- d. *Creating an educational vision: analytical thinking, bigpicturing thinking, gathering information.*⁵³

Menurut pendapat dari Tucker & Coddington di atas, di bawah ini empat kemampuan utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah:

- a. Mendorong peningkatan sekolah: hasrat untuk mengajar dan belajar, mengambil inisiatif, dan fokus pencapaian.
- b. Menyampaikan melalui orang: memimpin komunitas sekolah, meminta pertanggungjawaban orang, mendukung orang lain, dan memaksimalkan kemampuan sekolah.
- c. Membangun komitmen: pengetahuan kontekstual, manajemen diri, dan mempengaruhi orang lain.
- d. Menciptakan visi pendidikan: pemikiran analitis, pemikiran besar, mengumpulkan informasi.⁵⁴

6. *Kepemimpinan efektif kepala madrasah*

Secara definitif, kepemimpinan efektif merupakan sistem atau pola kepemimpinan yang secara kuat memperjuangkan idealisme yang ingin dicapai.⁵⁵ Indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari

⁵³ Nurtanio Agus Purwanto. *Ibid.* Hal: 7

⁵⁴ Nurtanio Agus Purwanto. *Ibid.* Hal: 8

⁵⁵ M. Hadi Purnomo. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Efektif (Aktualisasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Dalam Islam)*. *Jurnal Auladana*. Vol. 01. No.02. Tahun 2019. Hal: 111

tiga hal pokok sebagai berikut. Pertama, komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kedua, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah. Ketiga, senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.⁵⁶

Menurut Hamlin pada tahun 2007 dalam buku *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi* karya Eko Purnomo dan Herlina J. Saragih, terdapat beberapa ciri kepemimpinan yang efektif, antara lain :

- a. Menunjukkan perhatian terhadap orang lain, merespon terhadap kebutuhan mereka,
- b. Berkonsultasi dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan,
- c. Melakukan rapat reguler yang efektif untuk penentuan target, tujuan, pembagian tugas dan penilaian kinerja,
- d. Menghadapi permasalahan,
- e. Mendorong orang lain untuk bertindak atas inisiatifnya masing-masing,
- f. Mengakui kerja keras dan komitmen orang lain,
- g. Menggunakan informasi, pengetahuan, dan pengalaman secara efektif untuk pengambilan keputusan ,
- h. Manajemen perencanaan proyek yang efektif,
- i. Mencari cara peningkatan berkelanjutan diatas segala permasalahan atau hambatan,
- j. Selalu siap menghadapi permasalahan yang sulit atau sensitif,
- k. Menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi,

⁵⁶ Wahyudin Nur Nasution. *Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. Jurnal Tarbiyah*. Vol. 22. No. 1. Tahun 2015. Hal: 84.85

- l. Memberikan tanggung jawab terhadap anggota tetapi tetap akuntabel,
- m. Gaya komunikasi yang langsung, terbuka, jujur,
- n. Melatih dan mengembangkan anggotanya sesuai dengan pengalamannya,
- o. Menunjukkan perilaku yang patut dicontoh,
- p. Mempertimbangkan akibat sebelum bertindak.⁵⁷

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain adalah: memiliki visi yang jelas dan mampu mendorong semua warga sekolah untuk mewujudkannya, memiliki harapan tinggi terhadap prestasi, memprogramkan dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif untuk memperbaiki pembelajaran, dan mendorong pemanfaatan waktu secara efisien, mendayagunakan berbagai sumber belajar, memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun kelompok dan melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan.⁵⁸

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan , menyelesaikan tugas, dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance*.

⁵⁷ Eko Purnomo dan Herlina JR Saragih. *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*. (Yayasan Nusantara Bangun Jaya. 2016). Hal: 57-58

⁵⁸ Wahyudin Nur Nasution. Op. Cit. Hal: 85

Kata “*Performance*” memberikan tiga arti, yaitu:

- 1) ”Prestasi” seperti konteks atau dalam kalimat “*high performance car*”, atau “mobil yang sangat cepat”;
- 2) “Pertunjukan” seperti dalam konteks atau kalimat “*folk dance performane*”, atau “pertunjukan tari-tarian rakyat”;
- 3) “Pelaksanaan tugas” seperti dalam konteks atau kalimat “*in performing his/her duties*”.

Dari pengertian diatas kinerja diartikan sebagai prestasi, menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan.⁵⁹

b. Pengertian Guru

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, membimbing, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa : “Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.⁶⁰

Menurut Pasal 7 UU RI No. 14 Tahun 2005 profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip:

⁵⁹ Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014). Hal: 45

⁶⁰ Supardi. *Ibid*. Hal: 52-53

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
- 3) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- 4) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 5) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan;
- 6) Memiliki jaminan perlindungan hukum dan melaksanakan tugas keprofesionalan;
- 7) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.⁶¹

c. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran.⁶²

⁶¹ Supardi. *Ibid.* Hal: 53

⁶² Supardi. *Ibid.* Hal: 54

Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja. LAN atau Lembaga Administrasi Negara pada tahun 2003 dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013 menyebut kinerja sebagai “gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran”. Kriteria kinerja guru ini diterjemahkan kepada ketentuan yang berlaku bagi PNS. Didalam himpunan perundang-undangan tentang kepegawaian tahun 1982 yang diterbitkan oleh Depdikbud, kriteria kinerja guru PNS terdiri atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama.⁶³

Guru sebagai salah satu komponen penting dalam sebuah lembaga pendidikan, diharuskan memiliki potensi yang mampu sebagai dengan profesinya sebagai guru, lalu ia juga harus mampu menyampaikan dengan baik semua potensi yang dimilikinya dalam bentuk pendidikan dan pembelajaran, sehingga hasil dari keduanya dapat terlihat dan dirasakan oleh peserta didik dengan pengertian kinerja sebagai kemampuan kerja, aplikasi dan hasil kerja di atas, maka kemampuan kepribadian seorang guru.⁶⁴

Penelitian tentang kinerja sering dilakukan atas kesetiaan, kejujuran, prestasi kerja, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi. Kesetiaan dapat diartikan sebagai kesediaan guru untuk mempertahankan nama baik, asas dan lambang negara, sesuai dengan janji dan sumpah yang

⁶³ Supardi. *Ibid.* Hal: 55

⁶⁴ Rosdina, Murniati, dan Yusrizal. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 3. No. 2. Tahun 2015. Hal: 71

telah diucapkan. Konsekuensi dari penerapan ini adalah kinerja guru dituntut untuk selalu taat, jujur, mampu bekerja sama dengan tim, memiliki prakarsa dan bersifat kepemimpinan yang mengayomi seluruh warga madrasah. Dengan demikian, kinerja guru secara langsung mengacu pada perwujudan keadaan tingkat perilaku guru dengan sejumlah persyaratan. Kinerja seseorang, kelompok, atau organisasi tidak sama, satu dengan yang lain tergantung dengan tugas dan tanggungjawab secara profesional. Dengan demikian, guru madrasah berhubungan dengan peran sebagai pelatih yang akan memfasilitasi seluruh aktivitas organisasi.⁶⁵

2. Indikator Kinerja Guru

Didalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru disebutkan bahwa standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

a. Kompetensi Pedagogik

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.

⁶⁵ Supardi. Loc. Cit.

- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki
- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar
- 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran
- 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran

b. Kompetensi Kepribadian

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

c. Kompetensi Sosial

- 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

d. Kompetensi Profesionalitas

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.⁶⁶

Tiap individu, kelompok, atau organisasi memiliki kriteria atau penilaian tertentu atas kinerja dan tanggung jawab yang diberikan. Contoh tentang kriteria kinerja seorang *trainer* sebagai berikut:

⁶⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Jakarta

- a. Jumlah pelatihan yang dilakukannya sepanjang tahun;
- b. Jumlah keseluruhan peserta pelatihan ;
- c. Peningkatan dalam diri peserta pelatihan;
- d. Pertambahan nilai peserta dibandingkan dengan yang tidak mengikuti program, dan;
- e. Jumlah kesalahan, ketidakhadiran, atau kelambananpeserta pelatihan dengan yang tidak mengikuti program.⁶⁷

Menurut Locke dan Latham pada tahun 1990 dalam dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013 , secara individual, kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa bidang sebagai berikut:

- a. Kemampuan (*Ability*);
- b. Komitmen (*Commitment*);
- c. Umpan balik (*Feedback*);
- d. Kompleksitas tugas (*Task Complexity*);
- e. Kondisi yang menghambat (*Situational Constraint*);
- f. Tantangan (*Challenge*);
- g. Tujuan (*Goal*);
- h. Fasilitas keakuratan dirinya (*self-efficacy*);
- i. Arah (*Direction*);
- j. Usaha (*Effort*);
- k. Daya tahan/ketekunan (*Persistence*);
- l. Strategi khusus dalam menghadapi tugas (*Task specific strategies*).⁶⁸

⁶⁷ Supardi. *Ibid.* Hal: 48

⁶⁸ Supardi. *Op Cit.* Hal: 48

Kinerja pegawai dapat dilihat dari seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa dalam memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan dalam (suka tidak suka, menerima, atau menolak), kerjasama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu, serta pemanfaatan waktu secara efektif.

Sedangkan yang dapat dijadikan indikator standar kinerja guru menurut The National Council For Accreditation Of Teacher Education pada tahun 2002 dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013 diantaranya:

- a. Standar 1: *Knowledge, Skill, and Dispositions*
- b. Standar 2: *Assesment System and Unit Evaluation*
- c. Standar 3: *Field Experience and Clinical Practice*
- d. Standar 4: *Diversity*
- e. Standar 5: *Faculty Qualification, Performance, and Development*
- f. Standar 6: *Unit Governance and Resources.*

Indikator diatas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi : pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan.⁶⁹

⁶⁹ Supardi. *Ibid.* Hal: 49

Menurut Rivkin, Hamushek, and Kain pada tahun 2005 dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013. Berdasarkan riset, *teacher quality is the most important determinant of the school quality* yang tergabung dalam *National Center for Educational Statistic di Amerika Serikat (NCES)* dilaporkan bahwa standar kualitas yang harus dipenuhi oleh guru adalah:

- a. *The academic skills of teacher*; berkaitan dengan penguasaan tingkat pendidikan, penguasaan kompetensi pedagogik.
- b. *Teacher assignment*; berkaitan dengan kemampuan dalam membina hubungan dan kepribadian yang mantap.
- c. *Teacher experience*; yakni seberapa besar pengalaman yang telah dijalani oleh guru dapat meningkatkan kinerjanya.
- d. *Profesional development*: yakni pengembangan keprofesionalan guru, diharapkan guru dapat mengembangkan profesinya yang dilandasi penguatan dasar-dasar profesional guru dalam kegiatan pembelajaran terhadap peserta didik di dalam maupun di luar kelas.⁷⁰

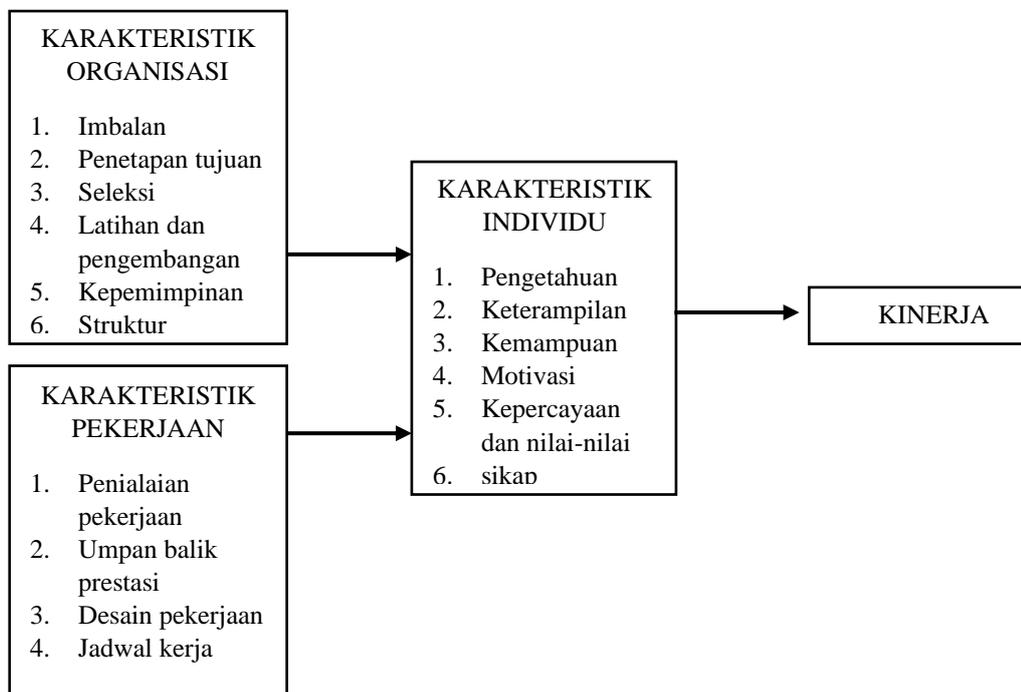
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Tempe pada tahun 1992 dalam dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013 faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, perilaku kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan. Sementara menurut Kopleman pada tahun 1986 dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013, kinerja organisasi ditentukan oleh

⁷⁰ Supardi. *Ibid.* Hal: 49-50

4(empat) faktor antara lain yaitu lingkungan, karakteristik individu, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan.⁷¹

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, Implementasi Nilai-Nilai, serta sikap. Karakteristik individu sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Karakteristik-karakteristik tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:⁷²



Bagan 2. 1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi

Menurut Gibson,dkk pada tahun 1985 dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013. Variasi yang mempengaruhi perilaku

⁷¹ Supardi. *Ibid.* Hal: 49

⁷² Supardi. *Ibid.* Hal: 50-51

dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu individual, organisasional, dan psikologis seperti diuraikan di bawah ini

- a. Variabel individual, terdiri dari: (a) kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik, (b) Konteks Penelitian; keluarga, tingkat sosial, penggajian, (c) demografis: umur, asal usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari: (a) sumber daya, (b) kepemimpinan, (c) imbalan, (d) struktur.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari : (a) persepsi, (b) sikap, (c) kepribadian, (d) belajar, (e) motivasi.⁷³

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013, selain individual, organisasional, dan psikologis faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor situasional seperti berikut ini:

- a. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat, dan motivasi, pengalaman, umur, dan jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional:
 - 1) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi), iklim kerja.
 - 2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan (supervisi), sistem upah dan lingkungan sosial.

⁷³ Supardi. *Ibid.* Hal: 51

Dari paparan diatas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri yaitu faktor individu dan faktor psikologis, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Disamping itu, kinerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan.

C. Kinerja Pegawai

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlihat didalamnya. Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.⁷⁴

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara pada tahun 2000 dalam buku *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* karangan Meithina Indrasari, kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau

⁷⁴ Mahadin Shaleh. *Kepemimpinan dan Organisasi*. (Palopo: Penerbit Kamous IAIN Palopo, 2018). Hal: 60

prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja pegawai atau adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷⁵

2. *Dimensi Kinerja Pegawai*

Berdasarkan Permendiknas No.24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah , Beberapa kompetensi yang dimiliki oleh Tenaga Administrasi/ Pegawai dalam suatu lembaga pendidikan meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial (bagi kepala tenaga administrasi).

- a. Kompetensi Kepribadian
 - a. Memiliki integritas dan akhlak mulia
 - b. Memiliki etos kerja
 - c. Mengendalikan Diri
 - d. Memiliki rasa percaya diri
 - e. Memiliki fleksibilitas
 - f. Memiliki ketelitian
 - g. Memiliki kedisiplinan
 - h. Memiliki kreativitas dan inovasi
 - i. Memiliki tanggung jawab
- b. Kompetensi Sosial
 - 1) Bekerja sama dalam tim

⁷⁵ Meithina Indrasari. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. (Sidoarjo: Indomedia Pustaka. 2017). Hal: 50

- 2) Memberikan layanan prima
 - 3) Memiliki kesadaran berorganisasi
 - 4) Berkomunikasi efektif
 - 5) Membangun hubungan kerja
- c. Kompetensi Teknik
- 1) Melaksanakan administrasi Kepegawaian
 - 2) Melaksanakan administrasi keuangan
 - 3) Melaksanakan administrasi sarana dan prasarana
 - 4) Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat
 - 5) Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan
 - 6) Melaksanakan administrasi kesiswaan
 - 7) Melaksanakan administrasi kurikulum
 - 8) Melaksanakan administrasi layanan khusus
 - 9) Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
- d. Kompetensi manajerial (Bagi kepala tenaga administrasi)
- 1) Mendukung pengelolaan standar nasional pendidikan
 - 2) Menyusun program dan laporan kerja
 - 3) Mengorganisasikan staf
 - 4) Mengembangkan staf
 - 5) Mengambil keputusan
 - 6) Menciptakan iklim kerja kondusif
 - 7) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya
 - 8) Membina staf
 - 9) Mengelola konflik

10) Menyusun laporan⁷⁶

3. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai*

Kinerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manajemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pegawai baik secara material maupun secara non material. Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks.

Mar'at pada tahun 1982 dalam buku *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* karangan Meithina Indrasari menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.

Menurut Gibson, et al dalam buku *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* karangan Meithina Indrasari, ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, terdiri dari:
 - 1) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
 - 2) Konteks Penelitian: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - 3) Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
- b. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - 1) Sumberdaya

⁷⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah. Jakarta

- 2) Kepemimpinan
- 3) Imbalan
- 4) Struktur
- 5) Desain pekerjaan.

c. Variabel psikologis, terdiri dari:

- 1) Persepsi
- 2) Sikap
- 3) Kepribadian
- 4) Belajar
- 5) Motivasi.

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.⁷⁷

4. Pengukuran Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi,

⁷⁷ Meithina Indrasari. *Ibid.* Hal: 54-55

khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Bono dan Judge (2003) dalam buku *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* karangan Meithina Indrasari mengukur kinerja dari banyak aspek. Terdapat enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja k pegawai secara individu yakni:

- a. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut,
- b. Produktifitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan,
- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain,
- d. Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian, kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan,
- e. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan
- f. Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Tiga diantaranya yang dibahas dalam buku ini dipaparkan sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan

tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah sebagai berikut: pegawai memiliki kecermatan/ketelitian pekerjaannya, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi, serta pegawai memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.

- b. Produktivitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas adalah sebagai berikut: pegawai mampu menyelesaikan tugas kerja yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi, pegawai menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan organisasi ini.
- c. Tanggung jawab, yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya (organisasi). Pengukuran tanggung jawab adalah sebagai berikut: pegawai mampu hadir secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu mengikuti instruksi-instruksi yang diberikan oleh organisasi ini, serta pegawai mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan.⁷⁸

Penilaian kinerja menurut Armstrong pada tahun 1998 dalam buku *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* karangan Meithina Indrasari adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan observable.

⁷⁸ Meithina Indrasari. *Ibid.* Hal: 55-56

- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan dimanapun.⁷⁹

D. Kajian Integrasi dalam Al-Quran

1. Kajian Integrasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Al Quran

Berikut ini adalah beberapa ayat didalam Al-Quran yang memuat tentang kepemimpinan:

- a. QS Al Baqarah ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat. Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di bumi”. Mereka berkata “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih, memuji-Mu, dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”⁸⁰

- b. Al An'am ayat 165.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خٰلِفَآءَ فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ ۗ دَرَجٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ ۙ

Artinya: “Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya, sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”⁸¹

⁷⁹ Meithina Indrasari. *Ibid.* Hal: 55-56

⁸⁰ Al Quran dan Terjemahannya

⁸¹ Al Quran dan Terjemahannya

c. QS Shod ayat 26

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ يِّمَّا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ؕ

Artinya: “Wahai Daud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan diantara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah, sungguh orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat adzab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”⁸²

2. *Kajian Integrasi Kinerja Guru dalam Al Quran*

Berikut ini adalah beberapa kajian integrasi mengenai kinerja guru didalam Al Quran, diantaranya:

a. QS Ali Imran ayat 159.

فِيْمَا رَحْمَةً مِّنَ اللّٰهِ لِيُنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ ۗ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ

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.⁸³

3. *Kajian Integrasi Kinerja Pegawai dalam Al Quran*

Berikut ini adalah integrasi kajian Al Quran mengenai kinerja pegawai, diantaranya:

a. QS Al Fajr ayat 27-30

⁸² Al Quran dan Terjemahannya

⁸³ Al Quran dan Terjemahannya

يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ
 أَرْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً
 فَأَدْخُلِي فِي عِبَادِي
 وَأَدْخُلِي جَنَّاتِي

Artinya:

27. Hai jiwa yang tenang.
 28. Kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang puas lagi diridhai-Nya.
 29. Maka masuklah ke dalam jama'ah hambahamba-Ku,
 30. Masuklah ke dalam syurga-Ku.
- b. QS At Taubah ayat 105

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
 إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

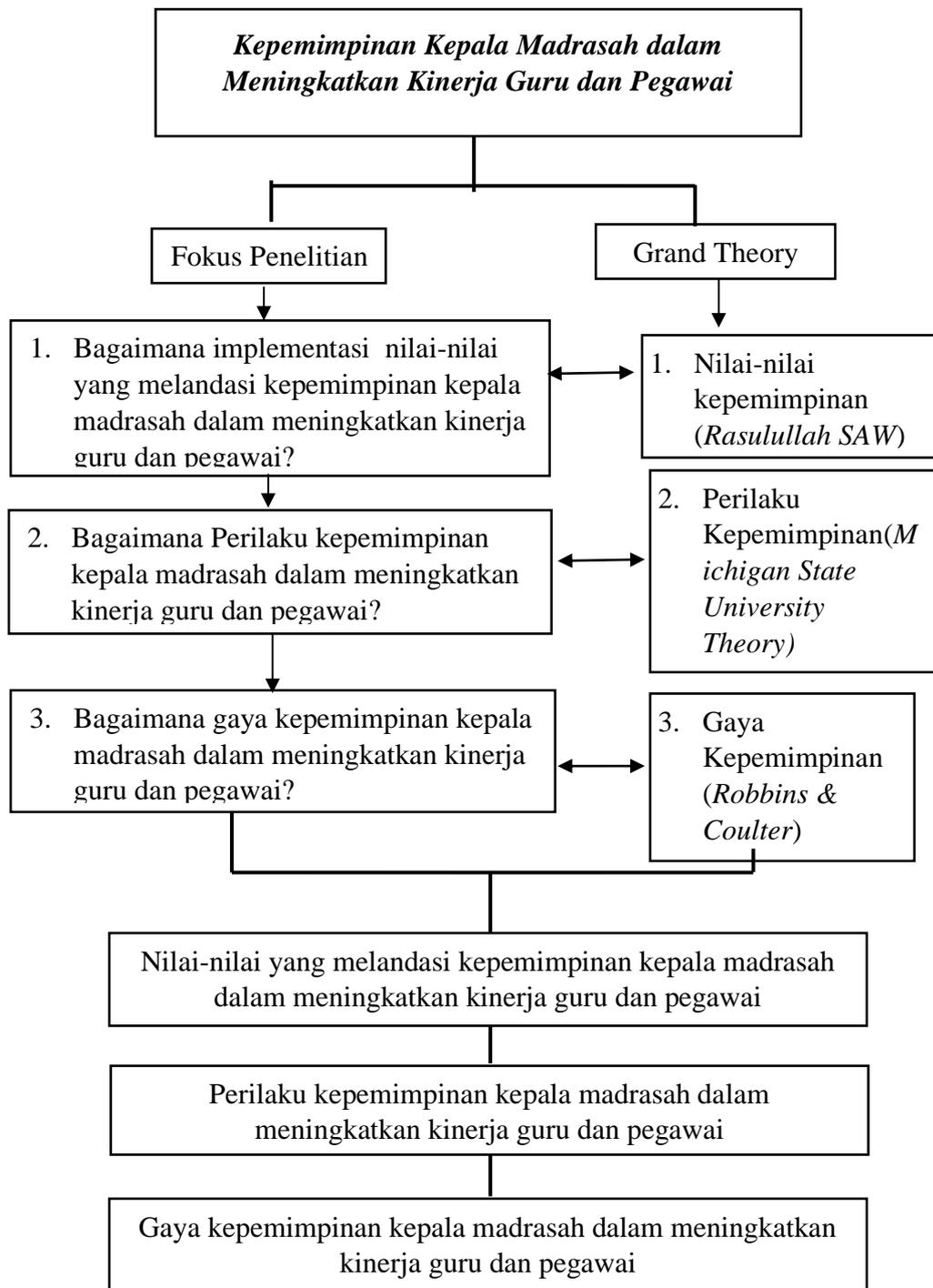
E. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir dalam penelitian ini memuat dasar peneliti dalam memecahkan akar permasalahan peneliti. Argumen yang digunakan peneliti dalam memaparkan penelitiannya berdasarkan atas teori-teori dan hasil hasil penelitian sebelumnya yang telah dijabarkan dalam kajian pustaka.

Kerangka berfikir disusun berdasarkan fokus penelitian dan hasil yang relevan terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) 13 BLITAR.

Kepemimpinan merupakan salah satu langkah efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di suatu Lembaga Pendidikan Islam. Adapun dalam melaksanakan kepemimpinannya tersebut, seorang pemimpin di

Lembaga Pendidikan harus mempunyai Implementasi Nilai-Nilai dan gaya yang dijadikan sebagai dasar dan acuan dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu, kerangka berfikir secara skematis dapat dilihat pada skema berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁸⁴

Denzin dan Lincoln pada tahun 1987 menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan metode yang ada. Dari segi pengertian ini, para penulis masih tetap mempersoalkan latar alamiah dengan maksud agar hasilnya dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena dan yang dimanfaatkan untuk penelitian kualitatif adalah berbagai macam metode penelitian. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.⁸⁵

Dalam penelitian ini, peneliti menggali fenomena terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah

⁸⁴ Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya. 2019). Hal: 6

⁸⁵ Lexy J. Moleong. *Loc Cit.* Hal: 6

Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar yang terfokus pada implementasi nilai-nilai kepemimpinan, perilaku dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Adapun hasil dari penelitian ini nanti akan dijabarkan dan dideskripsikan se rinci mungkin.

B. Kehadiran Peneliti

Ciri khas dari penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, tetapi peranan peneliti lah yang menentukan seluruh skenarionya.⁸⁶ Dalam mengumpulkan data di lapangan, peneliti berperan serta dan mengikuti secara aktif kegiatan di lapangan. Karena, salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif adalah peneliti menjadi subjek pengumpul data serta peneliti berperan sebagai instrumen dan berpartisipasi aktif secara penuh ketika melakukan penelitian dan pengumpulan data. Dalam hal ini peneliti akan terjun secara langsung ke lokasi penelitian yaitu Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar untuk mengumpulkan data terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai berdasarkan fokus penelitian yang telah disusun.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar yang beralamatkan di Jln. Mastrip No. 39, Desa Tegalsri, Kecamatan Wlingi, Kabupaten Blitar, Provinsi Jawa Timur. Peneliti melakukan penelitian di MIN 13 Wlingi Blitar dikarenakan ketertarikan peneliti terhadap kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai

⁸⁶ Lexy J. Moleong. *Ibid.* Hal: 163

yang ada di sekolah tersebut. Peneliti melakukan penelitian di lokasi ini karena Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar merupakan salah satu madrasah yang banyak diminati di kalangan masyarakat setempat karena terkenal memiliki guru yang ramah, rapi, disiplin, dan memiliki kinerja yang baik di mata masyarakat. Selain itu, kualitas pelayanan oleh para pegawai dan staff di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar juga sangat bagus. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui strategi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar tersebut.

D. Data dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan sebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.⁸⁷ Data yang akan peneliti kumpulkan adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yakni data yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 (dua) sumber data yakni data primer dan data sekunder. Data primer yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung yang diamati dan dicatat secara langsung, berupa wawancara dan observasi . Sumber data primer pada penelitian ini meliputi kepala sekolah, wakakurikulum, perwakilan guru, dan perwakilan karyawan. Adapun data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari data yang sudah ada yang terdiri dari dokumen-dokumen dan foto yang berkaitan dengan penelitian. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah sekolah, dokumen prestasi guru,

⁸⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*..... Hal: 157.

notulen hasil rapat, dokumen pelayanan pendidikan, dan data lainnya yang mendukung. Terkait data dan sumber data akan dipaparkan secara rinci dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Data dan Sumber Data Penelitian

No	Fokus Penelitian	Data	Sumber Data
1	Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	<u>Data Primer:</u> data terkait Implementasi Nilai-Nilai yang digunakan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. <u>Data Sekunder:</u> dokumen pendukung terkait Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan yang digunakan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar seperti foto yang berkaitan dengan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan tersebut.	<u>Sumber Data Primer:</u> adapun Informan dari wawancara adalah kepala madrasah, guru, dan para pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. <u>Sumber Data Sekunder:</u> dari foto yang mendukung dan menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan oleh Rasulullah SAW.
2	Perilaku Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar	<u>Data Primer:</u> data terkait Perilaku Kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Adapun data primer tersebut dapat berupa perilaku kepala madrasah dalam memimpin rapat, mengambil keputusan, serta memotivasi guru dan	<u>Sumber Data Primer:</u> adapun Informan dari wawancara adalah kepala madrasah, waka kurikulum, guru, dan para pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar seperti staff TU dan pegawai keamanan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Dan observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti.

		<p>pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.</p> <p>Data Sekunder: dokumen pendukung terkait Perilaku Kepemimpinan yang digunakan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar seperti dokumentasi yang berkaitan dengan Perilaku Kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.</p>	<p>Sumber Data Sekunder: dapat diperoleh dari dokumen notulen hasil rapat dan dokumen lain yang mendukung terkait Perilaku Kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.</p>
3	<p>Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar</p>	<p>Data Primer: data terkait gaya yang digunakan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Apakah menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, ataupun laissez faire yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.</p> <p>Data Sekunder: dokumen pendukung terkait gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar seperti dokumentasi aktivitas yang menunjukkan gaya kepemimpinan kepala madrasah.</p>	<p>Sumber Data Primer: Sumber Data Primer: adapun Informan dari wawancara adalah kepala madrasah, guru, dan para pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar seperti staff TU dan pegawai keamanan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Dan observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti.</p> <p>Sumber Data Sekunder: dapat diperoleh dari dokumentasi terkait gaya kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar</p>

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi yang juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih dalam dari responden. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.⁸⁸

Adapun yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Perwakilan Guru, Waka Kurikulum, dan Perwakilan Staff atau pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Adanya wawancara ini diharapkan dapat menjawab Fokus Penelitian yang akan dikaji mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

Berikut ini adalah pedoman wawancara yang digunakan untuk wawancara peneliti:

Tabel 3. 2 Pedoman Wawancara Penelitian

No	Fokus Penelitian	Informan
1	Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan	a. Kepala madrasah b. Waka Kurikulum c. Guru d. Pegawai
2	Perilaku Kepemimpinan	a. Kepala madrasah b. Waka Kurikulum c. Guru d. Untuk para Pegawai
3	Gaya kepemimpinan	a. Kepala madrasah b. Waka Kurikulum

⁸⁸ Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Enterpretif, Interaktif, dan Konstruktif*. (Bandung: Penerbit Alfabeta. 2018). Hal: 114

		c. Guru d. Pegawai
--	--	-----------------------

2. Observasi

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan pencatatan dan pengamatan secara langsung untuk memperoleh data serta menjawab Fokus Penelitian yang dikaji dalam penelitian, yaitu terkait dengan Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan, Perilaku Kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

3. Dokumentasi

Didalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data berupa dokumen pribadi maupun yang resmi, namun tidak hanya itu saja, peneliti juga melakukan dokumentasi berupa foto atau gambar yang berkaitan dengan fokus penelitian yang telah ditentukan terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Mengingat Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dari penelitian kualitatif.⁸⁹ Peneliti berusaha melakukan observasi secara teliti supaya data yang dihasilkan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian.

Dalam penyajian data, peneliti menggunakan koding dalam mempermudah pemahaman, adapun koding nya adalah:

⁸⁹ Sugiyono. *Ibid.* Hal: 124

- a. W : wawancara
- b. O: Obervasi
- c. D: Dokumentasi
- d. KM: Kepala Madrasah
- e. WK: Waka Kurikulum
- f. PG: Perwakilan Guru
- g. PP: Perwakilan Pegawai

F. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar adalah analisis data kualitatif model Miles dan Huberman yang terdiri atas empat komponen yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan *conclusion drawing*.⁹⁰ Adapun analisis tersebut akan diimplementasikan kedalam penelitian melalui cara-cara sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Dalam tahap ini, peneliti melakukan pengumpulan data secara rinci dan lengkap terkait Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan, Perilaku Kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar sehingga data yang diperoleh akan banyak dan bervariasi. Adapun data yang dikumpulkan adalah data yang bersumber dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Masing-masing

⁹⁰ Sugiyono. *Ibid.* Hal: 132

data tersebut akan dicatat kedalam dokumen berbeda untuk memudahkan proses analisis data selanjutnya.

2. Reduksi data

Dalam tahapan ini peneliti merangkum, memilah dan memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada Fokus Penelitian yang telah dibuat sebelumnya. Dari data yang telah dikumpulkan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi akan di klasifikasikan berdasarkan Fokus Penelitian yang telah dibuat. Untuk lebih memudahkan peneliti, maka data dari masing-masing Fokus Penelitian tersebut dicatat didalam kertas dengan warna berbeda, seperti:

- a. Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. (dicatat dalam kertas warna merah muda)
- b. Perilaku Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. (dicatat dalam kertas warna kuning)
- c. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. (dicatat dalam kertas warna hijau)

3. Penyajian data

Dalam tahap ini, peneliti menyusun data yang sudah direduksi terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan

pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar kedalam bentuk uraian singkat, bagan, dan tabel.

4. Penarikan kesimpulan

Tahapan terakhir yaitu penerikan kesimpulan. Dalam tahap ini, peneliti membuat kesimpulan dengan mencermati dan menggunakan pola pikir secara keseluruhan. Dengan demikian, peneliti akan mendapatkan jawaban dari fokus penelitian.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa metode untuk memperoleh keabsahan data, diantaranya adalah:⁹¹

1. Ketekunan/Keajegan Pengamat

Peneliti berusaha untuk melakukan penelitian secara tekun dan ajeg. Meningkatkan ketekunan dalam pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara seperti ini maka kepastian data dan urutan peristiwa akan terekam secara sistematis dan pasti. Dengan melakukan penamatan yang tekun maka akan terjalin hubungan antara peneliti dengan pihak terkait sehingga menjadi akrab satu sama lain.

⁹²Tekun disini maksudnya peneliti benar-benar melakukan penelitian sesuai dengan hati nuraninya secara sungguh-sungguh dengan berpedoman kepada proposal penelitian yang telah dibuat sebelumnya. Selain itu, selama penelitian peneliti sejara ajeg atau konsisten melakukan pengamatan terkait kepemimpinan kepala madrasah yang meliputi

⁹¹ Farida Nugrahani. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. (Surakarta: Cakra Books. 2014). Hal: 114-118

⁹² Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta). Hlm: 272

Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan, perilaku kerja kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

2. Triangulasi

Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah pemeriksaan keabsahan data melalui sumber lainnya. Adapun teknik pemeriksanaan keabsahan data ini melalui berbagai macam triangulasi, yakni:

- a. **Triangulasi Teknik**, didalam triangulasi teknik ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait implementasi nilai-nilai yang melandasi kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.
- b. **Triangulasi Sumber**, didalam triangulasi sumber, peneliti menggunakan sumber yang berbeda-beda untuk mendapatkan hasil yang sama. Dalam hal ini sumber atau informan dalam mengumpulkan data adalah kepala madrasah sebagai *key informan*, waka kurikulum, perwakilan guru, dan perwakilan pegawai.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Identitas Madrasah

- a. Nama Madrasah : Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar
- b. NSM / NPSN : 111135050007 / 60714732
- c. Status Akreditasi : A
- d. Alamat : Jl. Mastrip No. 39, Tegalasri, Wlingi, Blitar
- e. Tahun Berdiri : 1997
- f. Ijin Operasional : Nomor 107 Tahun 1997
- g. Kepala Madrasah : Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd.

2. Letak Geografis Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, merupakan salah satu lembaga pendidikan yang terletak di Jl. Mastrip no. 39. Desa Tegalasri, Kecamatan Wlingi, Kabupaten Blitar.

3. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

a. Visi

*“Terwujudnya insan yang berakhlaqul Karimah, cerdas, terampil,
berbudaya lingkungan, berdasarkan Iman dan Taqwa”*

Penjabaran dari Visi:

Akhlaqul Karimah: Indikatornya.

- 1) Menjalankan ajaran Islam dengan baik.

- 2) Menghormati Orang Tua dan Guru.
- 3) Berkata-kata yang sopan dan santun terhadap Orang Tua, Guru, teman-temannya dan Masyarakat.

Cerdas: Indikatornya.

- 1) Prestasi akademik mencapai rerata naik 0,5 poin dari tahun 2019/2020.
- 2) Prestasi non akademik tingkat Kabupaten/Provinsi
- 3) Dapat membedakan mana yang benar dan mana yang salah.
- 4) Dapat memilih yang lebih dipentingkan.

Terampil: Indikatornya

- 1) Dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas yang ditanggungnya tanpa ketergantungan kepada orang lain.

Berbudaya lingkungan: Indikatornya

- 1) Berperilaku hidup bersih, disiplin, jujur, taat aturan /tata tertib yang ada di Madrasah ataupun di Masyarakat.
- 2) Saling menyayangi makhluk Allah (Manusia, Hewan dan Tumbuhan).
- 3) Peduli lingkungan bersih dan sehat (babas dari rokok, alkohol, narkoba dan obat terlarang lainnya) baik di Madrasah maupun di rumah masing-masing.

- 4) Terbebasnya lingkungan sekolah dari jentik nyamuk terutama *Aedes aegypti*.
- 5) Berperilaku pelestarian fungsi lingkungan, mencegah terjadinya pencemaran(Tanah,Udara dan Air) dan menghindarkan Kerusakan Lingkungan.

b. Misi

- 1) Standar Isi.
 - a) Menyusun kurikulum Madrasah yang relevan/sesuai dengan/mengikuti perkembangan zaman pendidikan dan memuat Pendidikan Lingkungan Hidup.
 - b) Selalu melakukan up date,informasi baru yang ada hubungannya dengan kurikulum demi relevansi dengan kebutuhan stakeholder.
- 2) Standar Tendik.
 - a) Meningkatkan Sumber Daya Manusia(SDM)Gurudalam Proses Belajar Mengajarnya.
 - b) Kualifikasi Tenaga Kependidikan minimal S1/D4 sesuai tupoksinya.
 - c) Selalu mengupayakan memperolehnya pengetahuan baru sesuai dengan perkembangan zaman/terkini.
- 3) Standar Proses.
 - a) Melaksanakan proses pembelajaran yang profesional dan penuh kreatif dan inovatif.

- b) Melaksanakan pembelajaran ke Agamaan yang menumbuh kembangkan perilaku menjalankan syari'at dengan benar.
 - c) Melaksanakan pembiasaan berlaku baik,jujur,tanggungjawab,kerja keras,cinta tanah air, perilaku hidup bersih sehat terbebas dari rokok,alkohol,narkoba dan obat terlarang lainnya, ramah lingkungan dan amanah.
 - d) Melaksanakan pembelajaran melalui proses mengamati, menanya, mencoba (eksperimen) mengasosiasikan dan mengkomunikasikan (mengaplikasikan).
 - e) Melaksanakan pemantapan atau pendalaman materi terutama untuk Siswa kelas VI
 - f) Melaksanakan pembinaan terhadap siswa yang kurang mampu dalam hal baca dan tulis baik latin maupun arab.
 - g) Melaksanakan pembelajaran dan pembiasaan untuk menumbuhkembangkan budaya peduli ingkungan,bebas dari dari rokok,alkohol,narkoba dan obat terlarang lainnya.
 - h) Melaksanakan Pembinaan / pembelajaran terkait dengan proses Pemberantasan Sarang Nyamuk terutama penyebab sakit Demam Berdarah Dengue (PSN-DBD).
 - i) Melaksanakan pembelajaran IPA,IPS dan Agama terbuka,dengan sumber belajar dari lingkungan Madrasah .
- 4) Standar Sarpras.
- a) Mengupayakan tersedianya buku-buku dan alat peraga yang menunjang pelaksanaan Proses Pembeajaran.

- b) Mengupayakan tersedianya alat bantu untuk pendidikan lingkungan hidup, pendidikan karakter yang akhlaqul karimah.
 - c) Mengupayakan tersedianya lingkungan madrasah yang memadai sebagai sumber ataupun media belajar bagi siswa.
- 5) Standar Kelulusan.
- a) Menetapkan kriteria kelulusan yang mengacu pada nilai Aklaq, Pengetahuan dan budaya lingkungan.
 - b) Meningkatkan mutu hasil belajar dengan rata-rata di atas 7,5
 - c) Meningkatkan Jumlah lulusan yang sesuai harapan stakeholder.
- 6) Standar Pengelolaan.
- a) Melaksanakan pembagian tugas lembaga sesuai dengan tupoksinya masing-masing.
 - b) Bekerja sama dengan Komite Madrasah dan Orang Tua Murid , demi terwujudnya hasil pendidikan yang diharapkan.
 - c) Melaksanakan pengelolaan limbah air wudlu untuk pengairan tanaman di taman Madrasah/ bekerja sama dengan stakeholder.
- 7) Standar Pembiayaan.
- a) Melakukan efisiensi dan optimalisasi biaya sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan,.
 - b) Melakukan peningkatan kewirausahaan demi lancarnya kegiatan Madrasah.
 - c) Menjalani kerja sama dengan wali murid juga Komite Madrasah dalam pengadaan sarana dan prasarana.

- 8) Standar Penilaian.
 - a) Melaksanakan penilaian yang berdasarkan pada sikap Akhlaqul Karimah.
 - b) Melaksanakan penilaian yang berdasarkan pada Intelektual /ranah kognitif.
 - c) Melaksanakan penilaian yang berdasarkan pada karakter adat ketimuran.
 - d) Melaksanakan penilaian berbasis perilaku terhadap cinta lingkungan sekitar.

c. Tujuan

- 1) Standar Isi.
 - a) Terwujudnya kurikulum Madrasah yang relevan/sesuai dengan/mengikuti perkembangan dunia pendidikan dan yang memuat Pendidikan Lingkungan Hidup.
 - b) Terwujudnya informasi terbaru terkait dengan perkembangan kurikulum.
- 2) Standar Pendidik.
 - a) Terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Guru yang mumpuni dalam Proses Belajar Mengajarnya.
 - b) Terwujudnya kualifikasi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar lulusan S1 atau D4 Keguruan/ PGMI/PGSD.
 - c) Terwujudnya kualifikasi tenaga kependidikan lulusan S1 atau D4 sesuai dengan tupoksinya.

d) Terwujudnya informasi pengetahuan yang terbaru sesuai dengan perkembangan Zaman.

3) Standar Proses.

a) Terwujudnya proses pembelajaran yang profesional dan penuh inovatif

b) Terlaksananya pembiasaan berlaku baik, jujur, tanggungjawab, kerja keras, cinta tanah air, perilaku hidup bersih sehat yang ramah lingkungan dan amanah, perilaku hidup bersih sehat terbebas dari rokok, alkohol, narkoba dan obat terlarang lainnya,.

c) Terwujudnya pemantapan atau pendalaman materi terutama untuk Siswa kelas VI

d) Terwujudnya pembinaan terhadap siswa yang kurang mampu dalam hal baca dan tulis baik latin maupun arab.

e) Terlaksananya proses pembelajaran yang melalui mengamati, menanya, mencoba (eksperimen), mengasosiasikan dan mengkomunikasikan(mengaplikasikan).

f) Terlaksananya pembelajaran dan pembiasaan untuk menumbuhkembangkan budaya peduli lingkungan, menumbuhkembangkan budaya peduli lingkungan, bebas dari dari rokok,alkohol,narkoba dan obat terlarang lainnya

g) Terwujudnya proses pembelajaran IPA,IPS dan Agama dengan sumber belajar lingkungan kolam penampungan limbah air wudlu.

- 4) Standar Sarpras.
 - a) Tersedianya buku-buku dan alat peraga yang menunjang pelaksanaan Proses Pembelajaran.
 - b) Tersedianya Alat bantu untuk pendidikan lingkungan hidup, pendidikan karakter yang akhlaqul karimah.
 - c) Tersedianya kolam sebagai penampungan limbah air wudlu dan sebagai sumber belajar siswa.
- 5) Standar Kelulusan.
 - a) Terwujudnya kelulusan yang mengacu pada nilai Akhlaq, Pengetahuan dan budaya lingkungan.
 - b) Terwujudnya generasi bangsa yang menjalankan syari'at Islam dengan benar.
 - c) Terwujudnya mutu hasil belajar dengan rata-rata 75
 - d) Terwujudnya Jumlah lulusan yang sesuai harapan stakeholder.
 - e) Terbiasanya berkata-kata yang sopan santun baik sesama teman, Guru dan Orang Tua.
 - f) Terbiasanya pelaksanaan Sholat Fardlu.
 - g) Lulusan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar dapat memneruskan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.
 - h) Terwujudnya sikap terhadap pelestarian fungsi lingkungan, mencegah terjadinya pencemaran(Tanah, Udara dan Air) dan menghindarkan Kerusakan Lingkungan.

- i) Terwujudnya Lulusan yang memiliki pengetahuan dan kebiasaan hidup sehat, terutama dalam menerapkan “ 3 M Plus “.
 - j) Terwujudnya lulusan yang mempunyai karakter budaya lingkungan yang didasari dengan Assunah.
- 6) Standar Pengelolaan.
- a) Terwujudnya pembagian tugas lembaga sesuai dengan tupoksinya masing-masing.
 - b) Bekerja sama dengan Komite Madrasah dan Orang Tua Murid ,demi terwujudnya hasil pendidikan yang diharapkan.
 - c) Terwujudnya warga madrasah yang peduli dan berbudaya lingkungan hidup (ramah lingkungan) dan perilaku hidup bersih sehat terbebas dari rokok, alkohol, narkoba dan obat terlarang lainnya.
 - d) Terwujudnya pemanfaatan limbah air wudlu untuk memelihara ikan dan digunakan sebagai sumberbelajar guru maupun siswa.
- 7) Standar Pembiayaan.
- a) Terlaksananya efisiensi dan optimalisasi biaya sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan,.
 - b) Terlaksananya peningkatan kewirausahaan demi lancarnya kegiatan Madrasah.
 - c) Tersedianya dana untuk pengadaan kolam sebagai penampungan limbar air wudlu yang digunakan sebagai sumber belajar siswa.
- 8) Standar Penilaian.

- a) Terlaksananya penialain yang berdasarkan pada sikap Akhlaqul Karimah.
- b) Terlaksananya penilaian yng berdasarkan pada Intelektual.
- c) Terlaksananya penilaian yang berdasarkan pada karakter adat ketimuran.
- d) Terlaksananya penilaian yang berbasis perilaku terhadap cinta lingkungan sekitar.
- e) Terlaksanakannya penilaian yang berdasarkan bukti outentik.

4. Struktur Organisasi Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

(Terlampir)

5. Data Guru dan Pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Tabel 4. 1 Data Guru dan Pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

No	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH (Orang)
1	Kualifikasi Pendidikan Guru	<= SMA Sederajat	
		D1	
		D2	
		D3	
		S1	22
		S2	5
		S3	
		Jumlah	27
2	Sertifikasi	Sudah	20
		Belum	7
		Jumlah	27
3	Gender	Pria	13
		Wanita	14
		Jumlah	27
4	Status Kepegawaian	PNS	20

No	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH (Orang)
		GTT	7
		GTY	
		Honorer	
		Jumlah	27
5	Golongan	III a	1
		III b	3
		III c	10
		III d	3
		IV a	3
		IV b	
		Non PNS	7
		Jumlah	27
6	Kelompok Usia	Kurang dari 30 Tahun	4
		31 - 40 Tahun	5
		41 - 50 Tahun	10
		51 - 60 Tahun	8
		diatas 60 Tahun	
		Jumlah	27
7	Masa Kerja	Kurang dari 6 Tahun	3
		6 - 10 Tahun	2
		11 - 15 Tahun	14
		16 - 20 Tahun	2
		21 - 25 Tahun	6
		26 - 30 Tahun	
		Diatas 30 Tahun	
		Jumlah	27

B. Temuan Penelitian

Untuk mendeskripsikan terkait kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, berikut akan disajikan data-data yang berkaitan dengan fokus penelitian yang telah disusun sebelumnya, yaitu:

- 1) Bagaimana Implementasi Nilai-Nilai Yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar?
- 2) Bagaimana Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar
- 3) Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Data terkait dengan fokus penelitian diatas akan dipaparkan sesuai dengan data yang ada di lapangan.

1. Implementasi Nilai-Nilai Yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar saat ini dipimpin oleh Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd. Beliau menjabat sebagai Kepala Madrasah sejak awal tahun 2020 menggantikan kepala madrasah yang lama, yaitu Bapak Sutrisno. Jabatan sebagai kepala madrasah tersebut merupakan jabatan keempat beliau sebagai kepala madrasah, setelah sebelumnya beliau menjabat sebagai kepala madrasah di MIN 1 Selorejo (2008-2013), MIN 5 Blitar (2013-2018), MIN 3 Blitar atau lebih dikenal dengan MIN Mojorejo Wates (2018-2020), dan di awal tahun 2020 ini beliau resmi menjabat sebagai Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Hal ini sesuai dengan ungkapan kepala madrasah, yakni:

“ Tahun 2020 saya dipindahkan ke Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar menjabat sebagai kepala madrasah menggantikan Bapak Sutrisno. Ini adalah jabatan ke empat saya sebagai kepala madrasah. Sebelum di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini saya pernah menjabat sebagai kamad di MIN 1 Selorejo pada tahun 2008-2013, dimana MIN 1 Selorejo merupakan Madrasah Ibtidaiyah Negeri pertama dan tertua di Kabupaten Blitar. Lima tahun menjabat di MIN 1 Selorejo, kemudian saya dipindahkan ke MIN 5 Blitar sampai tahun 2018. Dan setelah dari MIN 5 Blitar saya menjabat sebagai kamad di MIN 3 Blitar sampai awal tahun 2020. Setelah itu barulah saya dipindahkan ke Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini. Sebelum menjabat sebagai kepala madrasah, pada tahun 1997 saya pernah menjadi seorang guru di MTsN Selorejo. Kemudian pada tahun 1998 saya juga pernah menjadi tenaga administrasi di MIN Sanankulon. Setahun menjadi tenaga administrasi, kemudian pada tahun 1999 saya diangkat menjadi seorang guru hingga pada tahun 2008 saya resmi dilantik sebagai kepala madrasah.”⁹³

Untuk menjalankan roda kepemimpinan yang ideal, maka diperlukan pula pemimpin yang ideal. Pemimpin ideal ini mempunyai sifat-sifat yang selanjutnya disebut sebagai Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan sebagai kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, Ibu Ernawati menerapkan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan mengadopsi dari Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan oleh Rasulullah SAW. Adapun Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan tersebut antara lain adil, amanah, tabligh, fathanah, shidiq, qanaah, dan siasah. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

“Dalam menjalankan profesi saya sebagai kepala madrasah, saya berusaha menerapkan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan tersebut saya implementasikan setiap saat guna meningkatkan kinerja guru dan pegawai di lembaga yang saya pimpin.”⁹⁴

⁹³ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 09.00 WIB

⁹⁴W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 09.05 WIB

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 10 Desember 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah benar-benar menerapkan nilai kepemimpinan sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Nilai yang diterapkan adalah jujur dan amanah, ditunjukkan dengan kepala madrasah membuat janji kepada peneliti untuk pada tanggal 7 Desember 2021 untuk melakukan wawancara kepada kepala madrasah pada hari Kamis, 10 Desember 2021, dan hal tersebut benar-benar ditepati.⁹⁵

Adil, merupakan nilai kepemimpinan yang pertama dan utama diterapkan oleh Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Nilai kadil ini diterapkan oleh kepala madrasah dalam berbagai aspek guna meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Adapun contoh implementasi dari perilaku adil ini adalah kepala madrasah tidak pernah membeda-bedakan semua pegawainya baik yang PNS maupun Non-PNS, terutama dalam segi kedisiplinan. Apabila ada yang melanggar kedisiplinan semua akan mendapatkan hukuman. Sebaliknya, selain hukuman para guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar juga mendapatkan toleransi yang sama dari kepala madrasah. Seperti yang disampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancara sebagai berikut:

“Saya selalu berusaha berperilaku adil dan menerapkan toleransi terhadap semua guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Saya menganggap semua guru dan pegawai itu sama, baik PNS maupun Non PNS. Terutama dalam hal kedisiplinan, apabila salah satu dari mereka melanggar kedisiplinan

⁹⁵ O. Jumat, 10 Desember 2021. 08.00 WIB

maka akan saya berikan *punishment* yang sama. Mereka sebagai tenaga pendidik dan kependidikan harus mematuhi tata tertib yang berlaku.”⁹⁶

Pernyataan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan adanya pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Dian, selaku Waka Kurikulum di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Berikut hasil wawancaranya:

“Ibu kepala madrasah merupakan sosok yang sangat disiplin dan beliau sangat menjunjung tinggi nilai kedisiplinan. Oleh karena itu apabila ada salah satu dari kami yang melanggar kedisiplinan maka beliau akan menegur kami tanpa pandang status kami PNS ataupun Bukan. Selain adil, beliau juga memiliki toleransi yang tinggi. Pernah sekali waktu anak saya sedang sakit, dan saya diberikan izin untuk tidak masuk mengajar dan mengantar anak saya berobat.”⁹⁷

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 15 Desember 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah benar-benar memiliki toleransi dan keadilan yang tinggi. Nilai toleransi ditunjukkan ketika ada salah satu guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar yang berstatus non PNS sedang sakit dan sedang ada janji berobat dengan dokter di pagi hari, kemudian hal itu dimaklumi dan guru tersebut diberikan izin untuk berobat dan sedikit terlambat datang ke sekolah.⁹⁸ Kemudian nilai keadilan ditunjukkan ketika ada pegawai keamanan madrasah yang saat siswa-siswi pulang dari sekolah seharusnya mereka bersiap didepan gerbang untuk membantu siswa-siswi menyebrang jalan, tetapi pegawai keamanan tersebut datang terlambat. Kemudian beliau diberikan *punishment* berupa

⁹⁶ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis, 9 Desember 2021. 09.08 WIB

⁹⁷ W. WK (Ibu Dian Novita, M.Pd.I). Sabtu, 11 Desember 2021. 10.00 WIB

⁹⁸ O. Rabu, 15 Desember 2021. 07.00 WIB

teguran dari kepala madrasah. Beliau diminta agar lebih disiplin lagi, dan jangan sampai mengulangi lagi hal yang sama.⁹⁹

Tabligh dan Amanah, merupakan nilai selanjutnya yang diimplementasikan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar dalam menjalankan kepemimpinannya untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Nilai tabligh ditunjukkan dengan selalu menyampaikan apapun dengan benar dan selalu memberikan nasihat yang baik kepada yang membutuhkan. Hal ini dibarengi dengan sifat amanah, yakni yang maknanya dapat dipercaya. Ibu Ernawati, sebagai kepala madrasah selalu menggabungkan kedua hal tersebut dalam pengimplementasiannya. Hal ini diperkuat dengan wawancara dengan Bu Binti, selaku salah satu guru wali kelas 1 Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

“ Ibu Erna itu orangnya dapat dipercaya dan menyampaikan segala sesuatu dengan benar, atau dalam kata lain seperti amanah dan jujur. Saya contohkan diri saya sendiri, saat itu saya sedang memiliki masalah pribadi, saya cerita kepada beliau, dan beliau mau mendengarkan dengan baik semua permasalahan saya tanpa menceritakan permasalahan saya kepada orang lain. Tidak hanya itu, beliau juga memberi saran dan nasihat kepada saya untuk menemukan solusi dan keluar dari permasalahan pribadi yang sedang saya hadapi.”¹⁰⁰

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 10 Desember 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah benar-benar amanah dan dapat dipercaya, serta selalu memberikan solusi terhadap permasalahan yang dialami oleh para bawahannya. Hal ini ditunjukkan saat ada salah satu guru yang sedang bercerita masalah pribadinya, masalah rumah tangga,

⁹⁹ O. Kamis, 9 Desember 2021. 11.30 WIB

¹⁰⁰ W. PG (Ibu Binti Chusnawati, S.Pd.I.). Selasa, 15 Desember 2021. 08.00 WIB

kemudian kepala madrasah benar-benar memberikan solusi, serta nasihat terutama nasihat moril.¹⁰¹

Kepala madrasah harus memiliki sikap cerdas atau *fathanah*, hal ini bisa menjadi nilai tambah bagi seorang pemimpin. Menurut kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, seorang kepala madrasah yang cerdas harus pandai mencari peluang dan inovasi, terutama dalam rangka peningkatan kinerja guru dan pegawai. Contoh nyata yang dilakukan Ibu Erna dalam berinovasi adalah dengan adanya pembangunan lingkungan sekolah. Menurut beliau, lingkungan belajar yang nyaman, akan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman pula bagi para pegawainya. Sesuai hasil wawancara dengan kepala madrasah:

“Saat ini sedang dilakukan pembangunan sebagian lingkungan madrasah. Hal ini merupakan bagian dari inovasi kepemimpinan saya di madrasah ini. Sehingga saya disini tidak hanya memimpin, tetapi juga membawa perubahan.”¹⁰²

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 12 Januari 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah benar-benar melakukan inovasi terhadap pembangunan lingkungan madrasah.¹⁰³ Berikut adalah bukti observasi yang menunjukkan pembangunan lingkungan madrasah:

¹⁰¹ O. Jumat, 10 Desember 2021. 09.00 WIB

¹⁰² W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 09.13 WIB

¹⁰³ O. Rabu, 12 Januari 2021. 07.40 WIB



Gambar 4. 1 Pembangunan Lingkungan Madrasah Bagian gerbang Depan



Gambar 4. 2 Pembangunan Gedung Madrasah

Kepala Madrasah merupakan orang yang tidak serakah dan selalu menerima apa adanya. Hal ini ditunjukkan dengan fakta yang menunjukkan bahwa selama beliau menjabat sebagai kepala madrasah, belum pernah beliau mendapatkan tempat yang dekat dengan rumahnya. Bahkan menjadi kepala di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini beliau harus menempuh jarak kurang lebih 60 kilometer (untuk pulang pergi). Bukan jarak yang dekat, namun itu bukanlah penghalang bagi beliau untuk terlambat datang ke sekolah, bahkan beliau sangat disiplin dan selalu datang ke sekolah sebelum jam pelajaran dimulai. Hal ini dibuktikan dengan wawancara bersama kepala madrasah, dimana beliau menyatakan bahwa:

“Rumah saya di Olak Alen, Selorejo. Selama ini saya belum pernah mendapatkan tempat kerja yang dekat dengan rumah saya. Apalagi sewaktu saya menjabat sebagai kamad di MIN 3 Blitar, saya harus menempuh perjalanan sekitar 2 jam setiap harinya . Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini sudah Alhamdulillah jarak tempuhnya bisa lebih cepat, karena aksesnya lebih mudah ya walaupun masih 54 kilometer jarak yang saya lalui setaiap harinya untuk pulang pergi. Namun dibalik itu semua, saya berusaha tidak terlambat datang ke sekolah dan saya usahakan datang sebelum pukul 07.00 WIB, sebelum kegiatan belajar mengajar berlangsung. Saya harap gurudan pegawai lain bisa mencontoh, akrena dengan kedisiplinan waktu dapat meningkatkan kinerja dan dengan datang ke sekolah pagi hari, otak masih *fresh* dan jernih untuk digunakan berfikir”¹⁰⁴

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan dari Bu Binti, wali kelas 1 Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Tidak hanya itu saja, Ibu Binti ini telah mengikuti kepemimpinan bu Erna sejak 9 tahun yang lalu, jadi beliau mengetahui sedikit banyak dari kepemimpinan Ibu Erna. Beliau menyatakan bahwa”

“ Ibu Erna itu sangat disiplin, saya sudah 9 (sembilan) tahun ikut dengan beliau. Jarak rumah yang jauh dengan tempat kerja itu tidak pernah dijadikan alasan maupun keluhan oleh beliau. Saya sangat termotivasi dengan disiplin beliau. Dengan berusha mengikuti Ibu Erna disiplin datang ke sekolah sebelum kegiatan pembelajaran berlangsung, maka otak saya terasa lebih segar dan semangat mengajar didalam kelas juga menjadi bertambah.”¹⁰⁵

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Bapak Fathan, selaku Pegawai TU di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

“Bu Erna itu sangat disiplin datang ke sekolah. Seringkali masih Pukul 06.45 beliau sudah hadir di sekolah. Rumah yang jauh tidak pernah dijadikan alasan bagi beliau untuk mengeluh. Saya acungi jempol untuk Bu Erna.”¹⁰⁶

¹⁰⁴ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 09.15 WIB

¹⁰⁵ W. PG (Ibu Binti Chusnawati, S.Pd.I.). Rabu, 15 Desember 2021. 08.10 WIB

¹⁰⁶ W. PP(Khoirul Fathan, S.Pd.). Kamis, 16 Desember 2021. 11.00 WIB

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 7 Desember 2021- 12 Januari 2022 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah benar-benar disiplin dan tidak mengeluh walaupun rumahnya jauh. Peneliti mendapati kepala madrasah sudah berada di lingkungan madrasah sebelum pukul 07.00 pagi, bahkan seringkali memang benar kepala madrasah sudah berada di lingkungan madrasah 15 menit sebelum jam masuk. Hal tersebut benar-benar dilakukan kepala madrasah tanpa sedikitpun mengeluh. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah mentaati tata tertib serta kepala madrasah serta kepala madrasah menunjukkan nilai tidak serakah atau menerima apa adanya. (Jarak rumah kepala madrasah dengan madrasah terlampir)¹⁰⁷

Siasah, atau pandai mengatur strategi merupakan nilai kepemimpinan yang tidak kalah penting dibandingkan dengan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan yang sebelumnya. Sebagai kepala madrasah, Bu Erna memiliki strategi khusus yang digunakan untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawainya yang diintegrasikan kedalam visi, misi, dan tujuan madrasah (terlampir). Strategi tersebut dibagi menjadi 2(dua) yakni strategi secara jasmani dan rohani. Strategi Jasmani berupa peningkatan kinerja guru dan pegawai direalisasikan melalui berbagai kegiatan, seperti Bimtek, SKP Tahunan dan KKG(Kelompok Kerja Guru) per jenjang baik jenjang lembaga maupun kelas. Sementara strategi peningkatan kinerja guru dan pegawai secara moril dilakukan melalui pemberian motivasi dan dorongan spiritual kepada masing-masing guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah

¹⁰⁷ O. Senin, 7 Desember 2021-12 Januari 2022

Negeri (MIN) 13 Blitar. Hal ini belum pernah dilakukan oleh kepala madrasah sebelumnya dan dengan adanya dukungan moril ini benar-benar membuat para guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar menjadi bagus kinerjanya, mereka bekerja secara sadar dan disiplin. Hal diatas belum pernah dijumpai dalam kepemimpinan sebelumnya. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Erna dalam wawancara:

“Saya berusaha menggunakan strategi dalam rangka peningkatan kinerja guru dan pegawai yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Alhamdulillah saya dulu pernah mempelajari manajemen *siasah* , sehingga saya dapat mengadopsi pelajaran tersebut didalam strategi kepemimpinan yang saya jalankan. Secara umum, strategi kepemimpinan yang saya gunakan ada 2(dua). Yang pertama strategi jasmani melalui Bimtek, SKP tahunan dan KKG. Kemudian ada strategi moril dengan cara saya berikan motivasi dan dorongan spiritual. Alhamdulillah dengan adanya dorongan spiritual ini para guru dan pegawai lebih sadar akan kedisiplinan dalam bekerja daripada sebelumnya.”¹⁰⁸

Gambar 4. 3 Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah



¹⁰⁸ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 09.25
WIB

Gambar 4. 4 Kegiatan BIMTEK



Gambar 4. 5 Pelaksanaan KKG Bagi Guru Kelas 4

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi diatas, Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar adalah nilai jujur, amanah, fathanah, tabligh, adil, memiliki toleransi yang tinggi dan tidak serakah/menerima apa adanya. Nilai kejujuran ditunjukkan melalui perbuatan yang selalu sesuai dengan perkataan, hal ini juga terbukti dari hasil wawancara yang terkonfirmasi benar tidak ada yang melenceng dari perkataan. Nilai amanah atau dapat dipercaya ditunjukkan melalui sifat beliau yang tidak pernah berbohong ataupun ingkar janji. Sikap Fathanah ditunjukkan melalui cerdasnya beliau dalam berinovasi dan menyusun strategi sehingga sekarang ini gedung sekolah bisa renovasi menjadi lebih baik lagi. Selain itu kepala madrasah juga memiliki strategi untuk peningkatan kompetensi akademik guru dan pegawai melalui forum KKG (Kelompok Kerja Guru), Bimtek, dan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Sikap tabligh ditunjukkan melalui karakter

beliau yang selalu memberikan dukungan spiritual kepada para guru dan pegawainya. Nilai keadilan ditunjukkan dengan tidak pernah membandingkan guru dan pegawai baik PNS maupun Non PNS, mereka semua dianggap sama. Selain nilai keadilan, kepala madrasah juga memiliki sikap toleransi yang tinggi kepada semua guru dan pegawainya yang memiliki kendala atau halangan dalam mentaati tata tertib. Yang terakhir, kepala madrasah merupakan orang yang tidak serakah, menerima apa adanya dengan penuh rasa ikhlas dan tanggungjawab, hal ini terbukti dari kedisiplinan beliau yang tinggi, walaupun jarak rumah dengan madrasah sangat jauh, beliau tetap ikhlas, semangat, dan senantiasa tanggungjawab, bahkan beliau sangat disiplin datang ke madrasah tidak pernah terlambat. Berikut ini adalah tabel terkait nilai-nilai yang melandasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai dan implementasinya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

Berikut ini disajikan tabel terkait nilai-nilai yang melandasi kepemimpinan dan implementasinya yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

No	Nilai-Nilai yang Melandasi Kepemimpinan	Implementasi Nilai-Nilai yang Melandasi Kepemimpinan
1	Shidiq dan Kejujuran	Perkataan dan Perbuatan selalu sama. Dibuktikan dari hasil wawancara terkonfirmasi sama dengan observasi dan dokumentasi.
2	Amanah	Selalu Menetapi Janji
3	Fathanah	Cerdasnya beliau dalam berinovasi dan menyusun strategi sehingga sekarang ini gedung sekolah bisa renovasi menjadi lebih baik lagi. Dan Kegiatan Pembelajaran bisa lebih kondusif. Dengan suasana yang nyaman maka akan dapat

		meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Selain itu kepala madrasah juga memiliki strategi untuk peningkatan kompetensi akademik guru dan pegawai melalui forum KKG (Kelompok Kerja Guru), Bimtek, dan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).
4	Tabligh	Selalu menyampaikan dorongan moral dan spiritual kepada guru dan pegawai.
5	Qanaah	Menerima apa adanya walaupun jarak rumah dengan madrasah sangat jauh, beliau tetap ikhlas, semangat, dan senantiasa bertanggung jawab, bahkan beliau sangat disiplin datang ke madrasah tidak pernah terlambat.
6	Adil	Tidak pernah membedakan guru dan pegawai PNS maupun NON PNS. Yang salah tetap dihukum dan yang benar tetap diberikan apresiasi.
7	Toleransi	Toleransi pada guru dan pegawai jika melanggar tata tertib dengan syarat kepentingan yang mendesak seperti sakit dan ada keluarga yang meninggal.

Tabel 4. 2 Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan dan implementasinya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Perilaku kepemimpinan kepala madrasah merupakan perilaku yang menggambarkan bagaimana perilaku yang digunakan seorang kepala madrasah dalam menjalankan roda kepinimpinannya. Ibu Erna selaku kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar juga menggunakan acuan perilaku dalam memimpin madrasah terutama dalam rangka peningkatan kinerja guru dan pegawai. Cara pertama yang digunakan adalah dengan memahami makna pemimpin. Berangkat dari sanalah Bu Erna kemudian memahami, mendalami, dan menganalisis apa saja tugas dan hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Untuk meningkatkan kinerja

guru dan pegawainya, Bu Erna memiliki banyak cara, seperti mengikutkan para guru dan pegawai kedalam kegiatan Bimtek untuk mengasah kemampuan mereka. Selain itu, arahan dan motivasi juga diberikan sebagai bentuk dukungan moril kepada para guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Arahan saja tidak cukup, beliau juga memberikan contoh dan aksi nyata dari setiap ucapannya. Tidak hanya para guru dan pegawai yang diikutkan Bimtek, beliau sendiri pun juga sering mengikti Bimtek untuk mengasah lebih dalam ilmunya. Selain Bimtek, hal yang selalu diterapkan oleh Ibu Erna adalah tentang bagaimana cara menjunjung nilai kedisiplinan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan Kepala Madrasah dalam wawancara:

“Cara saya memahami peran sebagai seorang pemimpin adalah dengan memaknai sendiri apa itu pemimpin. Berangkat dari sanalah kemudian saya berusaha memahami apa saja tugas dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai banyak sekali hal yang bisa dilakukan, seperti mengikutkan para guru dan pegawai kedalam Bimtek dan selalu memberikan dukungan moril berupa pemberian motivasi. Supaya para guru dan pegawai rajin mengikuti bimtek, maka saya sendiri berusaha untuk memberikan contoh dengan saya juga mengikuti Bimtek untuk meningkatkan *skill* guna peningkatan kinerja.”¹⁰⁹

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 9 Desember 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah benar-benar memberi contoh kepada anggotanya untuk mengikuti Bimtek. Selain itu kepala madrasah juga mengarahkan para guru dan pegawai untuk mengikuti bimtek dalam rangka peningkatan kinerja guru dan pegawainya baik secara online maupun secara offline. Bimtek tersebut terbukti membawa hasil bagi

¹⁰⁹ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 09.28
WIB

peningkatan soft skill dan hard skill guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Dimana kegiatan Bimtek ini terbukti meningkatkan soft skill dan hard skill guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Soft skill guru dan pegawai ditunjukkan melalui kemampuannya yang bisa semakin menguasai IT dan komputer dimana sebelum mengikuti kegiatan Bimtek pada masa kepemimpinan Ibu Erna ini banyak guru yang belum bisa IT. Sementara hard skill dari guru ditunjukkan melalui kemahiran dan variasi metode belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, terutama di masa pandemi seperti ini para guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar terkenal memiliki metode pembelajaran yang beragam. Sementara hard skill pegawai ditunjukkan melalui semakin bagusnya kualitas pelayanan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, dimana sebelumnya kegiatan pelayanan TU dilakukan melalui offline saja, sekarang sudah bisa dilakukan melalui online, tentunya dengan respon yang sangat cepat. Hal tersebut tentu mempermudah masyarakat dalam memperoleh informasi seputar Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Selain itu kepala madrasah juga memberikan dukungan moril yang dilakukan secara lisan kepada guru dan pegawai.¹¹⁰

Kepedulian terhadap para guru dan pegawai merupakan salah satu wujud nyata dari perilaku kepemimpinan Bu Erna. Menurut beliau, kepedulian merupakan salah strategi yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri

¹¹⁰ O. Kamis, 9 Desember 2021. 09.00 WIB

(MIN) 13 Blitar. Sebab, dengan kepedulian, guru akan merasa disayang dan dihargai secara moril. Hal tersebut tentu akan membawa dampak pada kinerja guru dan pegawai. Bentuk-bentuk kepedulian terhadap guru dan pegawai yang dilakukan Bu Erna antara lain dengan saling mendukung terhadap guru dan pegawai, terutama dukungan secara moril. Selain itu, yang paling penting dilakukan adalah menganggap guru dan pegawai itu adalah keluarga, bukan hanya seorang bawahan ditempat kerja. Hal tersebut disampaikan Bu Erna dalam wawancara:

“Saya berusaha untuk menerapkan sikap kepedulian yang tinggi terhadap semua guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Saya anggap mereka semua bukanlah bawahan saya, melainkan partner dalam bekerja dan mereka adalah keluarga saya. Jika mereka terkena musibah, saya berusaha membantu semaksimal mungkin semampu saya baik bantuan secara moril maupun materiil. Dengan diberi dukungan yang maksimal, maka guru dan pegawai disini menjadi semangat dan kinerjanya menjadi bagus dan tidak takut dengan saya. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya para guru dan pegawai yang tidak segan untuk bercerita dengan saya terkait permasalahan yang sedang mereka alami.”¹¹¹

Pernyataan diatas diperkuat dengan adanya konfirmasi dari Bu Dian (Waka Kurikulum), dimana beliau menyatakan:

“Bu Erna selalu dekat dengan kami, beliau tidak pilih kasih dan selalu menganggap kami keluarga. Makanya kami juga tidak segan bercerita dan meminta solusi saat kami sedang mempunyai permasalahan. Tidak hanya diberi solusi secara moril, tetapi beliau juga tidak segan memberikan donasi materiil kepada kami saat kami sedang terkena musibah.”¹¹²

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 9 Desember 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat menjunjung tinggi nilai kekeluargaan. Hal tersebut dapat dilihat dari cara beliau

¹¹¹ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 09.35 WIB

¹¹² W. WK (Ibu Dian Novita, M.Pd.I). Sabtu, 11 Desember 2021. 10.05 WIB

berinteraksi dengan para guru dan pegawai. Beliau adalah orang yang mau mendengarkan orang lain. Nilai kekeluargaan tersebut juga ditunjukkan oleh kepala madrasah terhadap peneliti, dimana kepala madrasah memperlakukan peneliti dengan baik, sopan, dan peneliti tidak hanya dianggap sebagai anak kuliahan, tetapi juga teman diskusi.¹¹³

Pada dasarnya, tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah harus bekerja sesuai tupoksi, dan SOP yang ada. Begitupun di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, semua guru dan pegawainya dituntut untuk menjalankan tugas sesuai Tupoksi, Tata tertib, dan SOP. Akan tetapi, terkadang kenyataan di lapangan menjadi penghalang bagi para guru dan pegawai tersebut dalam mengikuti Tupoksi, SOP, dan tata tertib yang ada. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga seringkali memberikan toleransi jika diperlukan. Hal tersebut disampaikan oleh Bu Erna, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

“Pada dasarnya saya berusaha untuk menuntut guru untuk senantiasa bekerja dan menjalankan tugas mereka sesuai dengan SOP, akan tetapi kita tidak tahu bahwa biasanya ada keadaan darurat yang memungkinkan seorang guru atau pegawai melanggar peraturan. Misal ketika di jalan ban nya bocor ataupun guru dan pegawai sedang sakit. Disitu saya harus memberikan toleransi khusus, karena toleransi yang demikian itu sangat diperlukan.”¹¹⁴

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 9 Desember 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah berusaha menuntut guru dan pegawai untuk bekerja sesuai SOP dan TUPOKSI. Akan tetapi beliau juga memiliki toleransi yang tinggi sebagaimana dijelaskan pada fokus

¹¹³ O. Kamis, 9 Desember 2021. 08.00 WIB

¹¹⁴ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 10.30

penelitian pertama, yakni Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan bagian keadilan.¹¹⁵

Untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai, seorang kepala madrasah harus memiliki orientasi kepemimpinan yang jelas. Dalam hal ini Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar mengolaborasikan 3(tiga) jenis orientasi kepemimpinan. Yang pertama adalah orientasi kepada tugas, yang kedua adalah orientasi pada hubungan baik dengan bawahan, dan yang terakhir adalah orientasi kepada partisipasi kepemimpinan itu sendiri. Menurut Bu Erna, hal terpenting dalam orientasi kepemimpinan adalah pemimpin itu kalau ingin didengar juga harus bisa mendengarkan orang lain. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bu Erna, bahwa:

“Seorang kepala madrasah merupakan pemimpin di suatu lembaga pendidikan. Menjadi seorang pemimpin itu harus memiliki orientasi atau tujuan dalam kepemimpinannya. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini saya mengolaborasikan 3(tiga) jenis orientasi kepemimpinan yakni orientasi kepada tugas, orientasi kepada hubungan baik dengan bawahan saya, dan yang terakhir adalah orientasi kepada partisipasi kepemimpinan. Dari sana, saya harus tau kapan saya bersikap kaku dan kapan saya harus bersikap fleksibel. Terhadap peraturan dan kedisiplinan saya sangat kaku, akan tetapi dalam hal lain seperti saat berdiskusi saya akan menerapkan fleksibilitas yang tinggi. Prinsip utama saya dalam hal ini adalah jika saya ingin didengar, maka saya juga harus mau mendengarkan perkataan orang lain.”¹¹⁶

Hal senada diungkapkan oleh Bu Binti, dimana beliau menyatakan bahwa:

“Bu Erna itu sangat toleransi mbak. Meskipun sebagai pimpinan, beliau itu enak, tidak pernah memerintah semaunya dan selalu mau mendengarkan pendapat dan aspirasi dari kita para guru. Tidak hanya itu mbak, pernah juga ada pegawai bangunan yang sedang melakukan renovasi gedung madrasah. Saat itu beliau ingin

¹¹⁵ O. Kamis, Desember 2021. 08.00 WIB

¹¹⁶ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 10.35

menebang salah satu pohon yang ada di belakang sekolah. Karena pohon tersebut sangat penting keberadaannya bagi kita, dan karena kita juga merupakan madrasah adiwiyata, maka Bu Erna akhirnya tidak mengizinkan. Tapi caranya halus loh mbak, beliau mendengarkan dulu alasan pegawai bangunan tersebut menebang pohon. Setelah mendengarkan, lalu beliau mengajak berdiskusi dan memberi pengertian sehingga tidak terjadi kesalahpahaman terkait larangan menebang pohon tersebut.”¹¹⁷

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 9 Desember 2021 maka ada hal yang menunjukkan bahwa kepala mengolaborasikan 3(tiga) jenis orientasi kepemimpinan yakni orientasi kepada tugas, orientasi kepada hubungan baik dengan bawahan saya, dan yang terakhir adalah orientasi kepada partisipasi kepemimpinan. Kepala madrasah sangat taat peraturan dan meminta bawahannya juga ikut mentaati peraturan tersebut, beliau benar-benar memberikan *punishment* kepada pegawai atau guru yang tidak disiplin. Peneliti menyaksikan kepala madrasah benar-benar memberikan teguran kepada salah satu pegawai keamanan yang waktunya bekerja (menyebrangkan para siswa-siswi saat pulang sekolah), tetapi terlambat tanpa konfirmasi. Pegawai keamanan tersebut ditegur oleh kepala madrasah. Beda halnya jika ada guru dan pegawai yang memang memiliki kepentingan, mereka akan diberikan toleransi dan didengarkan alasan dari pelanggaran tata tertib tersebut.¹¹⁸

Motivasi, merupakan hal yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada para guru dan pegawai dilakukan setiap saat., baik secara individu maupun

¹¹⁷ W. PG (Ibu Binti Chusnawati, S.Pd.I.). Selasa, 15 Desember 2021. 08.00 WIB. 08.13 WIB

¹¹⁸ O. Kamis, 9 Desember 2021. 11.30 WIB

kelompok sesuai dengan kebutuhan. Selain motivasi diberikan setiap saat, kepala madrasah juga memberikan motivasi secara menyeluruh kepada semua anggota madrasah melalui forum rapat tahunan. Hal ini disampaikan oleh Bu Erna dalam wawancara:

“Saya memberikan motivasi kepada seluruh warga madrasah sesuai dengan kebutuhan, baik itu kepada guru, pegawai maupun siswa. Kepada guru dan pegawai selain motivasi saya berikan setiap saat dibutuhkan, saya juga mengagendakan pemberian motivasi dalam forum rapat akhir tahun. Selain itu, saya juga mengagendakan kegiatan homevisit(khusus bagi siswa yang dianggap mempunyai permasalahan). Dengan adanya home visit, maka masalah siswa dapat teratasi, dan kegiatan belajar mengajar tidak lagi terhambat sehingga para guru jadi semangat dan antusias dalam mengajar.”¹¹⁹

Pernyataan diatas dibenarkan oleh Bapak Fathan, salah satu pegawai TU di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. beliau menyatakan:

“Kepala madrasah sering memberikan motivasi kepada kami setiap saat dan juga memberikan motivasi rutin setiap tahun dalam forum rapat akhir tahun.”¹²⁰



¹¹⁹ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 10.40 WIB

¹²⁰ W. PP(Khoirul Fathan, S.Pd.). Kamis, 16 Desember 2021. 11.05 WIB

Gambar 4. 6 Pemberian Motivasi Oleh Kepala Madrasah dalam Forum Rapat

Akhir Tahun



Gambar 4. 7 Home Visit

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi diatas, perilaku kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ditunjukkan melalui memahami peran sebagai pemimpin dan menganggap para guru dan pegawai sebagai keluarga, bukan hanya sekedar bawahan di tempat kerja. Oleh karena itu, kepala madrasah mengolaborasikan dari 3(tga) orientasi kepemimpinan yakni ada saatnya berorientasi kepada tugas, terutama terkait kedisiplinan, kemudian juga ada saatnya berorientasi kepada hubungan baik dengan para bawahan, dan juga orientasi kepada kepemimpinan partisipatif itu sendiri. Kemudian kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada para guru dan pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, pemberian motivasi ini dilakukan setiap saat melalui rasa kekeluargaan.

Berikut ini disajikan tabel terkait perilaku kepemimpinan dan implementasinya yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

No	Perilaku Kepemimpinan	Implementasi
1	Memahami Peran	Memahami peran sebagai pemimpin dan menganggap para guru dan pegawai sebagai keluarga, bukan hanya sekedar bawahan di tempat kerja.
2	Orientasi Kepemimpinan	Kolaborasi antara 3(tiga) jenis orientasi kepemimpinan
	a. Task Oriented Behavior	Menerapkan nilai kedisiplinan yang tinggi, menagajrkan para guru dan pegawai untuk senantiasa mentaati tata tertib dan melaksanakan SOP sebagai guru dan pegawai di lembaga pendidikan islam. Selalu mengikutkan para pegawai kedalam BIMTEK baik online maupun OFFLINE untuk peningkatan kinerja guru dan pegawai. Serta Tidak segan untuk memberikan teguran kepada pegawai dan guru yang lalai dalam tugas.
	b. Relationship Oriented Behavior	Menerapkan secara tinggi nilai kekeluargaan, Memiliki kepedulian yang tinggi kepada para guru dan pegawai, dan selalu memberikan dukungan jasmani dan rohani.
	c. Participative Leadership	Memiliki prinsip jika mau didengar, maka juga harus mau mendengarkan.
3	Pemberian Motivasi	Memberikan motivasi kepada guru dan pegawa, baik melalui forum SKP dan KKG maupun pemberian motivasi secara langsu

Tabel 4. 3 Perilaku kepemimpinan dan implementasinya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

3. Gaya Kepemimpinan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Dalam melaksanakan kepimpinan di lembaga pendidikan, seorang kepala madrasah memiliki ciri khas yang dinamakan gaya

kepemimpinan. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, Ibu Erna menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Binti, selaku Wali Kelas di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

“Ibu kepala madrasah ini merupakan sosok yang selalu mendengarkan aspirasi dari kami.”¹²¹

Hal ini diperkuat juga dengan adanya pernyataan dari salah satu pegawai TU di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar:

“Di saat madrasah akan mengadakan kegiatan, seperti contohnya PHBI, Ibu Kepala Madrasah selalu mengajak kami berdiskusi untuk menentukan kegiatan apa yang cocok dilaksanakan untuk memperingati hari besar islam tersebut.”¹²²

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 15 Januari 2022 ada hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah memang benar selalu menggunakan metode diskusi dalam memecahkan suatu permasalahan.¹²³ Berikut ini adalah foto kegiatan musyawarah menentukan acara peringatan hari besar islam yakni peringatan 1 rajab yang dilakukan oleh kepala madrasah bersama beberapa perwakilan guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar (Dokumentasi terlampir).

Adanya perbedaan pendapat tentu sudah menjadi hal yang wajar. Perbedaan pendapat ini sering terlihat saat forum rapat. Karena Ibu Erna memiliki prinsip “Jika mau didengarkan, maka juga harus bisa mendengarkan”, maka perbedaan pendapat dapat teratasi dengan baik. Seperti telah disampaikan oleh Ibu Erna:

¹²¹ W. PG (Ibu Binti Chusnawati, S.Pd.I.). Selasa, 15 Desember 2021. 08.00 WIB. 08.18 WIB

¹²² W. PP(Khoirul Fathan, S.Pd.). Kamis, 16 Desember 2021. 11.15 WIB

¹²³ O. Rabu, 15 Januari 2021. 13.00 WIB

“Kalau ada perbedaan pendapat didalam rapat, saya menganggap itu merupakan suatu permasalahan yang harus segera diselesaikan. Oleh karena itu saya berusaha untuk mendengarkan mereka karena seperti telah saya katakan sebelumnya bahwa saya memiliki prinsip “Jika ingin didengar, maka kita juga harus mau mendengarkan orang lain.”. Seringkali perbedaan pendapat ini terjadi saat kita mau mengadakan acara-acara mbak. Biasanya terjadi perbedaan pendapat terkait susunan acara. Untuk mengatasi hal itu, kita melakukan musyawarah. Dari musyawarah tersebut akan didapatkan banyak ide sehingga permasalahan dapat terselesaikan dengan mudah dan kata mufakat akan mudah dicapai juga.”¹²⁴

Sesuai dengan pengamatan peneliti saat sedang mengikuti rapat madrasah, Ibu Erna benar-benar mau mendengarkan aspirasi dari para peserta rapat sehingga kegiatan rapat berjalan dengan fleksibel. Dari situ lah para guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar merasa diperlakukan dan didengarkan dengan baik oleh kepala madrasah sehingga mereka tidak segan dan takut untuk menyampaikan aspirasi mereka.¹²⁵ Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Dian selaku waka kurikulum di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Beliau menyatakan bahwa:

“Di sini suasana rapat dibuat se santai mungkin, semua aspirasi dari kami para guru dan pegawai didengarkan dengan baik oleh ibu kepala madrasah.”¹²⁶

Ibu Erna menyampaikan bahwa selain menghargai pendapat saat rapat. Beliau juga menerapkan hal yang tidak kalah penting, yakni kegiatan supervisi. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini kegiatan supervisi dibagi menjadi 2(dua) yaitu supervisi pembelajaran bagi guru dan supervisi perangkat administrasi bagi pegawai TU. Dalam supervisi

WIB ¹²⁴ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 10.50

¹²⁵ O. Kamis, 9 Desember 2021. 08.00-09.00 WIB

¹²⁶ W. WK (Ibu Dian Novita, M.Pd.I). Sabtu, 11 Desember 2021. 10.57 WIB

pembelajaran, para guru dituntut untuk senantiasa membuat jurnal harian (Contoh kegiatan supervisi terlampir). Adapun fungsi dari jurnal harian itu sendiri adalah untuk membuat kegiatan belajar mengajar dapat berjalan secara teratur dan kontrol lebih mudah dilakukan oleh kepala madrasah. Supervisi kepada guru dilakukan dengan supervisi secara langsung di depan kelas ataupun dengan guru menyetorkan jurnal mengajar kepada kepala madrasah. Sedangkan supervisi kepada pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap kualitas pelayanan yang dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Erna dalam wawancara:

“ Disini saya melakukan 2(dua) jenis supervisi. Yang pertama adalah supervisi pembelajaran melalui jurnal harian untuk para guru. Dan yang kedua adalah supervisi perangkat administrasi untuk para pegawai, khususnya pegawai Tata Usaha. Selain itu, saya juga bisa terjun ke kelas-kelas dan ke ruangan TU secara langsung untuk memantau kerja para guru dan pegawai. Selain itu kegiatan supervisi kepada guru saya lakukan secara langsung dan melalui jurnal mengajar yang dikumpulkan kepada saya. Untuk supervisi kepada pegawai TU dan pegawai keamanan madrasah saya nilai berdasarkan kualitas pelayanannya. Dari supervisi tersebut kemudian akan saya jadikan bahan untuk pengisian PKG (Penilaian Kinerja Guru)”¹²⁷

Pernyataan diatas diperkuat dengan adanya konfirmasi dari Ibu Dian, waka kurikulum di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. beliau menyatakan bahwa:

“Kami para guru ditugaskan untuk senantiasa membuat jurnal harian untuk keperluan supervisi. Selain itu dengan adanya jurnal harian kami juga bisa mengevaluasi diri guna perbaikan kegiatan pembelajaran diwaktu selanjutnya.”¹²⁸

¹²⁷ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 11.05 WIB

¹²⁸ W. WK (Ibu Dian Novita, M.Pd.I). Sabtu, 11 Desember 2021. 10.15 WIB

Ciri khas dari kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar adalah dengan menerapkan pemberian *Reward and Punishment*. *Reward* merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada guru dan pegawai yang berprestasi. *Reward* ini dapat berupa pujian dan sanjungan antar prestasi yang telah dicapai oleh seorang guru maupun pegawai. Selain sanjungan, kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar juga menyiapkan sertifikat khusus bagi para guru yang berprestasi. *Punishment* diberikan kepada guru ataupun pegawai yang melanggar peraturan. Hukuman ini dapat berupa sanksi peringatan secara bertahap. Apabila masih bisa diingatkan, guru akan dibina supaya tidak mengulangi kesalahan yang pernah diperbuat. Akan tetapi apabila ada guru dan pegawai yang masih bandel, akan diserahkan kepada dinas terkait untuk diberikah arahan lebih lanjut. Hal ini disampaikan Bu Erna dalam wawancara, adapun pernyataan beliau adalah:

“Saya memberikan penghargaan bagi guru dan pegawai saya yang berprestasi. Penghargaan itu saya berikan baik berupa pujian secara lisan maupun bentuk nyata penghargaan seperti sertifikat. Selain penghargaan saya juga akan memberikan sanksi yang tegas bagi para guru dan pegawai yang melanggar peraturan. Langkah pertama adalah memberikan peringatan dan pembinaan. Akan tetapi jika sudah lebih dari 3 kali diingatkan kok masih tetap melanggar, maka akan saya serahkan kepada dinas untuk ditindaklanjuti. Dengan gaya kepemimpinan seperti itu say arasa cukup efektif untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai mbak. Alhamdulillah guru kami ada yang mendapatkan prestasi membanggakan dan mendapatka penghargaan secara langsung oleh presiden RI, Bapak Joko Widodo. Kalau untuk pegawai, alhamdulillah masyarakat juga banyak yang berkata menyukai kualitas pelayanan para pegawai kami mbak.”¹²⁹

¹²⁹ W. KM (Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd). Kamis. 9 Desember 2021. 11.05
WIB

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada 8 Januari 2022, ada hal yang menunjukkan bahwa keala madrasah benar-benar memberikan reward berupa pujian kepada guru dan pegawai yang berprestasi, reward ini diberikan secara lisan bertemu langsung dengan guru yang berprestasi ataupun melalui pesan pribadi aplikasi Whatsapp. Selain itu guru berprestasi juga diberikan sertifikat penghargaan (Contoh sertifikat terlampir). Hal tersebut membawa Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar memiliki guru dan pegawai yang kinerjanya bagus. Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar sangat kompeten dalam mengajar, dapat dilihat dari guru tidak membedakan siswa-siswi yang pandai ataupun tidak, mereka tetap telaten dalam mengajar. Selain itu, kualitas pelayanan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar sangat baik. Terbukti, saat peneliti membutuhkan data terkait profil madrasah melalui pesan pribadi aplikasi Whatsapp, pegawai tata usaha merespons dengan cepat dan menanggapi serta memberikan data sesuai yang dibutuhkan oleh peneliti. Dimana sebelumnya, saat peneliti melakukan observasi di MIN 13 Blitar pada akhir tahun 2020 saat masih masa awal kepemimpinan kepala madrasah, pegawai TU di MIN 13 Blitar belum sebagus saat ini pelayanannya. Tidak hanya pegawai TU, pegawai keamanan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar sangat ramah kepada siapapun.¹³⁰

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat diketahui bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal

¹³⁰ O. Sabtu, 8 Januari 2022. 13.00 WIB

ini terbukti dengan prinsip yang diterapkan Ibu Erna dalam melaksanakan kepemimpinannya. Prinsip yang sederhana namun sangat bermakna, yaitu “Kalau kita ingin didengarkan, maka kita juga harus mau mendengarkan”. Dengan adanya prinsip demikian, banyak guru dan pegawai yang tidak segan untuk menyampaikan pendapatnya dalam kegiatan diskusi. Selain itu, Kepala madrasah juga menerapkan pemberian *reward and punishment* kepada para pegawainya untuk kinerja yang lebih baik lagi. Kegiatan supervisi pun juga dilakukan sesuai prosedur dengan tetap menjunjung toleransi. Hal-hal tersebut diatas membawa Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar memiliki guru dan pegawai yang kinerjanya bagus dibawah kepemimpinan Ibu Erna. Tidak mengeherankan juga bahwa di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ada guru yang mendapatkan piagam penghargaan sebagai guru berprestasi dari Bapak Presiden RI, Bapak Joko Widodo, dimana dalam kepemimpinan sebelumnya belum pernah ada guru yang mendapatkan sertifikat dari presiden tersebut.

No	Karakteristik Gaya Kepemimpinan	Implementasi
1	Selalu Menggunakan Musyawarah	Menggunakan musyawarah untuk mencapai kata mufakat. Dan selalu berdiskusi untuk memecahkan segala permasalahan. Dicontohkan dalam menentukan susunan acara PHBI.
2	Sifat kekeluargaan	Menganggap guru dan pegawai bukan hanya bawahan, tetapi rekan kerja sekaligus keluarga yang harus dihargai, dihormati, dan didengarkan pendapatnya.
3	Memberikan Reward	Memberikan pujian bagi guru dan pegawai berprestasi, baik secara lisan maupun secara tersymbol melalui sertifikat penghargaan guru dan pegawai berprestasi.
4	Memberikan Punishment	Memberikan teguran bagi guru dan pegawai yang melanggar peraturan.

5	Melakukan Supervisi	Kegiatan Supervisi dilakukan sesuai prosedur dan diterapkan dengan menjunjung sikap toleransi.
----------	---------------------	--

Tabel 4. 4 Karakteristik gaya kepemimpinan demokratis dan implementasinya di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Implementasi Nilai-Nilai Yang Melandasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar adalah nilai jujur, amanah, fathanah, tabligh, adil, memiliki toleransi yang tinggi dan tidak serakah/menerima apa adanya.

Untuk menjalankan kepemimpinan yang ideal, diperlukan pula pemimpin yang ideal. Adapun pemimpin yang ideal memiliki sifat-sifat yang selanjutnya disebut sebagai Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan. Berikut ini adalah beberapa sifat kepemimpinan oleh Rasulullah SAW:

- a. Adil, yaitu meletakkan segala sesuatu secara proposional, tertib, dan disiplin, tidak berat sebelah, tidak pilih-pilih bulu, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- b. Amanah, yaitu jujur, bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya. Tidak melakukan penghianatan kepada rakyatnya.
- c. Fathanah, yaitu memiliki kecerdasan.
- d. Tabligh, yaitu menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka, dan menerima saran dan kritik dari bawahannya.
- e. Shidiq, yaitu benar, sebagai cara dan perilaku pemimpin yang adil, apa yang dikatakan sama dengan apa yang dilakukannya.
- f. Qana'ah, yaitu menerima apa adanya, tidak serakah, dan pandai berterimakasih kepada tuhan. Pemimpin yang *qana'ah* adalah pemimpin yang tidak akan melakukan korupsi dan merugikan uang negara, mengambinghitamkan masyarakat dan anak buahnya.

- g. Siasah, yaitu pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya.
- h. Sabar, yaitu pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.¹³¹

Nilai-nilai kepemimpinan kepala madrasah memiliki ketrkaitan dengankompetensi kepribadian kepala madrasah. Dimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah/madrasah memiliki kompetensi kepribadian. Adapun kompetensi kepribadian tersebut antara lain:

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.¹³²

Nilai kejujuran kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ditunjukkan melalui perbuatan yang selalu sesuai dengan perkataan, hal ini juga terbukti dari hasil wawancara yang terkonfirmasi benar tidak ada yang

¹³¹ Afiffudin. *Op Cit.* Hal: 27

¹³² Peraturan Mneteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah/ Madrasah. Jakarta

melenceng dari perkataan. Hal tersebut membuktikan bahwa kepala madrasah memang bersifat jujur dan dapat dipercaya.

Nilai Kejujuran kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar diatas sesuai dengan sifat Rasulullah. Dimana dijelaskan bahwa Para Rasul Allah, ketika mereka menjalankan amanat dari Allah SWT untuk menyampaikan risalah-Nya, dilengkapi dengan berbagai bekal keutamaan dan keistimewaan seperti kitab, mukzijat dan sifat-sifat kemuliaan. Diantara sifat-sifat kemuliaan yang diberikan Allah SWT adalah shiddiq artinya jujur, mustahil bersifat dusta. Dengan sifat ini, para rasul Allah dipastikan jujur dan benar di dalam segala ucapan dan perbuatannya.¹³³ Allah SWT berfirman dalam QS Maryam ayat 50:

وَوَهَبْنَا لَهُمْ مِنْ رَحْمَتِنَا وَجَعَلْنَا لَهُمْ لِسَانَ صِدْقٍ عَلِيًّا

Artinya: Dan Kami anugerahkan kepada mereka sebagian dari rahmat Kami dan Kami jadikan mereka buah tutur yang baik dan mulia.¹³⁴

Dalam hal kejujuran pastinya ada khabar yang menjelaskan tentang seruan Nabi Muhammad saw. kepada umatnya untuk berlaku jujur di setiap keadaan, dimanapun dan kapanpun itu. Ubaidillah Ibnush shamit r.a. menuturkan bahwa, Rasulullah saw. bersabda, “Jamin untukku enam perkara dari kalian, aku menjamin untuk kalian surga, enam perkara ini adalah: bila berbicara jujurilah, tepatilah janji apaabila kalian berjanji, apabila kalian dipercayai, tunaikanlah amanah, jagalah kemaluan kalian (dari kemaksiatan),

¹³³ Yosep Aspat Alamsyah. Membumikan Sifat Rasul Dalam Kepemimpinan Pendidikan: Memposisikan Nabi Muhammad Saw Sebagai Panutan Dalam Kepemimpinan Pendidikan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. Vol. 7. No. 2. Tahun 2017. Hal: 123.

¹³⁴ Al Quran dan terjemahannya

palinglah pandangan kalian (dari segala yang diharamkan melihatnya) dan tahanlah tangan kalian (dari mengambil yang haram)”. (HR. Imam Ahmad).¹³⁵

Menurut pendapat peneliti, kejujuran memang hal pertama yang penting untuk diterakan dalam setiap aspek kehidupan. Karena sikap jujur merupakan kunci utama dalam setiap langkah kehidupan. Berkaitan dengan kepemimpinan, kejujuran merupakan kunci utama yang harus dipengang teguh oleh pemimpin, karen adengan adanya sikap jujur akan menimbulkan rasa saling percaya antara pimpinan dengan bawahan. Untuk di dunia pendidikan, hal tersebut bisa membawa kepercayaan bagi pengikut dari seorang pimpinan. Sehingga dengan sikap jujur akan membawa kemudahan bagi pemimpin untuk mengatur anggotanya sesuai dengan yang diinginkan.

Nilai amanah atau dapat dipercaya ditunjukkan melalui sifat kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar yang tidak pernah berbohong ataupun ingkar janji. Perbuatan beliau selalu sesuai dengan perkataan.

Seperti sifat Rasulullah SAW. Mustahi bersifat khianat (curang). Para rasul Allah itu bisa dipastikan dapat dipercaya dan tidak pernah berkhianat terhadap Tuhannya dan juga terhadap sesama manusia. Para rasul Allah itu ma'shum. Yakni terjaga dari segala perbuatan dosa, kemaksiatan dan kemunkaran, lahir dan batin.¹³⁶ Allah SWT Berfirman dalam QS. Asy Syura ayat 106-107:

إِذْ قَالَ لَهُمُ أَخُوهُمْ نُوحٌ أَلَا تَتَّقُونَ

¹³⁵ Sakdiah. Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah. Jurnal Al-Bayan. Vol. 22. No.33. Hal: 39.

¹³⁶ Yosep Aspat Alamsyah. *Op. Cit.* Hal: 123.

إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ

Artinya: “Ketika saudara mereka (Nuh) berkata kepada mereka: "Mengapa kamu tidak bertakwa. Sesungguhnya aku adalah seorang rasul kepercayaan (yang diutus) kepadamu.”¹³⁷

Dengan memiliki sifat amanah, pemimpin akan senantiasa menjaga kepercayaan masyarakat yang telah diserahkan di atas pundaknya. Kepercayaan masyarakat berupa penyerahan segala macam urusan kepada pemimpin agar dikelola dengan baik dan untuk kemaslahatan bersama. Dalam menanggung amanah kepemimpinan, Rasulullah saw. Sangat melarang kepada semua pemimpin untuk mengambil segala sesuatu yang bukan haknya. Terbukti, 15 Abad yang lalu Nabi Muhammad saw. sudah mengingatkan kepada kita bahwa praktek korupsi bukanlah perkara kecil dan sepele. Hal ini terbukti dari kisah yang dikisahkan oleh Abu Hurairah: “Nabi Muhammad saw. berdiri bersama kami (Abu Hurairah), lalu beliau menyebut perkara korupsi (ghulul). Beliau mengatakan perkara tersebut sangatlah besar dan amat besar.” Dan juga dari hadits yang dikisahkan oleh Abdullah bin Buraidah r.a. yang bersumber dari ayahnya sebagai berikut: Nabi Muhammad saw. bersabda “Barang siapa yang memperkerjakan, lalu kami beri suatu rezeki, maka yang diambil diluar itu adalah suatu perbuatan korupsi”. (HR. Imam Abu Dawud).¹³⁸

Menurut peneliti, amanah atau bisa dipercaya sama pentingnya dengan sikap jujur. Dengan sikap amanah maka para guru dan pegawai bisa segan terhadap pemimpin. Selain itu, sikap amanah dapat membuat pemimpin semakin berwibawa.

¹³⁷ Al Quran dan Terjemahannya

¹³⁸ Sakdiah. *Op. Cit.* Hal: 142.

Sikap Fathanah kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ditunjukkan melalui cerdasnya beliau dalam berinovasi dan menyusun strategi sehingga sekarang ini gedung sekolah bisa renovasi menjadi lebih baik lagi. Dengan adanya tempat belajar yang nyaman maka akan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja seorang guru dan pegawai.

Menurut Tempe pada tahun 1992 dalam dalam buku *Kinerja Guru* karangan Supardi pada tahun 2013 faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, perilaku kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.¹³⁹

Selain melakukan inovasi terhadap pembangunan gedung madrasah, kepala madrasah juga memiliki strategi untuk peningkatan kompeternsi akademik guru dan pegawai melalui forum KKG (Kelompok Kerja Guru), Bimtek, dan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).

Kecerdasan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ini meneladani sikap Nabi Muhammad SAW. Para rasul Allah itu bisa dipastikan seorang yang cerdas, memiliki daya intelektualitas dan daya nalar yang sempurna.¹⁴⁰ Nabi Muhammad yang mendapat karunia dari Allah dengan memiliki kecakapan luar biasa (genius abqariyah) dan kepemimpinan yang agung (genius leadership qiyadah abqariyah). Beliau adalah seorang manajer yang sangat cerdas dan pandai melihat peluang.¹⁴¹

Seperti Firman Allah dalam QS Al Anbiya ayat 51:

¹³⁹ Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014). Hal: 51

¹⁴⁰ Yosep Aspat Alamsyah. *Op. Cit.* Hal: 123.

¹⁴¹ Sakdiah. *Ibid.* Hal: 45.

وَلَقَدْ آتَيْنَا إِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِ عَالِمِينَ

Artinya: “Dan sungguh, sebelum dia (Musa dan Harun) telah Kami berikan kepada Ibrahim petunjuk, dan Kami telah mengetahui dia.”

Menurut peneliti, pemimpin didalam dunia pendidikan itu hendaknya cerdas karena dengan kecerdasan tersebut, pemimpin akan bisa menyusun banyak strategi akademik untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai di suatu lembaga pendidikan. Dengan adanya kinerja guru dan pegawai yang bagus, maka tujuan pendidikan nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa akan tercapai dengan mudah. Selain kecerdasan dan memiliki banyak strategi akademik, pemimpin hendaknya juga harus memperhatikan faktor lingkungan pendidikan. Karena lingkungan pendidikan yang nyaman, akan membawa dampak pada suasana belajar mengajar yang tenang, damai, dan penuh semangat.

Sikap tabligh ditunjukkan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar melalui karakter beliau yang selalu memberikan dukungan spiritual kepada para guru dan pegawainya. Menurut beliau, dukungan spiritual ini dilakukan sebagai salah satu tugas seorang pemimpin untuk senantiasa menerapkan Implementasi Nilai-Nilai religius bagi para guru dan pegawainya. Nilai religus akan berdampak pada moral yang bagus, sehingga dengan demikian, guru dan pegawai tidak perlu lagi diperintah mereka pasti sudah menyadari apa yang harus dilakukan dan dikerjakan.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar yang selalu menyampaikan Implementasi Nilai-Nilai moral dan spiritual ini sama seperti sifat Baginda Nabi Muhammad SAW yang selalu menyampaikan hal-hal yang

datangnya dari Allah, dan sangat mustahil menyembunyikan segala sesuatu yang datangnya dari Allah SWT.¹⁴² Seperti Firman Allah SWT dalam QS Al Maidah ayat 67:

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ ۚ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ ۗ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Hai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. Dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir.”¹⁴³

Sasaran pertama dakwah Rasulullah adalah keluarga beliau, lalu berdakwah ke segenap penjuru. Sebelum mengajarkan sesuatu, beliau yang terlebih dahulu melakukannya. Sifat Ini adalah sebuah sifat Rasul untuk tidak menyembunyi-kan informasi yang benar apalagi untuk kepentingan umat dan agama. Beliau tidak pernah sekalipun menyimpan informasi berharga hanya untuk dirinya sendiri. Beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih oleh pengikutnya di kemudian hari. Rasulullah saw. pernah didatangi oleh seorang perempuan hamil yang mengaku telah berbuat zina. Si perempuan menyampaikan penyesalannya kepada Rasul dan berharap diberikan sanksi berupa hukum rajam.¹⁴⁴

Menurut peneliti, sikap tabligh atau menyampaikan segala sesuatu merupakan hal yang wajib dilakukan oleh setiap pemimpin, tak terkecuali pemimpin bidang pendidikan. Berdasarkan teori, artikel, Al Quran dan Hadits

¹⁴² Yosep Aspat Alamsyah. *Op. Cit.* Hal: 123.

¹⁴³ Al Quran dan Terjemahannya

¹⁴⁴ Sakdiah. *Loc. Cit.* Hal: 44.

juga telah dijelaskan tentang pentingnya tabligh. Salah satu pentingnya tabligh adalah pemimpin menjadi bertanggungjawab. Selain itu, dengan adanya tabligh tentang moral dan religi, akan membawa karakter positif bagi seorang guru dan pegawai di suatu lembaga pendidikan. Karakter yang positif dari seorang guru tersebut tentu akan membawa dampak positif bagi siswanya, sehingga siswa menjadi cerdas, serta berakhlakul karimah.

Nilai keadilan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ditunjukkan dengan tidak pernah membanding-bandingkan guru dan pegawai baik PNS maupun Non PNS, mereka semua dianggap sama.

Rasulullah merupakan pemimpin yang adil dan tidak pernah pandang bulu. Rasulullah Saw tidak membeda-bedakan umatnya, baik yang kulit putih, kulit hitam, bangsa Arab maupun bangsa non-Arab, semua sama, sederajat, semartabat. Perbedaan diantara mereka adalah taqwanya.¹⁴⁵ Sabda Rasulullah Saw:

ألا لا فضل لعربي على عجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا أحمَر على أسود ولا أسود على
أحمَر، إلا بالتقوى (رواه أحمد)

Artinya: Ketahuilah tak ada keutamaan orang Arab atas non-Arab, atau orang non-Arab atas orang Arab, yang berkulit merah di atas yang berkulit hitam, yang berkulit hitam atas kulit putih, melainkan dengan taqwa (HR. Ahmad).¹⁴⁶

Menurut peneliti, keadilan memang suatu hal yang wajib dijadikan prinsip dasar seorang pemimpin. Di pancasila sila ke-5 juga telah disebutkan bahwa keadilan itu sangatlah penting. Adil disini bukan berarti memberikan

¹⁴⁵ Zulhammi. Kepribadian Rasulullah Saw Sebagai Guru Profesional. *Jurnal Darul 'Ilmi*. Vol. 2. No.1. Tahun 2014. Hal: 69.

¹⁴⁶ Zulhammi. *Loc. Cit.*

sesuatu secara sama rata akan tetapi memberikan sesuatu sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas masing-masing individu. Dalam hal ini, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar sudah melakukan sesuatu dengan adil dan memberikan sesuatu berdasarkan skala prioritas berdasarkan analisis *need assessment* para guru dan pegawainya sehingga di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar para guru dan pegawainya dikenal memiliki kinerja yang bagus di mata masyarakat.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar memiliki toleransi yang tinggi kepada semua guru dan pegawainya yang memiliki kendala atau halangan dalam mentaati tata tertib.

Rasulullah Saw telah memberikan contoh sikap toleransi. Ketika Rasulullah Saw berhijrah ke Yastrib, beliau menghargai kebebasan beragama. Rasulullah Saw tidak pernah memikirkan kerajaan, harta kekayaan maupun perniagaan. Semua tujuannya untuk memberikan ketenangan jiwa bagi mereka yang menganut ajarannya, dengan jaminan kebebasan bagi mereka dalam menganut kepercayaan agama masing-masing. Bagi Muslim, Yahudi ataupun Nasrani masing-masing punya kebebasan yang sama menyatakan pendapat dan kebebasan yang sama pula menjalankan dakwah agama. Hanya kebebasanlah yang akan menjamin dunia ini mencapai kebenaran dan kemajuannya dalam menuju kesatuan yang integral dan terhormat.¹⁴⁷

Sebagaimana Sabda Rasulullah SAW yang artinya:

Dari Abu Hurairah Radhiallahu 'anhu bahwasanya ada seorang lelaki datang kepada Nabi Shallallahu 'alaihi wasallam untuk menagih hutang, lalu orang itu berkeras bicara pada beliau Shallallahu 'alaihi wasallam. Para sahabat bermaksud hendak membalas kekasaran

¹⁴⁷ Zulhammi. *Op. Cit.* Hal: 70-71.

orang itu, lalu Rasulullah Shallallahu'alaihi wasallam bersabda: "Biarkanlah ia berhak demikian, sebab seseorang yang mempunyai hak itu berhak pula mengeluarkan pembicaraan." Selanjutnya beliau Shallallahu'alaihi wasallam bersabda: "Berikanlah pada orang itu unta yang sebaya dengan unta yang dahulu dipinjam daripadanya." Para sahabat berkata: "Ya Rasulullah, kita tidak mendapatkan melainkan unta yang lebih tua dari unta yang dipinjam dulu." Beliau Shallallahu'alaihi wasallam bersabda: "Berikan sajalah itu, sebab sesungguhnya yang terbaik di antara engkau semua ialah yang terbagus pula keputusannya," (HR. Bukhari)¹⁴⁸

Allah SWT juga berfirman tentang toleransi dalam QS

Mumtahahah ayat 8:

لَا يَنْهَىكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُمْ مِنْ دِيَارِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

Artinya: Allah tidak melarang kamu berbuat baik dan berlaku adil terhadap orang-orang yang tidak memerangimu dalam urusan agama dan tidak mengusir kamu dari kampung halamanmu. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil.¹⁴⁹

Menurut peneliti, toleransi merupakan hal yang sangat penting diterapkan dalam setiap kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Oleh karena itu, pemimpin, *top leader* didalam dunia pendidikan harus mengajarkan tentang nilai toleransi, mengingat sekolah/madrasah merupakan tempat pendidikan dasar bagi peserta didik. Dengan adanya contoh sikap toleransi yang tinggi dari seorang kepala lembaga pendidikan, maka akan berdampak positif juga bagi guru dan pegawai di suatu lembaga pendidikan. Secara tidak langsung, sikap saing toleransi tersebut pasti akan dicontoh oleh guru dan pegawainya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa toleransi dapat

¹⁴⁸ Zulhammi. *Ibid.* Hal: 70.

¹⁴⁹ Al Quran dan Terjemahannya

membawa dampak positif bagi kinerja guru dan pegawai di suatu lembaga pendidikan.

Yang terakhir, kepala madrasah merupakan orang yang tidak serakah, menerima apa adanya dengan penuh rasa ikhlas dan tanggungjawab, hal ini terbukti dari kedisiplinan beliau yang tinggi, walaupun jarak rumah dengan madrasah sangat jauh, beliau tetap ikhlas, semangat, dan senantiasa tanggungjawab, bahkan beliau sangat disiplin datang ke madrasah tidak pernah terlambat.

Menurut pendapat Ulwan dalam Artikel yang ditulis oleh Zulhammi¹⁵⁰, bahwa pendidikan anak hendaknya diarahkan kepada dasar-dasar kehidupan sederhana, tidak bermewah-mewahan, mandiri, tanggung jawab dan berani, sesuai dengan tatakrama dan meneladani kepribadian Rasulullah Saw, dengan suatu keyakinan, bahwa beliau adalah teladan sebelum dan sesudah kenabian.

Sikap kesederhanaan Rasulullah SAW juga terungkap dalam hadist yang artinya:

Dari Anas dia berkata; "Shalat terakhir Rasulullah Shallallahu'alaihi wasallam yang dikerjakan bersama para sahabat adalah shalat yang beliau kerjakan dengan mengenakan baju yang kasar di belakang Abu Bakar.")HR. an-Nasai).¹⁵¹

Seperti Firman Allah dalam QS Az Zumar ayat 49:

فَإِذَا مَسَّ الْإِنْسَانَ ضُرٌّ دَعَانَا ثُمَّ إِذَا خَوَّلْنَاهُ نِعْمَةً مِّنَّا قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَىٰ
عِلْمٍ بَلْ هِيَ فِتْنَةٌ وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ

¹⁵⁰ Zulhammi. *Op. Cit.* Hal: 67.

¹⁵¹ Zulhammi. *Ibid.* Hal: 67.

Artinya: Maka apabila manusia ditimpa bencana dia menyeru Kami, kemudian apabila Kami berikan nikmat Kami kepadanya dia berkata, “Sesungguhnya aku diberi nikmat ini hanyalah karena kepintaranku.” Sebenarnya, itu adalah ujian, tetapi kebanyakan mereka tidak mengetahui.¹⁵²

Menurut peneliti, serakah merupakan salah satu contoh dari sifat tercela, oleh karena itu pemimpin suatu lembaga pendidikan memang sudah seharusnya menghindari sifat tercela tersebut dengan cara selalu mengajarkan Implementasi Nilai-Nilai kesederhanaan dengan selalu menerima keadaan tanpa banyak mengeluh. Dengan demikian, guru dan pegawaipun juga akan berfikir dua kali untuk serakah.

Dengan adanya impelenetasi nilai-nilai kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan kinerja guru dan pegawai dari segi kepribadian mereka. Hal terseut yang menjadikan kepemimpinan Ibu Erna dapat meningkatkan kinerja guru di MIN 13Blitar. Berdasarkan Peraturan Meneteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, disebutkan bahwa indikator kompetensi kepribadian seorang guru antara lain:

- a. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat
- c. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa

¹⁵² Al Quran dan Terjemahannya.

- d. Menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.¹⁵³

Sementara berdasarkan Permendiknas No.24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah , Beberapa kompetensi yang kepribadian yang dimiliki oleh Tenaga Administrasi/ Pegawai dalam suatu lembaga pendidikan

- a. Memiliki integritas dan akhlak mulia
- b. Memiliki etos kerja
- c. Mengendalikan Diri
- d. Memiliki rasa percaya diri
- e. Memiliki fleksibilitas
- f. Memiliki ketelitian
- g. Memiliki kedisiplinan
- h. Memiliki kreativitas dan inovasi
- i. Memiliki tanggung jawab¹⁵⁴

Berdasarkan analisis data dengan diintegrasikan dengan teori, artikel, Al Quran, dan Hadits serta pedapat peneliti, dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan tugas kepemimpinan sebagai kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, Ibu Ernawati menerapkan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan mengadopsi dari Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan oleh Rasulullah SAW. Adapun Implementasi Nilai-Nilai

¹⁵³ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Jakarta

¹⁵⁴ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah. Jakarta

kepemimpinan tersebut antara lain adil, amanah, tabligh, fathanah, shidiq, qanaah, dan toleransi. Dengan adanya Implementasi Nilai-Nilai yang melandasi kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar tersebut, maka tidak mengherankan jika Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar menjadi madrasah favorit dengan guru dan pegawai memiliki kinerja yang maksimal.

B. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, perilaku kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ditunjukkan melalui memahami peran sebagai pemimpin dan menganggap para guru dan pegawai sebagai keluarga, bukan hanya sekedar bawahan di tempat kerja. Oleh karena itu, kepala madrasah mengolaborasikan dari 3(tiga) orientasi kepemimpinan yakni ada saatnya berorientasi kepada tugas, terutama terkait kedisiplinan, kemudian juga ada saatnya berorientasi kepada hubungan baik dengan para bawahan, dan juga orientasi kepada kepemimpinan partisipatif itu sendiri. Kemudian kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada para guru dan pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, pemberian motivasi ini dilakukan setiap saat melalui rasa kekeluargaan.

Teori perilaku kepemimpinan (behavioral) yang paling terkenal dihasilkan dari serangkaian penelitian yang dilakukan oleh para ahli Universitas Negeri Ohio, USA awal tahun 1950-an. Setelah melakukan riset bertahun-tahun lamanya, para peneliti berhasil menemukan dua elemen utama dalam

kepemimpinan, yaitu perhatian atau kepedulian terhadap pengikut (consideration) dan tuntutan pemimpin kepada pengikut untuk menjalankan tugas (initiating structure). Consideration seorang pemimpin sering juga disebut morale orientation didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin berperilaku penuh kehangatan, peduli serta mendukung dan memperhatikan pengikutnya. Contoh tindakan ini adalah melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan, memberikan penghargaan atas prestasi karyawan, menanyakan keadaan anggota keluarga karyawan, serta tindakan-tindakan kepedulian terhadap anak buah lainnya. Initiating structure seorang pemimpin sering juga disebut task atau productivity orientation didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin menentukan dan menganggap peran dirinya sangat penting dalam meminta bawahan untuk menjalankan tugas organisasi atau kelompoknya. Contoh tindakan ini adalah membuat target pekerjaan yang jelas, membuat keputusan tanpa konsultasi dengan bawahan, memberikan penghargaan atau hukuman terhadap karyawan hanya berdasarkan produktivitas.¹⁵⁵

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah antara lain:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

¹⁵⁵ Siswoyo Haryono. Intisari Teori Kepemimpinan. (Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama. 2015). Hal:32.

- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.

- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.¹⁵⁶

Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar menggunakan acuan perilaku dalam memimpin madrasah terutama dalam rangka peningkatan kinerja guru dan pegawainya. Perilaku kepemimpinan pertama yang digunakan adalah dengan memahami makna pemimpin. Berangkat dari sanalah Bu Erna kemudian memahami, mendalami, dan menganalisis apa saja tugas dan hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawainya, Bu Erna memiliki banyak cara, seperti mengikutkan para guru dan pegawai kedalam kegiatan Bimtek untuk mengasah kemampuan mereka. Selain itu, arahan dan motivasi juga diberikan sebagai bentuk dukungan moril kepada para guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Arahan saja tidak cukup, beliau juga memberikan contoh dan aksi nyata dari setiap ucapannya.

¹⁵⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Jakarta

Tidak hanya para guru dan pegawai yang diikutkan Bimtek, beliau sendiri pun juga sering mengikti Bimtek untuk mengasah lebih dalam ilmunya. Selain Bimtek, hal yang selalu diterapkan oleh Ibu Erna adalah tentang bagaimana cara menjunjung nilai kedisiplinan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Puji Khamdani, disebutkan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan pembahasan yang selalu menarik, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberberhasilan atau gagalannya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya . Pentingnya hal itu ditandai dengan berlangsungnya berbagai jenis kegiatan pelatihan (training) kepemimpinan, terutama bagi individu yang dipersiapkan untuk menjadi pemimpin suatu organisasi atau lembaga. Dan sangat maklum bahwa setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan atau manajer tertinggi (top manajer) yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen.¹⁵⁷

Seperti Firman Allah dalam QS Shod ayat 26:

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ
 شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِۙ

Artinya: "*Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*"

¹⁵⁷ Puji Khamdani. Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Jurnal Madaniyah* . Edisi VII. Tahun 2014. Hal: 5

Menurut peneliti, sudah menjadi keharusan bagi seorang pemimpin untuk memahami orientasi kepemimpinannya. Orientasi pertama yang harus diperhatikan adalah orientasi kepada tugas. Karena hal tersebut merupakan bentuk pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan. Semakin bagus tugas yang dikerjakan, maka semakin memperlihatkan pula besarnya tanggungjawab seorang bawahan yang dalam hal ini adalah guru dan pegawai.

Selain memahami makna sebagai pemimpin, kepala madrasah juga sangat peduli kepada para guru dan bawahannya. Menurut beliau, kepedulian merupakan salah strategi yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. Sebab, dengan kepedulian, guru akan merasa disayang dan dihargai secara moril. Hal tersebut tentu akan membawa dampak pada kinerja guru dan pegawai. Bentuk-bentuk kepedulian terhadap guru dan pegawai yang dilakukan Bu Erna antara lain dengan saling mendukung terhadap guru dan pegawai, terutama dukungan secara moril. Selain itu, yang paling penting dilakukan adalah menganggap guru dan pegawai itu adalah keluarga, bukan hanya seorang bawahan ditempat kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Iwan Sudharta, disebutkan bahwa kepemimpinan yang berkaitan dengan orientasi hubungan (relationship oriented) meliputi batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan

dari bawahan, hubungan dengan bawahan secara harmonis dan kooperatif dalam melaksanakan tugas.¹⁵⁸

Seperti Hadist yang diriwayatkan oleh HR. Bukhari: 6649

عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ

بَلَغَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّ رَجُلًا مِنْ أَصْحَابِهِ أَعْتَقَ غُلَامًا لَهُ عَنْ دُبُرٍ لَمْ يَكُنْ لَهُ مَالٌ غَيْرُهُ، فَبَاعَهُ بِثَمَانٍ مِائَةً دِرْهَمٍ ثُمَّ أَرْسَلَ بِثَمَنِهِ إِلَيْهِ.

Artinya: Dari Jabir ibn Abdillah, ia berkata: Sampai kabar kepada Nabi bahwa ada seorang sahabat yang membebaskan hamba sahayanya dengan cara mudabbar (yaitu hamba sahaya itu akan bebas jika sahabat tersebut meninggal dunia), sedang ia tidak punya harta selainnya, lantas beliau menjualkan untuknya seharga delapan ratus dirham, kemudian beliau kirimkan uangnya kepadanya.¹⁵⁹

Menurut peneliti, selain berorientasi kepada tugas, seorang pemimpin yang dalam hal ini merupakan seorang kepala madrasah hendaknya juga tidak boleh melupakan faktor hubungan baik dengan bawahan. Karena mengingat pemimpin juga tidak akan bekerja dengan maksimal dansuatu lembaga juga tidak akan mendapatkan predikat favorit tanpa adanya bantuan dan kinerja yang maksimal dari seorang guru dan pegawai.

Pada dasarnya, tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah harus bekerja sesuai tupoksi, dan SOP yang ada. Begitupun di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, semua guru dan pegawainya dituntut unuk menjalankan

¹⁵⁸ Iwan Sidharta dan Dina Lusyana. Pengaruh Orientasi Hubungan Dan Orientasi Tugas Dalam Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pelaku Usaha. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. Vol. 9. No. 1. Tahun 2015. Hal: 54.

¹⁵⁹ RisalahMuslim, H.R. Bukhari: 6649-Tentang Pemimpin yang Peduli, diakses dari <https://risalahmuslim.id/pemimpin-yang-peduli/>, pada tanggal 26 Februari 2021, Pukul 11.29 WIB.

tugas sesuai Tupoksi, Tata tertib, dan SOP. Akan tetapi, terkadang kenyataan di lapangan menjadi penghalang bagi para guru dan pegawai tersebut dalam mengikuti Tupoksi, SOP, dan tata tertib yang ada. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga seringkali memberikan toleransi jika diperlukan. Selain itu kepala madrasah sebagai pemimpin yang memiliki prinsip “Jika ingin didengar, maka juga harus mau mendengarkan orang lain”. Hal-hal tersebut diatas dilakukan sebagai bentuk kepemimpinan partisipatif kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar. dengan adanya prinsip tersebut, maka para guru dan pegawai tidak akan segan untuk menuangkan segala ide dan pendapatnya dalam pemecahan setiap permasalahan.

Seperti firman Allah dalam QS Al Hujurat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Artinya: "Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat."¹⁶⁰

Menurut peneliti, partisipasi kepemimpinan merupakan salah satu orientasi kepemimpinan yang harus ada dan harus diperhatikan oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan. Dengan adanya partisipasi kepemimpinan, maka akan dihasilkan ide-ide kreatif dan inovatif dari para guru dan pegawai sebagai tenaga pendidik dan kependidikan di suatu lembaga pendidikan. Dengan dilatihnya pegawai dan guru untuk ikut serta menyampaikan pendapat

¹⁶⁰ Al Quran dan Terjemahannya.

dalam setiap permasalahan, akan dapat meningkatkan pola berfikir yang kritis yang berdampak positif bagi kinerja guru dan pegawai tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dadang Sudirno, disebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif membuat karyawan/pegawai mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan/organisasi yang ditempatinya, dan dampaknya karyawan/pegawai menjadi semangat untuk bekerja dan terus mengembangkan kemampuannya dalam hal pekerjaan. Artinya ketika gaya kepemimpinan partisipatif diterapkan maka kinerja pegawai pun berdampak baik. Begitupun dengan adanya budaya organisasi birokrasi dalam suatu organisasi, maka pengarahan dan pemberian tugas kepada pegawai pun akan berlangsung efektif, sehingga kinerja yang diharapkan organisasi atau perusahaan kepada pegawainya akan tercapai.¹⁶¹

Motivasi, merupakan hal yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada para guru dan pegawai dilakukan setiap saat., baik secara individu maupun kelompok sesuai dengan kebutuhan. Pemberian motivasi ini secara tidak langsung merupakan bentuk kepedulian kepala madrasah kepada para pengikutnya. Selain motivasi diberikan setiap saat, kepala madrasah juga memberikan motivasi secara menyeluruh kepada semua anggota madrasah melalui forum rapat tahunan.

Dipercayai bahwa pemimpin akan menggunakan salah satu cara dari dua kemungkinan yang ada, yaitu kepemimpinan bergaya X atau Y. Pemimpin

¹⁶¹ Dadang Sudirno. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Birokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH) Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 04. No. 01. Tahun 2017.

yang bergaya X selalu melihat para pengikutnya malas, harus dimotivasi secara ekstrinsik, ingin mencari aman, tidak disiplin dan menghindar tanggungjawab. Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya X cenderung memimpin dengan gaya direktif atau otoriter, lebih berorientasi tugas dan selalu membuat keputusan dengan tidak berkonsultasi dengan pengikutnya. Sebaliknya, pemimpin yang bergaya Y selalu melihat para pengikutnya rajin dan suka bekerja, termotivasi secara intrinsik, mampu menguasai diri sendiri (self-control) dan bertanggungjawab. Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya Y cenderung memimpin dengan gaya demokratis atau laizess-faire, berorientasi kepada kepedulian pengikut dan selalu membuat keputusan dengan berkonsultasi dengan pengikutnya.¹⁶²

McGregor dari Teori X dan Teori Y menjelaskan ada dua kemungkinan dilihat dari motivasi karyawan dalam manajemen. Teori X adalah teori tradisional yang menjelaskan dari arah kontrol. Ia menyatakan bahwa karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja dan berusaha untuk menghindarinya. Fungsi manajemen, karena itu, adalah untuk memaksa para karyawan untuk bekerja, melalui kekerasan dan ancaman dari hukuman. Karyawan di lebih banyak kasus lebih banyak harus diarahkan dan kecenderungan ingin menghindari tanggung jawab. Faktor utama motivator bagi karyawan, adalah uang. Teori Y adalah teori dengan pendekatan humanistik/self-actualization dalam pendekatan motivasi manusia. Kadang-kadang disebut model sumber daya manusia. Ia menyatakan bahwa bekerja adalah alam dan dapat menjadi sumber kepuasan, dan bahwa saat ini, karyawan dapat sangat berkomitmen dan termotivasi.

¹⁶² Siswoyo Haryono. *Intisari Teori Kepemimpinan*. (Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama, 2015). Hal: 39-40

Karyawan sering meminta tanggung jawab dan harus lebih terlibat dengan pengelolaan sepenuhnya menjadi motivasi. Teori Y adalah teori yang kemungkinan besar untuk digunakan saat manajemen memanfaatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi.¹⁶³

Seperti firman Allah dalam QS Al- A'raf ayat 85:

وَالِى مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَاقَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ قَدْ جَاءَتْكُمْ بَيِّنَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: Dan kepada penduduk Madyan, Kami (utus) Syuaib, saudara mereka sendiri. Dia berkata, “Wahai kaumku! Sembahlah Allah. Tidak ada tuhan (sembahan) bagimu selain Dia. Sesungguhnya telah datang kepadamu bukti yang nyata dari Tuhanmu. Sempurnakanlah takaran dan timbangan, dan jangan kamu merugikan orang sedikit pun. Janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi setelah (diciptakan) dengan baik. Itulah yang lebih baik bagimu jika kamu orang beriman.”

Menurut peneliti, motivasi memang harus diberikan oleh kepala madrasah kepada seorang guru. Dengan adanya motivasi, maka para guru dan pegawai akan terdorong semangatnya untuk melakukan kinerja yang lebih baik lagi. Dengan adanya perilaku kepemimpinan yang diteapkan kepala madrasah tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja guru yang juga sesuai dengan Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dimana disebutkan bahwa standar kompetensi guru ini dikembangkan secara utuh dari empat

¹⁶³ Arni Suwanti. Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja. *E-Jurnal UMY*. Vol. 2. No. 1. Tahun 2011. Hal: 91.

kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Sementara kinerja pegawai juga meningkat sesuai dengan Berdasarkan Permendiknas No.24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah , Beberapa kompetensi yang dimiliki oleh Tenaga Administrasi/ Pegawai dalam suatu lembaga pendidikan meliputi kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial (bagi kepala tenaga administrasi).

Berdasarkan analisis data dengan diintegrasikan dengan teori, artikel, Al Quran, dan Hadits serta pedapat peneliti, dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar antara lain adalah sebagai berikut. *Yang pertama*, memahami makna pemimpin. Berangkat dari sanalah Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar kemudian memahami, mendalami, dan menganalisis apa saja tugas dan hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawainya, Bu Erna memiliki banyak cara, seperti mengikutkan para guru dan pegawai kedalam kegiatan Bimtek untuk mengasah kemampuan mereka. Selain memahami makna sebagai pemimpin, kepala madrasah juga sangat peduli kepada para guru dan bawahannya. *Yang Kedua*, memiliki orientasi kepemimpinan yang jelas untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Dalam hal ini Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar mengolaborasikan 3(tiga) jenis orientasi kepemimpinan. Yang pertama adalah orientasi kepada tugas, yang kedua adalah orientasi pada hubungan baik dengan bawahan, dan yang terakhir adalah orientasi kepada partisipasi kepemimpinan itu sendiri.. *Yang Ketiga*, memberikan motivasi. Motivasi, merupakan hal yang

tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada para guru dan pegawai dilakukan setiap saat dengan mengacu pada teori Y dari Mc Gregor. Dimana pemimpin cenderung menganggap bawahannya sebagai rekan kerja, sehingga akan tercipta kepedulian dan rasa kekeluargaan. Dan motivasi juga dilakukan secara halus dengan pendekatan kekeluargaan.

C. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat diketahui bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar Ibu Hj. Ernawati Khusnul Khotimah, M.Pd menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini terbukti dengan prinsip yang diterapkan Ibu Erna dalam melaksanakan kepemimpinannya. Prinsip yang sederhana namun sangat bermakna, yaitu “Kalau kita ingin didengarkan, maka kita juga harus mau mendengarkan”. Dengan adanya prinsip demikian, banyak guru dan pegawai yang tidak segan untuk menyampaikan pendapatnya dalam kegiatan diskusi.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga bertindak sesuai keinginan pemimpin..¹⁶⁴

Seperti pola kepemimpinan Muhammad saw. yang dikembangkan bersifat friendship system, yaitu sistem perkawanan dan sistem kapabilitas. Hal

¹⁶⁴ Afiffudin. *Kepemimpinan Pendidikan*. (Jawa Barat: CV Pustaka Setia. 2015) Hal: 47

ini dapat dilihat dari penunjukan para sahabat untuk menduduki pos jabatan tertentu, tanpa melupakan pertimbangan kompetensi masing-masing sahabat, sehingga mereka dapat membuktikan kemampuannya sesuai dengan kompetensi masing-masing. Ini merupakan bagian dari kecerdasan beliau dalam melihat peluang agar sistem manajerial yang dilakukannya dapat berjalan dengan baik¹⁶⁵

Hasil penelitian Djunaidi menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dictator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.¹⁶⁶

Seperti Firman Allah dalam QS Hujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ

لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal."¹⁶⁷

Menurut Peneliti, kekeluargaan merupakan hubungan penting yang harus di bina oleh seorang atasan dan bawahan, termasuk antara kepala madrasah dengan para guru dan pegawai. Sikap kekeluargaan tersebut akan

¹⁶⁵ Sakdiah. Op. Cit. Hal: 44

¹⁶⁶ Djunaidi. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Tarbiyatuna*. Vol. 2. No. 1. Tahun 2017. Hal: 108.

¹⁶⁷ Al Quran dan Terjemahannya

membawa suasana nyaman dalam bekerja. Dengan suasana yang nyaman, maka para guru dan pegawai pasti tidak segan untuk mengutarakan pendapatnya. Dan karena kepala madrasah menerapkan sifat kekeluargaan, maka pendapat dan aspirasi dari guru dan pegawai tersebut pasti didengar dan diperhatikan.

Dalam menjalankan roda kepemimpinannya, kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar menggunakan suatu gaya kepemimpinan. Adapun gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan demokratis dimana ciri khas dari gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin cenderung menggunakan metode musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Serta beliau sangat mendengarkan aspirasi dari bawahannya dalam setiap pengambilan keputusan.

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkandiri sendiri. Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan cara mencapai metode kerja dan tujuan, dan memandang umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan bantuan dan dorongan dari pemimpin

2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah –langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.¹⁶⁸

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, ciri gaya kepemimpinan demokratis kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar antara lain sebagai berikut:

1. Kepala madrasah menganggap para guru dan staff merupakan keluarga dan rekan kerja, bukan hanya sebagai bawahan.
2. Kepala madrasah memiliki prinsip “Kalau kita ingin didengarkan, maka juga harus mau mendengarkan ”. dari prinsip tersebut lah kepala madrasah selalu mendengarkan dan mempertimbangkan aspirasi dari para bawahan. Sehingga komunikasi bisa terjalin dengan dua arah.
3. Dalam kegiatan rapat, kepala madrasah selalu menggunakan metode musyawarah dalam mencapai kata mufakat. Memberikan reward bagi guru dan pegawai yang berprestasi, serta memberikan hukuman bagi guru dan pegawai yang melanggar peraturan.

Berangkat dari berbagai konsep tentang gaya kepemimpinan demokratis, diatas maka gaya kepemimpinan pendidikan demokratis adalah pemimpin pendidikan yang lebih melibatkan partisipasi guru, siswa, dan staf

¹⁶⁸ Afiffudin. *Ibid.* Hal: 50-51

administrasi dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan pendidikan maupun putusan-putusan lain.¹⁶⁹

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Djunaidi, disebutkan bahwa Selain sebagai teladan, kepala sekolah hendaknya juga bersedia menjadi penengah terhadap masalah warga sekolah dan membiasakan diri dalam mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya memiliki sikap mementingkan “musyawarah”, sebelum mengambil suatu keputusan untuk kepentingan bersama.¹⁷⁰

Didalam Islam, Allah SWT juga mengajarkan pentingnya musyawarah.

Hal ini tertulis dalam firman Allah QS. Asy Syura Ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.¹⁷¹

Menurut peneliti, musyawarah merupakan hal terpenting didalam kepemimpinan demokratis. Tanpa adanya musawarah , demokrasi juga tidak akan tercapai. Didalam musyawarah pasti terjadi pertukaran ini, penyampaian aspirasi dari peserta musyawarah, dan pengambilan keputusan dilakukan secara mufakat.

¹⁶⁹ Umar Sidiq dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendiidkan*. (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021). Hal: 7

¹⁷⁰ Djunaidi. *Op. Cit.* Hal: 114.

¹⁷¹ Al Quran dan terjemahannya.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar juga menerapkan pemberian *reward and punishment* kepada para pegawainya untuk kinerja yang lebih baik lagi. *Reward* dilakukan melalui pemberian pujian secara langsung maupun melalui sertifikat sebagai tanda penghargaan kepala madrasah terhadap kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar.

Menurut penelitian yang dilakukan Soraya, Pemberian reward merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Pemimpin memberikan reward pada saat hasil kerja seorang pegawai telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Ada juga organisasi yang memberikan reward kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya.¹⁷²

Dalam Islam, pemberian penghargaan kepada orang lain dianjurkan oleh Allah SWT. Allah SWT memberikan apresiasi pada manusia atas kebaikan yang telah mereka lakukan. Hal ini bertujuan agar manusia lebih bersemangat lagi dalam melakukan kebaikan. Dijelaskan dalam firman Allah QS AL Zalzalah ayat 7-8:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya (7). Dan barangsiapa yang

¹⁷² Soraya Asnuna dan RZ Abdul Aziz. Hubungan Antara Kepemimpinan, Pelatihan, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan IIB Darmajaya. *Jurnal Manajemen Magister*. Vol. 04. No. 02. Tahun 2018. Hal: 214.

mengerjakan kejahatan sebesar dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya pula (8).¹⁷³

Menurut peneliti, pemberian reward oleh pimpinan dapat meningkatkan semangat dari para guru dan pegawai. Dengan diberikan reward baik itu secara pujian maupun secara simbolis, itu akan membuat guru dan pegawai merasa dihargai kinerjanya dan dengan demikian mereka pasti akan berusaha lebih giat lagi untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar memberikan *Punishment* melalui teguran secara halus kepada para guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar supaya tidak menyakiri perasaan guru dan pegawai tersebut.

Dalam penelitian Soraya, disebutkan bahwa *punishment* memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Karena *punishment* merupakan salah satu sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja, karena punishment adalah hukuman penderitaan yang diberikan dengan sengaja oleh seseorang atau terjadinya suatu pelanggaran atau bisa dikatakan juga terdapat kesalahan.¹⁷⁴

Didalam islam, Al-Quran menjelaskan berkaitan dengan hukuman yang biasa disebutkan dalam berbagai bentuk uslub, seperti lafadz 'iqab,(عقاب) adzab (عذاب), rijz (رجز).Kata adzab disebutkan dalam beberapa ayat dalam Al-Quran, berikut adalah 4 contoh tentang adzab yang terdapat dalam QS At Taubah ayat 74¹⁷⁵:

¹⁷³ Al Quran dan terjemahannya.

¹⁷⁴ Soraya Asnuna dan RZ Abdul Aziz. *Op. Cit.* Hal: 219.

¹⁷⁵ Wahyudi Setiawan. Reward and Punishment dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Jurnal Al Murabbi*. Vo. 4. No. 2. Tahun 2018. Hal: 190.

يَخْلِفُونَ بِاللَّهِ مَا قَالُوا وَلَقَدْ قَالُوا كَلِمَةَ الْكُفْرِ وَكَفَرُوا بَعْدَ إِسْلَامِهِمْ

وَهُمْؤَا بِمَا لَمْ يَنَالُوا وَمَا نَقَمُوا إِلَّا أَنْ أَغْنَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ

مِنْ فَضْلِهِ فَإِنْ يَتُوبُوا يَكُ خَيْرًا لَهُمْ وَإِنْ يَتَوَلَّوْا يُعَذِّبُهُمُ اللَّهُ

عَذَابًا أَلِيمًا فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمَا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ مِنْ وَلِيٍّ

وَلَا نَصِيرٍ

Artinya: Mereka (orang munafik) bersumpah dengan (nama) Allah, bahwa mereka tidak mengatakan (sesuatu yang menyakiti Muhammad). Sungguh, mereka telah mengucapkan perkataan kekafiran, dan telah menjadi kafir setelah Islam, dan menginginkan apa yang mereka tidak dapat mencapainya; dan mereka tidak mencela (Allah dan Rasul-Nya), sekiranya Allah dan Rasul-Nya telah melimpahkan karunia-Nya kepada mereka. Maka jika mereka bertobat, itu adalah lebih baik bagi mereka, dan jika mereka berpaling, niscaya Allah akan mengazab mereka dengan azab yang pedih di dunia dan akhirat; dan mereka tidak mempunyai pelindung dan tidak (pula) penolong di bumi.¹⁷⁶

Menurut peneliti, hukuman atau *punishment* perlu diberikan oleh kepala madrasah kepada guru dan pegawai supaya mereka memiliki rasa jera. Dengan adanya rasa jera tersebut, maka kecil kemungkinan guru dan pegawai akan mengulangi kesalahan yang sama.

Kegiatan supervisi pun juga dilakukan sesuai prosedur dengan tetap menjunjung toleransi. Hal-hal tersebut diatas membawa Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar memiliki guru dan pegawai yang kinerjanya bagus dibawah kepemimpinan Ibu Erna. Tidak mengeherankan juga bahwa di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar ada guru yang mendapatkan

¹⁷⁶ Al Quran dan terjemahannya

piagam penghargaan sebagai guru berprestasi dari Bapak Presiden RI, Bapak Joko Widodo.

Dengan melakukan supervisi sesuai prosedur tersebut, berartikepala madrasah telah menerapkan kompetensi supervisinya. Dimana menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, indikator kompetensi supervisi kepala sekolah/madrasah antara lain:

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.¹⁷⁷

Dengan adanya karakteristik-karakteristik gaya kepemimpinan kepala madrasah tersebut tentunya dapat meningkatkan kinerja guru dan pegawai di MIN 13 Blitar dari berbagai jenis kompetensi. Terbukti di mata masyarakat MIN 13 Blitar memiliki guru yang profesional dengan menerapkan berbagai metode pembelajaran sehingga banyak siswa-siswi berprestasi dibandingkan dengan sekolah/madrasah lain yang berada di sekitar MIN 13 Blitar. selain itu, kinerja pegawai di MIN 13 juga sangat bagus dibuktikan dengan bagusnya kualitas pelayanannyz yang semakin meningkat.

¹⁷⁷ Peraturan Mneteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah/ Madrasah. Jakarta

Berdasarkan analisis data dengan diintegrasikan dengan teori, artikel, Al Quran, dan Hadits serta pendapat peneliti, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Kepala madrasah menganggap para guru dan staff merupakan keluarga dan rekan kerja, bukan hanya sebagai bawahan. dari prinsip tersebut Kepala madrasah selalu mendengarkan dan mempertimbangkan aspirasi dari para bawahan. Sehingga komunikasi bisa terjalin dengan dua arah. Dalam kegiatan rapat, kepala madrasah selalu menggunakan metode musyawarah dalam mencapai kata mufakat. Memberikan reward bagi guru dan pegawai yang berprestasi, serta memberikan hukuman bagi guru dan pegawai yang melanggar peraturan. Selain itu, kegiatan supervisi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar juga dilakukan dengan tetap menjunjung nilai toleransi.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan sebagai kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, Ibu Ernawati menerapkan Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan mengadopsi dari Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan oleh Rasulullah SAW. Adapun Implementasi Nilai-Nilai kepemimpinan tersebut antara lain adil, amanah, tabligh, fathanah, shidiq, qanaah, dan siasah.
2. Perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar antara lain adalah sebagai berikut. *Yang pertama*, memahami makna pemimpin. Berangkat dari sanalah Bu Erna kemudian memahami, mendalami, dan menganalisis apa saja tugas dan hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawainya, Bu Erna memiliki banyak cara, seperti mengikutkan para guru dan pegawai kedalam kegiatan Bimtek untuk mengasah kemampuan mereka. Selain memahami makna sebagai pemimpin, kepala madrasah juga sangat peduli kepada para guru dan bawahannya. *Yang Kedua*, memiliki orientasi kepemimpinan yang jelas untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Dalam hal ini Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar mengolaborasikan 3(tiga) jenis orientasi kepemimpinan. Yang pertama adalah orientasi kepada tugas, yang kedua adalah orientasi pada hubungan baik dengan bawahan, dan yang terakhir adalah orientasi kepada partisipasi kepemimpinan itu sendiri.. *Yang Ketiga*, memberikan motivasi. Motivasi, merupakan hal yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai. Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, pemberian motivasi oleh kepala madrasah kepada para guru dan

pegawai dilakukan setiap saat dengan mengacu pada teori Y. Dimana pemimpin cenderung menganggap bawahannya sebagai rekan kerja, sehingga akan tercipta kepedulian dan rasa kekeluargaan. Dan motivasi juga dilakukan secara halus dengan pendekatan kekeluargaan.

3. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Kepala madrasah menganggap para guru dan staff merupakan keluarga dan rekan kerja, bukan hanya sebagai bawahan. dari prinsip tersebut Kepala madrasah selalu mendengarkan dan mempertimbangkan aspirasi dari para bawahan. Sehingga komunikasi bisa terjalin dengan dua arah. Dalam kegiatan rapat, kepala madrasah selalu menggunakan metode musyawarah dalam mencapai kata mufakat. Memberikan reward bagi guru dan pegawai yang berprestasi, serta memberikan hukuman bagi guru dan pegawai yang melanggar peraturan. Selain itu, kegiatan supervisi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar juga dilakukan dengan tetap menjunjung nilai toleransi.

B. SARAN

Berdasarkan permasalahan yang penulis bahas dalam skripsi ini mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar, maka penulis akan menyampaikan saran sebagai berikut:

1. Kepala madrasah diharapkan tetap mempertahankan diri sebagai seorang pemimpin yang senantiasa mengayomi para guru dan pegawainya melalui Implementasi Nilai-Nilai yang diterapkan dalam kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan yang demokratis. Selain itu, kepala madrasah diharapkan tetap mempertahankan sikap disiplinnya yang tinggi, sehingga para bawahan dapat mengikuti sikap disiplin tersebut.
2. Guru diharapkan bisa mempertahankan kinerjanya yang sekarang ini sudah bagus. bagi guru yang berprestasi diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya hingga bisa menjadi lebih baik lagi. Tetap menjadi guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar yang dikenal masyarakat sebagai tenaka pendidik yang sabar dan telaten dalam mengajar.

3. Pegawai Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar yang mencakup petugas TU, petugas kebersihan, serta petugas keamanan. Diharapkan dapat mempertahankan loyalitas, keramahan, dan pelayanan yang baik kepada para masyarakat. Untuk Pegawai TU diharapkan tetap menjadi pegawai yang ramah dan berkompeten, selalu meningkatkan *skill* dan tidak pernah bosan untuk belajar dan mengikuti berbagai macam pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtiar, Doni. 2016. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Talang Arah Kec. Malin Deman Kabupaten Mukomuko. *Jurnal An-Nizom* . Vol. No. 2.
- Al-Bukhari, Muhammad bin Isma'il bin Ibrahim. 1999. *Shahih Al-Bukhari* (Riyadh: Dar as-Salam I). Hal: 23.
- Al Qur'an dan Terjemahannya
- Alamsyah, Yosep Aspat. 2017. Membumikan Sifat Rasul Dalam Kepemimpinan Pendidikan: Memosisikan Nabi Muhammad Saw Sebagai Panutan Dalam Kepemimpinan Pendidikan. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam. Vol. 7. No. 2.
- Afiffudin. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Jawa Barat: CV Pustaka Setia.
- Amalia, Fitroh. 2019. *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs PSM Nitikan Plaosan Magetan*. Skripsi Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Ardiana, Titin Eka. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*. Vol. 17. No. 02.
- Asnuna, Soraya dan RZ Abdul Aziz. Hubungan Antara Kepemimpinan, Pelatihan, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan IIB Darmajaya. *Jurnal Manajemen Magister*. Vol. 04. No. 02.
- Chaniago, Aspizain. 2017. *Pemimpin & Kepemimpinan*. (Jakarta Pusat: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia).

- Dayana, Dayu. 2018. *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang*. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Fauzi, Iben Marta. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs An-Nur Pelopor Bandar Jaya Barat Kabupaten Lampung Tengah*. Skripsi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung.
- Fediran. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Pegawai di MAN 1 Kota Makassar*. Skripsi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alaudin Makassar.
- Haryono, Siswoyo. 2015. *Intisari Teori Kepemimpinan*. (Bekasi: PT Intermedia)
- Indrasari, Meithina. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. (Sidoarjo: Indomedia Pustaka)
- Intansari, Anggun. 2017. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI (Studi di MTs Nurul Huda Sukajawa)*, Skripsi Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Metro.
- Ipong Dekawati. 2018. *Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol 25. No. 02.
- Iyus, Teteng Sopian, dkk. 2013. *Al-Qur'an Al-Karim Al-Haramain*, (Bandung : Cordoba)
- Jahari, Jaja dan HA. Rusdiana. 2020. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam)

- Khamdani, Puji. 2014. Kepemimpinan dan Pendidikan Islam. *Jurnal Madaniyah*. Edisi 7.
- Mirna. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Administrasi Tata Usaha di MTsN 5 Aceh Jaya*. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- Miswan. 2012. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol. 13. No. 2.
- Moleong, Lexy J. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya)
- Nasution, Wahyudin Nur. 2015. Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Tarbiyah*. Vol. 22. No. 1.
- Nugrahani, Farida. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. (Surakarta: Cakra Books)
- Oktiani, Nurvi dkk. 2019. Implementasi Penerapan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Terhadap Peningkatan Produktifitas Kerja. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*. Vol. 3 No. 2.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/ Madrasah. Jakarta.

- Purnomo, Eko dan Herlina JR Saragih. 2016. *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*. (Yayasan Nusantara Bangun Jaya)
- Purnomo, M. Hadi. 2019. Kepemimpinan Kepala Madrasah Yang Efektif (Aktualisasi Implementasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Dalam Islam). *Jurnal Auladana*. Vol. 01. No.02.
- Purwanto, Nurtanio Agus. 2019. *Kepemimpinan Pendidikan*. (Yogyakarta:Interlude)
- Rosdina, Murniati, dan Yusrizal. 2015. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru pada SD Negeri2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol. 3. No. 2.
- Saefullah. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Bandung: CV Pustaka Setia)
- Sakdiah. 2016. Karakteristik Kepemimpinan Dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah. *Jurnal Al-Bayan*. VOL. 22 No. 33.
- Samsu. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jambi: PUSAKA)
- Setiawan, Wahyudi. 2018. Reward and Punishment dalam Perspektif Pendidikan Islam. *Jurnal Al Murabbi*. Vo. 4. No. 2.
- Shaleh, Mahadin. 2018. *Kepemimpinan dan Organisasi*. (Palopo: Penerbit Kamous IAIN Palopo)
- Sidharta, Iwan dan Dina Lusyana. 2015. Pengaruh Orientasi Hubungan Dan Orientasi Tugas Dalam Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pelaku Usaha. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. Vol. 9. No. 1.

- Sidiq, Umar dan Khoirussalim. 2021. *Kepemimpinan Pendiidkan*. (Ponorogo: CV. Nata Karya)
- Siswoyo Haryono. 2015. *Intisari Teori Kepemimpinan*. (Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama).
- SR, Rizky Rahmadi. 2019. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dlam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung*. Skripsi Program Studi Manajemen Pendidkan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Raden Intan Lampung.
- Sudirno, Dadang. 2017. *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Birokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH) Kabupaten Majalengka*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi. Vol. 04. No. 01.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta)
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Enterpretif, Interaktif, dan Konstruktif*. (Bandung: Penerbit Alfabeta)
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada)
- Suwanti, Arni. 2011. *Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja*. E-Jurnal UMY. Vol. 2. No. 1.
- Djunaidi. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Jurnal Tarbiyatuna. Vol. 2. No. 1.
- UU RI No. 20 Th. 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*. (Bandung: PT Citra Umbara)

- Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan dalam Persepektif Organisasi*. (Jakarta: Prenamedia Grup)
- Yusnidar. 2014. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN Model Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA*. Vol. 17. No. 02.
- Zulhammi. 2014. Kepribadian Rasulullah Saw Sebagai Guru Profesional. *Jurnal Darul ‘Ilmi*. Vol. 2. No.1.

LAMPIRAN

BIODATA MAHASISWA

Nama : **Kartika Lolita**

NIM : **18170030**

Tempat Tanggal Lahir : **Blitar, 13 Februari 2000**

Fak./ Jur./ Prog. Studi : **FITK/ Manajemen Pendidikan Islam**

Tahun Masuk : **2018**

Alamat Rumah : **Dsn. Genjong RT 01/RW 10**
Ds. Ngadirenggo, Kec. Wlingi
Kab. Blitar, JAWA TIMUR

No Tlp Rumah/ HP : **082244226160**

Alamat Email : **tikaloli90@gmail.com**

Malang, April 2022

Kartika Lolita

NIM. 18170030

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN
 Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
 http://fitk.uin-malang.ac.id. email: fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 2678/Un.03.1/TL.00.1/11/2021
 Sifat : Penting
 Lampiran : -
 Hal : Izin Penelitian

29 November 2021

Kepada
 Yth. Kepala MIN 13 Blitar
 di
 Blitar

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 : Kartika Lolita
 NIM : 18170030
 Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Semester - Tahun Akademik : Ganjil - 2021/2022
 Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Pegawai di MIN 13 Blitar
 Lama Penelitian : Desember 2021 sampai dengan Februari 2022 (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 terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

An Dekan,
 Wakil Dekan Bidang Akademik

 Dr. Muhammad Walid, MA
 NIP. 19730823 200003 1 002

Tembusan :

1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

DOKUMENTASI PENELITIAN (GAMBAR)

1. KONDISI MADRASAH

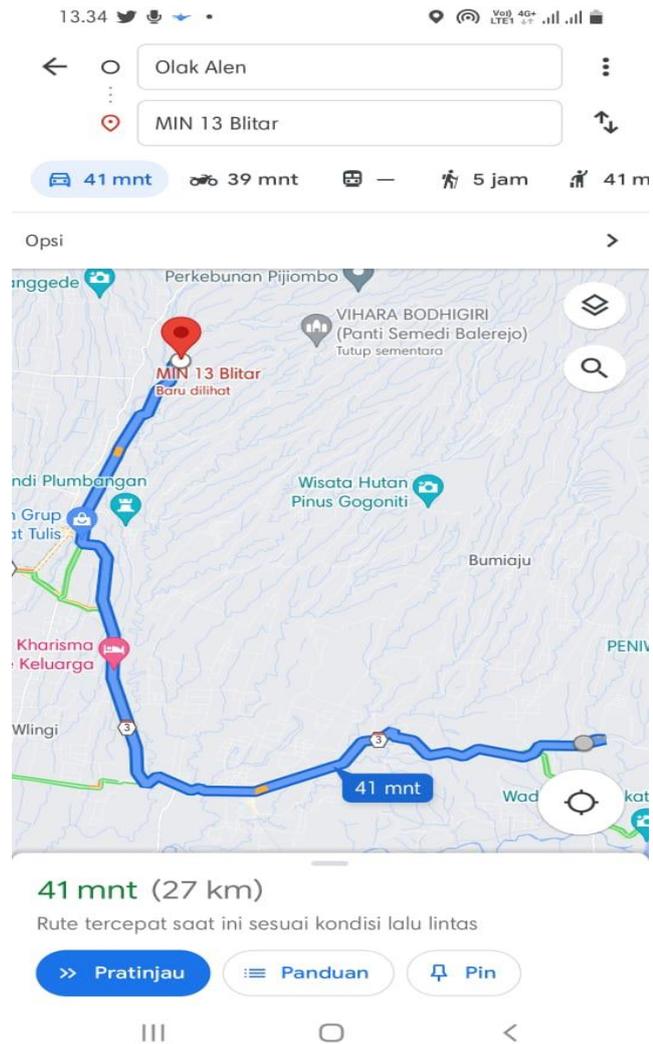


(Lingkungan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar)



(Ruang TU Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar)

2. BUKTI OBSERVASI DAN DOKUMENTASI



Jarak dari rumah kepala madrasah ke sekolah



Visi, misi, dan tujuan Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) 13 Blitar



Sertifikat BIMTEK yang diperoleh guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN)

13 Blitar



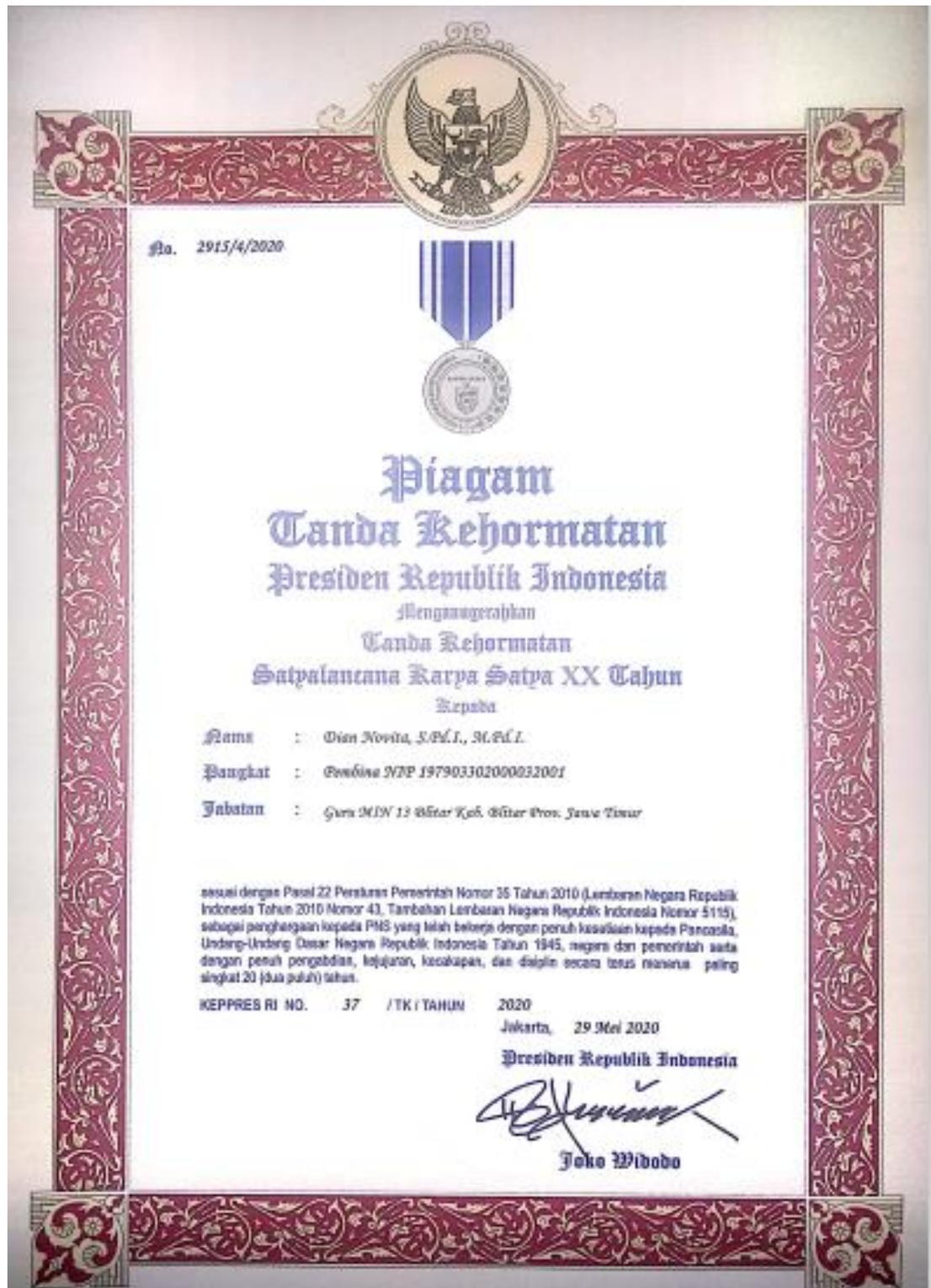
Musyawahar Penentuan Acara Peringatan Hari Besar Islam



Supervisi Guru oleh Kepala Madrasah dan Pengawas



Pemberian Reward Sertifikat bagi guru berprestasi oleh kepala madrasah



Sertifikat guru berprestasi dari Presiden Joko Widodo

3. FOTO WAWANCARA DENGAN PARA INFORMAN



Kegiatan Wawancara dengan Kepala Madrasah (Ibu Erna)



Kegiatan Wawancara dengan Waka Kurikulum (Ibu Dian)



Kegiatan Wawancara dengan Perwakilan Guru (Ibu Binti)



Kegiatan Wawancara dengan Perwakilan Pegawai (Pak Fathan)