

**KEPEMIMPINAN MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN KINERJA  
GURU DAN PEGAWAI DI YAYASAN HIDAYATUL MUBTADI'IN  
TASIKMADU KOTA MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh:

Mochammad Ghivar Rizal Ariffin

NIM. 18170024



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

**2022**

**KEPEMIMPINAN MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN KINERJA  
GURU DAN PEGAWAI DI YAYASAN HIDAYATUL MUBTADI'IN  
TASIKMADU KOTA MALANG**

*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:

Mochammad Ghivar Rizal Ariffin

NIM. 18170024



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

**2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI**

**KEPEMIMPINAN MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN KINERJA  
GURU DAN PEGAWAI DI YAYASAN HIDAYATUL MUBTADI'IN  
TASIKAMADU KOTA MALANG**

Oleh:  
Mochammad Ghivar Rizal Ariffin  
NIM. 18170024

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi

Dosen Pembimbing



**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**  
NIP. 19801001 200801 1 016

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



**Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd**  
NIP. 19781119 200604 1 001

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**KEPEMIMPINAN MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU DAN**  
**PEGAWAI DI YAYASAN HIDAYATUL MUBTADI'IN TASIKAMADU KOTA**  
**MALANG**

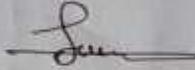
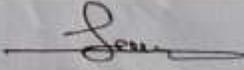
**SKRIPSI**  
Dipersiapkan dan disusun oleh  
Mochammad Ghivar Rizal Ariffin (18170024)  
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 22 Desember 2022  
Dan dinyatakan LULUS

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

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang  
Angga Teguh Prastyo, M.Pd.  
NIP. 19850722 20160801 1 008  
Sekretaris Sidang  
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.  
NIP. 19801001 200801 1 016  
Dosen Pembimbing  
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.  
NIP. 19801001 200801 1 016  
Penguji Utama  
Dr. Muhammad Amin Nur, M.A  
NIP. 19750123 200312 1 003

:   
\_\_\_\_\_  
:   
\_\_\_\_\_  
:   
\_\_\_\_\_  
:   
\_\_\_\_\_

Mengesahkan,  
Dean Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



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

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Goresan tinta hitam telah terukir bersama dengan rasa syukur yang amat mendalam kepada pencipta alam semesta sang ilahi robbi SWT, segala sesuatu yang diberikannya akan memberikan makna tersendiri bagi penulis, tak lupa shalawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada nabi agung nabi muhammad SAW. Dalam sebuah karya yang sederhana ini akan kupersembahkan kepada orang-orang yang senantiasa memberikan semangat dalam proses pengerjaan karya yang sederhana ini hingga kata selesai bergema dalam kisah hidup yang amat banyak lika-liku ini*

***Teruntut Diri Sendiri***

*Last but not Least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting.*

*And, I wanna thank me for always being a giver and tryna give more than I receive, I wanna thank me for tryna dom more right than wrong and I wanna thank me for just being me at all times, Ghivar Rizal, you bad motherfucker.*

***Ayah Syamsul Arifien & Ibu Fenny Iriyanti***

*Doa, kasih sayang, dukungan serta motivasi-motivasi yang membangun nan menggugah penulis untuk menyelesaikan karya sederhana ini, beliau-beliau lah yang menjadikan dan menguatkan penulis dalam hal apapun yang guna menyelesaikan karya sederhana ini, beribu terimakasih dan berjuta-juta kata terimakasih yang sangat amat mendalam sampai tak bisa berkata-kata lagi kepada beliau beliau.*

***Untuk Adek – Adekku Tercinta***

*Annisa Yasifatul Jannah, yang selalu memberi dukungan untuk menyelesaikan sebuah karya sederhana ini dan selalu mengomel tapi penulis tergugah untuk menyelesaikan karya sederhana ini. Tak lupa adek yang satu ini Khoirun Nisak, yang hari demi hari selalu memberi dukungan guna mempercepat pengerjaan dan menyelesaikan karya sederhana ini akan tetapi dalam setiap omelan dan dorongan yang mendalam aku ucapkan terimakasih yang amat mendalam, kepada kedua adekku yang manja dan suka mengomel ini aku ucapkan terimakasih yang mendalam untuk kalian berdua.*

***Terima kasihku***

*Rayon “Kawah” Chondrodimuko, Terima kasih yang amat sangat mendalam saya ucapkan, berjuta kata tak bisa terucap kepadamu wahai “kawah”ku tercinta, kau adalah pemberi makna kehidupan yang amat dalam, kau lah pemberi jalan untuk setiap langkahku, kau lah penunjuk jalanku ketika aku tersesat, kaulah penempa terhebat dalam prosesku, dan kau lah pemberi ilmu pengetahuan yang tidak tertulis didunia ini, kau lah pemberi pelajaran yang tak tertulis pula dalam kehidupan ini. tidak ada kata lain selain terima kasih yang amat mendalam dari saya pribadi, tetaplah menjadi rumah dalam setiap lika-liku kehidupan ini yang semakin hari semakin meliku.*

***Terima kasihku***

*Pada segenap Guru-Guru dan Dosen-Dosen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama di bangku perkuliahan ini. Terima kasih pula saya ucapkan kepada keluarga besar Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian ini.*

*Terima kasih pula kepada seluruh keluarga besar MPI 2018 yang telah memberikan warna-warni dalam kehidupan perkuliahan ini.*

#### ***Teruntuk Sahabat Seperjuanganku & Kawan-Kawan Sangkil Coffee***

*Terimakasih sahabat-sahabat, mohon maaf tidak bisa menulis nama kalian satu-persatu dalam canvas putih ini, akan tetapi kalianlah yang sebenarnya menjadi penyemangat dan tempat berpulang ketika rasa malas menyerang dalam pengerjaan karya sederhana ini, terimakasih pula kepada crew yang bertugas di "Sangkil Coffee" jangan lelah untuk selalu menyediakanku secangkir kopi hitam pahit dalam setiap lika-liku kehidupan ini sahabat. Terima kasih yang amat sangat mendalam pula kepada teman-teman dan sahabat-sahabat kos yang senantiasa tak lelah dalam hal mengajak penulis untuk sedikit meluangkan waktu guna meredakan stress dalam proses pengerjaan karya sederhana ini, sekali lagi penulis mengucapkan terimakasih yang amat sangat mendalam.*

#### ***Untuk Sahabat Lamaku***

*Imam machus suseno, Farhan Maulana Roby, Inayatul Anisah, Nabila Dwi Nur Laila, Kata utama yang penulis ucapkan adalah terima kasih dan terima kasih tak ada kata lain untuk kalian dalam kebersamaan penulis sampai menyelesaikan karya sederhana ini.*

#### ***Terima Kasihku***

*Kepada semua yang bertugas dan kepada semua elemen yang terkait dalam kehidupan penulis, mohon maaf bila ada yang tidak tercantum atau tertulis dalam halaman putih ini, akan tetapi untuk kalian semua yang terlibat dalam proses pengerjaan karya sederhana ini saya ucapkan terima kasih yang amat mendalam untuk kalian semua.*

## MOTTO

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

“Dan orang-orang yang berkata, “Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami pasangan kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami pemimpin bagi orang-orang yang bertakwa.”

(QS. Al-Furqan : 74)

**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**

**Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Mochammad Ghivar Rizal Ariffin Malang, 24 November 2022

Lamp : 4 (empat) Eksemplar

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Malang

Di Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

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

Nama : Mochammad Ghivar Rizal Ariffin

NIM : 18170024

Program studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang

Maka selaku pembimbing, saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

*Walaikumsalam Wr.Wb.*

Dosen Pembimbing



**Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd**  
**NIP. 19801001 200801 1 016**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Mochammad Ghivar Rizal Ariffin

NIM : 18170024

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

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, 24 November 2022



M. Ghivar Rizal A  
NIM. 18170024

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kami ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat dan rahmat-Nya, karena hanya dengan limpahan karunia-Nya dan pemberi rezeki bagi setiap hamba-Nya. Karena setiap rahmat, taufiq, hidayah, serta inayah-Nya penulis mampu mengerjakan dan menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul *Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang* dapat terselesaikan dengan dan tepat pada waktunya menurut penulis. Shalawat serta salam tak lupa tetap tercurah limpahkan kepada junjungan nabi agung nabi Muhammad SAW.

Selain itu, penulis menyadari bahwasannya dalam pengerjaan skripsi ini penulis mendapatkan beberapa dorongan dari setiap orang-orang yang penting bagi penulis, tak lupa penulis mengucapkan beribu terima kasih kepada semua pihak-pihak yang telah terlibat dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku dosen pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan membimbing dalam penyusunan proposal hingga penyelesaian skripsi.
5. Seluruh dosen-dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ibu Nur Laila, S.Ag selaku ketua YPI Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu beserta jajarannya yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam proses penelitian skripsi.

7. Ayah Syamsul Arifien dan Ibu Fenny Iriyanti sebagai orang tua terbaik, yang selalu menyayangi, mengasihi serta meridhoi setiap langkah penulis dalam menuntut ilmu.

Peneliti berharap Allah SWT memberi pahala baik kepada seluruh elemen-elemen yang terlibat dalam merampungkan skripsi ini. Penulis menyadari akan adanya kesalahan dalam proses penyusunan maupun penulisan skripsi ini, sehingga peneliti mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun dari pembaca yang berguna sebagai penyempurnaan skripsi ini. Selain itu, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak lain yang membutuhkan.

Malang, 24 November 2022

Penulis

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini didasarkan pada keputusan bersama Menteri Agama Republik Indonesia dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 158 Tahun 1987 dan Nomor 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Letter

ا	=	A	ز	=	Z	ق	=	q
ة	=	B	س	=	S	ن	=	k
ث	=	T	س	=	Sy	ي	=	l
د	=	Ts	ش	=	Sh	و	=	m
ج	=	J	س	=	Dl	و	=	n
ح	=	h	ط	=	Th	و	=	w
خ	=	Kh	ظ	=	Zh	ه	=	h
د	=	D	ع	=	„	ء	=	,
ر	=	Dz	غ	=	gh	ي	=	y
س	=	R	ف	=	F			

### A. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### B. Vokal Diftong

وَاوْ = aw

اَيْ = ay

وَاوْ = u

اَيْ = i

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iiiv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>vii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Orisinalitas Penelitian .....	6
F. Definisi Istilah.....	11
G. Sistematika Pembahasan .....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>14</b>
A. Kepemimpinan Yayasan Pendidikan Islam .....	14
B. Penerapan Fungsi Manajemen .....	21
C. Kinerja Guru dan Pegawai .....	25
D. Kepemimpinan Manajerial Dalam Mengelola Kinerja Guru dan Pegawai Pendidikan.....	31
E. Kerangka Berfikir.....	34

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	35
B. Kehadiran peneliti .....	35
C. Lokasi Penelitian.....	36
D. Data dan Sumber Data .....	36
E. Teknik Pengumpulan Data.....	38
F. Analisis Data .....	40
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	41
H. Prosedur Penelitian.....	42
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	44
B. Paparan Data .....	51
1. Perencanaan Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi'in.....	51
2. Implementasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi'in.....	56
3. Evaluasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi'in.....	66
C. Temuan Penelitian.....	69
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
A. Perencanaan Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai .....	70
B. Implementasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai .....	72
C. Evaluasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai .....	80
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>84</b>
A. Kesimpulan .....	84
B. Saran.....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>86</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian .....	8
Tabel 4.1 Data Guru dan Pegawai Yayasan .....	47
Tabel 4.3 Temuan Penelitian .....	68

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berfikir .....	33
Bagan 4.1 Struktur Kelembagaan .....	46
Bagan 5.1 Hasil Penelitian .....	82

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 Struktur Kelembagaan .....	52
Gambar 4.2 Buku Kepegawaian .....	54
Gambar 4.3 Daftar Isi Buku Kepegawaian .....	54
Gambar 4.4 Apel Pagi .....	60
Gambar 4.5 Workshop Pengembangan Kurikulum .....	61
Gambar 4.6 Pasal Pelatihan dan Pendidikan Kepegawaian .....	62
Gambar 4.7 Pelatihan Kompetensi Guru Fiqih .....	63
Gambar 4.8 Pembinaan Guru Madrasah Ibtidaiyah .....	63
Gambar 4.9 Pasal Jenis Penghargaan .....	64
Gambar 5.1 Proses Staffing pada Organisasi .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat izin penelitian instansi dari Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan .	91
Lampiran 2 Lembar Konsultasi.....	92
Lampiran 3 Sertifikat Bebas Plagiasi .....	93
Lampiran 4 Data Jumlah Guru dan Pegawai .....	94
Lampiran 3 Instrumen Penelitian .....	97
Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian .....	103

## ABSTRAK

Ariffin, Ghivar Rizal. 2022. Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang. Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing Skripsi: Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

---

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) dalam rangka untuk mencapai tujuan lembaga.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui perencanaan kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in, (2) Mengetahui implementasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in, (3) Mengetahui evaluasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in.

Peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Lokasi penelitian yaitu di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik (1) interview (wawancara), (2) observasi dan (3) dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu pengumpulan data, reduksi dan verifikasi. Adapaun pengecekan keabsahan data menggunakan (1) validitas internal (*uji credibility*), (2) validitas eksternal (*transferbility*), (3) reliabilitas (*dependability*), dan (4) objektivitas (*confirmability*).

Hasil penelitian menunjukkan (1) perencanaan yang dilakukan oleh ketua yayasan dalam mengelola kinerja guru dan pegawai dengan mengadakan rapat bersama yang dilaksanakan di akhir tahun ajaran. Sejak tahun 2013 yayasan sudah menetapkan rancangan mengenai pengelolaan guru dan pegawai, (2) implementasi atau pelaksanaan yang dilakukan oleh ketua yayasan dalam mengelola kinerja guru dan pegawai dengan menempatkan guru maupun pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan terakhirnya, memberikan motivasi, kedisiplinan, pelatihan dan memberikan penghargaan bagi guru dan pegawai yang berprestasi, (3) evaluasi yang dilakukan oleh ketua yayasan dalam mengelola kinerja guru dan pegawai yaitu dengan diadakan rapat secara berkala. Setiap satuan pendidikan evaluasi dilaksanakan sebanyak satu semester sekali melalui laporan supervisi kepala madrasah.

**Kata Kunci: Kepemimpinan; Pengelolaan; Kinerja Guru; Kinerja Pegawai**

## ABSTRACT

Ariffin, Ghivar Rizal. 2022. Leadership of Islamic Education Foundations in Managing The Performance Of Teachers and Employees at The Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Malang City. Thesis. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training. Maulana Malik Ibrahim Malang State University. Thesis Supervisor Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

---

---

Leadership is the ability possessed by a person (leader) to influence other people (subordinates) in order to achieve organizational goals.

This study aims to (1) Know the planning of the foundation's leadership in managing the performance of teachers and staff at the Hidayatul Mubtadi'in Foundation, (2) Know the implementation of foundation leadership in managing the performance of teachers and staff at the Hidayatul Mubtadi'in Foundation, (3) Know the evaluation of leadership foundation in managing the performance of teachers and employees at the Hidayatul Mubtadi'in Foundation.

Researchers used qualitative research with a descriptive approach. The research location is at the Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Islamic Education Foundation, Malang City. This study uses data collection techniques with techniques of (1) interviews (interviews), (2) observation and (3) documentation. Data analysis used is data collection, reduction and verification. As for checking the validity of the data using (1) internal validity (credibility test), (2) external validity (transferability), (3) reliability (dependability), and (4) objectivity (confirmability).

The results of the study show (1) the planning carried out by the chairman of the foundation in managing the performance of teachers and employees by holding joint meetings held at the end of the school year. Since 2013 the foundation has established a plan regarding the management of teachers and staff, (2) the implementation or implementation carried out by the chairman of the foundation in managing the performance of teachers and employees by placing teachers and employees according to their latest educational background, providing motivation, discipline, training and providing awards for teachers and employees who excel, (3) evaluations carried out by the chairman of the foundation in managing the performance of teachers and employees, namely by holding regular meetings. Each educational evaluation unit is carried out once in a semester through the supervision report of the madrasah head.

**Keywords: Leadership; Manage; Teacher Performance; Employee Performance**

## الملخص

عارفين ، غيفار ريزال. 2022. ريادة مؤسسة التربية الإسلامية في إدارة أداء المعلمين والموظفين في مؤسسة هداية المبتدعيين تاسيكما دو ، مدينة مالانج. أطروحة ، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية ، كلية التربية وتدريب المعلمين ، جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. مستشار الأطروحة: د. فهيم ثرابه الماجستير

القيادة هي القدرة التي يمتلكها الشخص (القائد) للتأثير على الآخرين (المرووسين) من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

تهدف هذه الدراسة إلى: (1) معرفة تخطيط قيادة المؤسسة في إدارة أداء المعلمين والموظفين في مؤسسة هداية المبتدئين ، (2) معرفة تنفيذ قيادة المؤسسة في إدارة أداء المعلمين والموظفين في هدايتول. مؤسسة المبتدئين ، (3) تعرف على تقييم مؤسسة القيادة في إدارة أداء المعلمين والموظفين في مؤسسة هداية المبتدئين استخدم الباحثون البحث النوعي بمنهج وصفي. موقع البحث هو مؤسسة هداية المبتدئين تاسيكما دو للتعليم الإسلامي ، مدينة مالانج. تستخدم هذه الدراسة تقنيات جمع البيانات مع تقنيات (1) المقابلات (المقابلات) ، (2) الملاحظة و (3) التوثيق. تحليل البيانات المستخدمة هو جمع البيانات والحد منها والتحقق منها. أما بالنسبة للتحقق من صحة البيانات باستخدام (1) الصدق الداخلي (اختبار المصادقية) ، (2) الصلاحية الخارجية (قابلية النقل) ، (3) الموثوقية (الاعتمادية) ، (4) الموضوعية (التأكيد) أظهرت نتائج الدراسة (1) التخطيط الذي قام به رئيس المؤسسة في إدارة أداء المعلمين والموظفين من خلال عقد اجتماعات مشتركة تعقد في نهاية العام الدراسي. منذ عام 2013 ، وضعت المؤسسة خطة بشأن إدارة المعلمين والموظفين ، (2) التنفيذ أو التنفيذ الذي يقوم به رئيس المؤسسة في إدارة أداء المعلمين والموظفين من خلال وضع المعلمين والموظفين وفقاً لخلفتهم التعليمية الأخيرة. توفير الحافز والانضباط والتدريب وتقديم الجوائز للمعلمين والموظفين المتميزين ، (3) التقييمات التي يقوم بها رئيس المؤسسة في إدارة أداء المعلمين والموظفين ، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية. يتم تنفيذ كل وحدة تقييم تربوي مرة واحدة في الفصل الدراسي من خلال تقرير إشراف رئيس المدرسة.

**كلمات مفتاحية: قيادة؛ أداء المعلم؛ أداء الموظفين**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Perkembangan suatu negara itu salah satu faktor yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang menjanjikan. Akan percuma bila disuatu negara yang memiliki sumber daya alam yang mumpuni bila pada akhirnya tidak didukung oleh sumber daya manusia yang menjanjikan maka akan terus menerus tidak maju negara tersebut. Beberapa ahli sudah mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah suatu kunci utama dalam perkembangan organisasi tersebut. Visi, misi dan tujuan organisasi dibuat untuk kepentingan manusia itu sendiri. Jadi, manusia merupakan kunci yang sangat strategis dalam sebuah kegiatan suatu organisasi. Dalam lembaga pendidikan terdapat macam-macam manajemen sumber daya yang terlibat, seperti: manusia, sarana prasarana, teknologi, informasi dan biaya. Akan tetapi inti sumber daya yang ada di lembaga pendidikan adalah Sumber Daya Manusia (SDM).<sup>1</sup>

Manajemen sumber daya manusia mencakup semua kegiatan manajerial guna menarik dan mempertahankan pekerjaannya untuk meyakinkan atau menjamin mereka melakukan pekerjaannya dengan baik dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Orang yang sangat berperan dalam manajemen sumber daya manusia adalah pimpinan dengan bawahannya dalam suatu lembaga pendidikan. Seorang pimpinan harus mempunyai keahlian dalam memanage lembaganya dengan baik. Pemimpin juga harus menginisiasi atau mengelola sumber daya manusia yang berada di lembaganya untuk mencapai keinginan atau tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan merupakan suatu keahlian yang dipunya oleh manusia dalam memberikan berbagai pengaruh terhadap orang lain. Kepemimpinan adalah suatu keahlian yang diaplikasikan oleh seseorang dalam mendoktrin

---

<sup>1</sup> Nanag Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996), hlm. 13

orang lain agar melaksanakan sesuai dengan perintah pimpinan.<sup>2</sup> Pemimpin yang dapat mengelola sumber daya manusianya secara profesional, dapat menjadikan pegawainya berkerja secara produktif. Pengelolaan pegawai harus dilakukan oleh pemimpin mulai dari dasar saat rekrutmen pegawai, seleksi pegawai, klasifikasi pegawai, penempatan pegawai sesuai dengan keahlian, *skill* (keterampilan), pengalaman dan peningkatan karirnya.

Kinerja adalah suatu hasil kerja pegawai yang dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu kerja, kerjasama dalam menggapai tujuan yang telah dibuat.<sup>3</sup> Dalam mengelola kinerja guru dan pegawai tentunya terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi. Seperti halnya guru yang mengajarkan suatu yang tidak pada bidang keahliannya, guru kurang mendedikasikan kedisiplin, tugas dan porsi seorang guru yang belum optimal, pegawai dan tenaga kependidikan kurang dalam memberikan kontribusi atau dedikasinya yang signifikan terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan, kurang mendapatkan pelatihan-pelatihan, diklat maupun seminar bagi pegawai.

Ketua yayasan sebagai pemegang kendali dalam suatu yayasan atau organisasi yang dipimpinnya memiliki peranan yang sangat penting. Oleh karena itu, sebagai manajer atau pemegang kendali akan hal tersebut ia harus mempunyai jiwa kepemimpinan dalam hal manajemen para guru, tenaga administrasi / tenaga kependidikan dan pegawai lainnya. Dalam hal ini ketua yayasan bukan hanya memenej para guru, tetapi juga tugas administrasi, siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Tercapai atau tidaknya tujuan yang diinginkan suatu lembaga tersebut tergantung kepada kebijakan atau ketentuan yang diterapkan oleh pemegang kendali atau ketua yayasan tersebut.

Seorang pemimpin harus mempunyai kesesuaian dengan seluruh bawahannya termasuk dalam membina kerjasama, memupuk semangat kerja bawahan sehingga tercipta iklim positif yang akan memaksimalkan kinerja

---

<sup>2</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 6

<sup>3</sup>. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), hlm. 172

seluruh bawahan dengan didukung fasilitas-fasilitas yang memadai untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku pemimpin mempunyai pengaruh tersendiri terhadap kondisi psikologis bawahannya. Hal tersebut memiliki dampak terhadap kinerja bawahan. Apabila perilaku pemimpin baik, maka kinerja bawahan akan maksimal. Akan tetapi apabila pemimpin memiliki perilaku yang kurang baik, pekerjaan bawahan akan terdampak pula.

Pengelolaan kinerja sangat dibutuhkan dalam suatu lembaga pendidikan maupun di sebuah organisasi. Dengan adanya pengelolaan atau manajerial kinerja, pegawai atau staff akan berusaha dengan maksimal untuk memecahkan dan mengatasi problematika yang timbul saat melakukan tugasnya. Dalam mengelola kinerja pegawai, seorang pemimpin harus melaksanakan tugas dan fungsinya dengan cara meningkatkan kemampuan bawahannya dalam menangani masalah atau problem yang timbul, meningkatkan rasa percaya terhadap pekerjaan bawahan.

Pemimpin dan pegawai secara bersamaan harus saling bekerjasama dalam hal mencapai tujuan organisasi. Sebagai pemimpin maupun pegawai harus menyadari akan tugas dan tanggungjawabnya. Saat melaksanakan tugasnya, seorang pegawai membutuhkan adanya dorongan semangat dan motivasi dari pemimpin karena setiap kebijakan yang diambil akan mempunyai dampak yang signifikan.<sup>4</sup> Serta pemimpin harus mampu membuat keputusan yang akurat dan tepat guna menyelesaikan persolana yang dihadapi.

Hidayatul Muftadi'in merupakan yayasan pendidikan Islam yang terletak di jalan KH Yusuf No 1 Desa Tasikmadu Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Di bawah Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Hidayatul Muftadi'in terdapat Pondok Pesantren Hidayatul Muftadi'in Putra dan Putri, Taman kanak-kanak (Raudhotul Atfal), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA) dan Yayasan Yatim Piatu.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Widji Astuti, *Bahan Ajar MSDM Pendidikan*, (Program Pascasarjana UIN Malang, 2008), hlm. 65

<sup>5</sup> <http://haemts.blogspot.com/p/profil.html>, diakses pada tanggal 29 November 2021

Yayasan Hidayatul Mubtadi'in dipimpin oleh Ning Nur Laila, S.Ag sebagai ketua yayasan. Beliau selalu menerapkan pola interaksi yang bersifat kekeluargaan dengan seluruh bawahannya dalam mengembangkan yayasannya. Sebagai ketua yayasan, beliau mempunyai peran penting dalam mengelola dan mengembangkan sistem pendidikan yang ada dibawah naungan yayasannya agar dapat membedakan dengan lembaga pendidikan lainnya.

Dalam memimpin Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Hidayatul Mubtadi'in ketua yayasan selalu memotivasi seluruh bawahannya dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab sehingga kinerja mereka dapat berjalan dengan lancar. Dengan adanya program pembinaan kemampuan terhadap seluruh pegawai dan penempatan posisi sesuai *skill*, beliau berharap kinerja pegawai bisa menjadi lebih optimal.

Pengelolaan kinerja yang dilaksanakan oleh ketua yayasan Hidayatul Mubtadi'in seperti: membangaun komunikasi yang baik dengan seluruh bawahannya dalam segala aspek, melakukan musyawarah ketika akan membuat kebijakan baru, menempatkan posisi pegawai sesuai dengan keahliannya dan dapat menerima kritik, saran maupun masukan untuk mengoptimalkan kinerja guru dan pegawai yang bekerja berada di dalam lingkup yayasan.

Berdasarkan uraian peneliti di atas, penelitian ini berfokuskan kajian tentang “Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tsikmadu Kota Malang”.

## **B. Fokus Penelitian**

Melihat dengan banyaknya kajian yang akan dikaji, peneliti membatasi pengkajian penelitian pada kali ini dengan merumuskan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in?
3. Bagaimana evaluasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui perencanaan kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in.
2. Mengetahui implementasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in.
3. Mengetahui evaluasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini berharap akan bisa membuahkan kebermanfaatannya dan juga menambah wawasan keilmuan terutama pada kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja pegawai. Adapun manfaat dan kegunaan dari penelitian ini, adalah:

1. Manfaat teoritis  
Secara teoritis penelitian ini diharapkan guna memperkaya keilmuan di bidang kepemimpinan, khususnya dalam mengelola kinerja pegawai di Yayasan Pendidikan Islam dan dapat digunakan sebagai rujukan dalam penelitian lain.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Peneliti, penelitian ini dapat menjadi sarana bagi peneliti untuk lebih memahami mengenai kepemimpinan di Yayasan Pendidikan Islam

- b. Bagi yayasan, hasil dari penelitian ini dapat memberikan saran atau masukan yang positif bagi Ketua Yayasan Hidayatul Mubtadi'in
- c. Bagi peneliti lain, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pembaca atau rujukan bagi peneliti lain yang berkaitan dengan Kepemimpinan.

#### **E. Orisinalitas Penelitian**

Berdasarkan penggalian data yang sudah dilakukan oleh peneliti terkait beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, peneliti belum menemukan atau menjumpai adanya penelitian yang secara khusus membahas mengenai Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang. Namun demikian, ada beberapa penelitian yang *universal* atau secara umum berkesinambungan dengan penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti, sebagai berikut:

*Pertama*, Penelitian yang dilakuan Atika Hanan Julia Harahap dan Syafaruddin yang berjudul “*Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelola Kinerja Pegawai Di Yayasan Pendidikan Al-Masdar Kecamatan Batang Kuis.*” Jenis penelitian yang digunakan oleh Atika dkk adalah *fenomenologi* dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini ada 3 poin yaitu (1) menginformasikan visi misi dan tujuan yayasan sebagai bentuk hal yang dilakukan oleh beliau dalam mengelola kinerja para pegawai di yayasan pendidikan. (2) ketua yayasan melaksanakan RKT yang diselenggarakan setiap tahunnya yaitu setiap ajaran baru dilakukan untuk melahirkan suatu keputusan baru mengenai kinerja pegawai. (3) Keteladanan ketua yayasan dalam mengelola kinerja pegawai yayasan dengan mengikuti sunnah rasulullah SAW dan menjadikan sebagai panutan di yayasan tersebut.<sup>6</sup>

*Kedua*, Penelitian yang dilaksanakan oleh Abdul Aziz Al Barqy yang berjudul “*Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di*

---

<sup>6</sup> Atika Hanan J.P dan Syafaruddin, Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelola Kinerja Pegawai Di Yayasan Pendidikan Al-Masdar Kecamatan Batang Kuis, *Jurnal Alumni Manajemen pendidikan Islam*, 3 (1) 2017.

*Kementrian Agama Kota Malang.*” Jenis penelitian yang ditentukan oleh Abdul adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini yakni, kedisiplinan, tertib dan tegas dalam kerja, profesional dalam menjalankan waktu kerja, pemimpin mengaplikasikan kepribadian yang rendah hati, adil dan tidak memihak, menyayangi seluruh bawahannya adalah cara yang diaplikasikan oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja seluruh bawahannya demi menumbuhkan lingkungan bekerja yang hangat serta kekeluargaan.<sup>7</sup>

*Ketiga*, Penelitian yang dilakukan oleh Kartika Yuliantari dan Mega Hinandar yang berjudul “*Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada SD Negeri Jatisari II Kota Bekasi.*” Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menghasilkan bahwa kinerja seorang guru dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin dalam memimpin suatu lembaganya, yaitu 0,866. Hasil tersebut menunjukkan bahwa antara variabel Y terjadi hubungan yang saling mempengaruhi dengan variabel X.<sup>8</sup>

*Keempat*, Penelitian yang dilakukan oleh Syukur Khalil, Suwardi Lubis dan Dori Chandra yang mengambil judul “*Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Yayasan Arrisalah Alkhairiyah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Desa Bangun Sari Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang.*” Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yg diaplikasikan oleh syukur. Hasil dari penelitian ini yaitu komunikasi ketua yayasan dengan kepala bagian dalam meningkatkan kinerja pegawai yayasan Ar Risalah Al Khairiyah adalah menggambarkan komunikasi yang baik secara internal hingga menjadikan organisasi yang baik dan sehat.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Abdul Aziz Al Barqy, Thesis, *Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementrian Agama Kota Malang*, 2015.

<sup>8</sup> Kartika Yuliantari dan Elita Mega Hinandar, *Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada SD Negeri Jatisari II Kota Bekasi*, *Jurnal Akrab Juara*, 4 (2) 2019.

<sup>9</sup> Syukur Khalil dkk, *Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Yayasan Arrisalah Alkhairiyah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Desa Bangun Sari Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang*, *Jurnal At-Balagh*, 1 (1) 2017.

*Kelima*, Fathonah Al Hadromi melakukan penelitian kepemimpinan membahas tentang “*Analisis Pengaruh Gaya Kempemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi, Kedisiplinan Dan Kinerja Guru Di SD Islam Lumajang.*” Jenis penelitian yang diaplikasikan dalam penelitian ini adalah analisis jalur, dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menghasilkan temuan berupa menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi, gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh terhadap kedisiplinan guru dan pegawai, motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan pegawai, kedisiplinan juga mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan guru, serta gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki hubungan linier terhadap kinerja guru dan pegawai.<sup>10</sup>

Untuk mengetahui segala bentuk yang membedakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian-penelitian sebelumnya, maka dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian**

No	Nama, Judul, Jenis Penelitian dan Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Atika Hanan Julia Harahap dan Syafaruddin. “ <i>Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelola Kinerja Pegawai Di Yayasan Pendidikan Al-Masdar Kecamatan Batang Kuis</i> ”. Jurnal. 2017.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan kualitatif.</li> <li>2. Fokus penelitian tentang kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola kinerja pegawai.</li> <li>3. Tujuan penelitian tentang mendeskripsikan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian</li> </ol>	Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai

<sup>10</sup> Fathonah Al Hadromi, Analisis Pengaruh Gaya Kempemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi, Kedisiplinan Dan Kinerja Guru Di SD Islam Lumajang, *Jurnal Bisma*, 11 (1) 2017.

		kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola kinerja	
2.	Abdul Aziz Al Barqy. “ <i>Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang</i> ”. Thesis. 2015.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan kualitatif.</li> <li>2. Fokus penelitian tentang kendala kepala kementerian agama.</li> <li>3. Tujuan penelitian tentang kendala kepala kementerian agama.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian</li> <li>2. Fokus penelitian tentang strategi dan peran kepemimpinan kepala kementerian agama.</li> <li>3. Tujuan penelitian tentang strategi dan peran kepemimpinan kepala kementerian agama.</li> </ol>
3.	Kartika Yuliantari dan Mega Hinandar. “ <i>Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada SD Negeri Jatisari II Kota Bekasi</i> ”. Jurnal. 2019.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Y yaitu kinerja pegawai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pendekatan kuantitatif</li> <li>3. Lokasi penelitian</li> <li>4. Fokus penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>5. Tujuan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah.</li> </ol>
4.	Syukur Khalil, Suwardi Lubis dan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan kualitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian.</li> </ol>

	<p>Dori Chandra.  <i>“Pelaksanaan Komunikasi Internal Ketua Yayasan Arrisalah Alkhairiyah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Desa Bangun Sari Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang”</i>.          Jurnal. 2017.</p>		<p>2. Fokus penelitian tentang menganalisa komunikasi ketua yayasan.          3. Tujuan penelitian tentang menganalisa komunikasi ketua yayasan.</p>	
5.	<p>Fathonah Al hadromi. <i>“Analisis Pengaruh Gaya Kempemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi, Kedisiplinan Dan Kinerja Guru Di SD Islam Lumajang”</i>.          Jurnal. 2017.</p>	<p>1. Membahas tentang kepemimpinan</p>	<p>1. Pendekatan kuantitatif          2. Lokasi penelitian          3. Fokus penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi, kedisiplinan dan kinerja guru.          4. Tujuan penelitian mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi, kedisiplinan dan kinerja guru.</p>	

Dari pengumpulan data atau mapping di atas, peneliti menyimpulkan bahwa penelitian skripsi ini mengembangkan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Posisi kebaruan yang dilakukan oleh peneliti yaitu fokus penelitian. Skripsi ini memfokuskan pada Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai. Adapun lokasi penelitian skripsi ini yaitu di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang. Pilihan lokasi yayasan ini menjadi faktor pembeda dari penelitian sebelumnya.

## **F. Definisi Istilah**

Terdapat sejumlah sebutan yang dipakai peneliti dalam melaksanakan penelitian secara terampil yang mempunyai arti mendetail. Untuk menghindari adanya kekeliruan dalam mengkomunikasikan atau salah interpretasi, istilah tersebut harus dijabarkan secara eksplisit sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu keahlian yang diaplikasikan oleh seseorang dalam mendoktrin orang lain agar melaksanakan sesuai dengan perintah pimpinan.<sup>11</sup>

Manajemen Kepemimpinan merupakan suatu sifat atau karakteristik yang perlu di miliki atau perlu di tekankan kepada suatu pemimpin di suatu yayasan pendidikan islam. Kepemimpinan adalah suatu yang sangat diperlukan untuk memimpin suatu organisasi atau lembaga dalam mewujudkan lembaga yang sesuai visi dan misi yang sudah dibentuk, maka dari itu kepemimpinan disini adalah suatu porsi yang tepat untuk mewujudkan hal tersebut.

### 2. Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil kerja pegawai yang dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu kerja, kerjasama dalam menggapai tujuan yang telah dibuat.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 6

Pengelolaan kinerja pegawai dalam lembaga/yayasan adalah suatu poin terpenting guna menunjang progres berjalannya lembaga tersebut. Bila pengelolaan dalam yayasan atau lembaga kurang maksimal maka terlihat suatu kekuarangan dalam lembaga tersebut.

### **G. Sistematika Pembahasan**

Dalam memudahkan menelaah dan memahami penulisan penelitian skripsi ini secara menyeluruh, maka peneliti melakukan pembagian dengan sistematika pembagiannya sebagai berikut:

- BAB I** : Pendahuluan meliputi: Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Orisinalitas Penelitian, Definisi Istilah dan Sistematika Pembahasan.
- BAB II** : Perspektif Teori, meliputi Landasan Teori dan Kerangka Berfikir. Landasan Teori, meliputi (A) Kepemimpinan Manajerial: (1) Pengertian Kepemimpinan; (2) Unsur-unsur kepemimpinan; (3) Tipe Kepemimpinan; (4) Syarat-syarat Kepemimpinan; (5) Gaya Kepemimpinan (6) Tugas Kepemimpinan. (B) Peranan Fungsi Manajemen: (1) Perencanaan; (2) Pengorganisasian; (3) Pengarahan; (4) Pengawasan. (C) Kinerja Guru dan Pegawai; (1) Pengertian Kinerja; (2) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja; (3) Penilaian Kinerja; (4) Langkah-langkah Penilaian; (D) Kepemimpinan Yayasan Dalam Mengelola Kinerja Guru dan Pegawai Pendidikan. (E) Kerangka Berfikir.
- BAB III** : Metode Penelitian, meliputi: (1) Pendekatan dan Jenis Penelitian; (2) Kehadiran Peneliti; (3) Lokasi Penelitian; (4) Data dan Sumber Data; (5) Teknik Pengumpulan Data; (6) Analisis Data; (7) Pengecekan Keabsahan Data; (8) Prosedur Penelitian.

---

<sup>12</sup>. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2016), hlm. 172

- BAB IV** : Temuan Penelitian, meliputi: (A) Gambaran Umum Lokasi Penelitian. (B) Paparan Data, meliputi: (1) Perencanaan Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu; (2) Implementasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu; (3) Evaluasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu.
- BAB V** : Pembahasan Hasil Penelitian, meliputi: (1) Perencanaan Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai; (2) Implementasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai; (3) Evaluasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai.
- BAB VI** : Penutup, terdiri dari Kesimpulan dan Saran.

## BAB II

### PERSPEKTIF TEORI

#### A. Kepemimpinan Yayasan Pendidikan Islam

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pemimpin diartikan sebagai pemberi contoh (penuntun), pemuka atau penunjuk jalan. Kepemimpinan merupakan suatu keahlian yang dipunya oleh manusia dalam memberikan berbagai pengaruh terhadap orang lain. Demikian menunjukkan bahwa suatu keahlian yang diaplikasikan oleh seseorang dalam mendoktrin orang lain agar melaksanakan sesuai dengan perintah pimpinan disebut kepemimpinan.<sup>13</sup>

Dilihat dari segi etimologi kepemimpinan memiliki arti Khilafah, yang artinya daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan dari segi terminologi yaitu suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Seperti Hadist di bawah ini:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya:

*“Setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. (HR. Bukhori).<sup>14</sup>*

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.<sup>15</sup>

Syafaruddin memiliki pendapat bahwa seorang pemimpin dipercaya menjadi pemimpin dikarenakan memiliki keahlian dalam mendoktrin seluruh

---

<sup>13</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 6

<sup>14</sup> Imam Al- Mundziri, *Ringkasan Hadist Shahih Muslim*, Pustaka Amani, Jakarta, 2003, hlm 709- 710

<sup>15</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet. I 1999), hlm. 161

anggotanya dalam hal pelaksanaan kerja. seseorang yang menerapkan prosedur kepemimpinan disebut pemimpin. Sedangkan seseorang yang berada dibawah naungan kepemimpinan disebut bawahan atau *followers* (pengikut). Dalam konteks kepemimpinan pemimpin harus bisa membawa suatu organisasi menjadi apa yang sudah direncanakan dari awal dan dapat mempengaruhi atau membawa iklim yang positif bagi anggota atau pengikutnya (*followers*).<sup>16</sup> Apabila suatu organisasi ingin mencapai target dengan tepat, salah satu kuncinya yaitu sikap kepemimpinan pemimpin. Pemimpin harus bertanggungjawab dalam mengelola organisasinya guna mencapai tujuan organisasi.

Adapun contoh kepemimpinan yang disajikan oleh Gus dur yakni Kharismatik-Transformasional, hal tersebut didasarkan pada fakta serta data yang mengarah pada pola komunikasi serta dominasi suatu tindakan yang pernah dilakukan oleh Gus Dur saat menjabat dalam struktur politik.<sup>17</sup>

Dari pemaparan yang sudah ada maka dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan adalah bagaimana cara untuk mempengaruhi seseorang agar bisa menjalankan rencana yang telah dibuat bersama disuatu organisasi yang dijalani. Bukan hanya bagaimana mempengaruhi bawahannya atau anggotanya akan tetapi bagaimana seorang pemimpin bisa adil dan bijaksana dalam menjalankan organisasi yang sesuai visi dan misinya.

## 2. Unsur-unsur Kepemimpinan

Dalam jurnal pendidikan yang ditulis oleh Wahyudin. Terdapat beberapa unsur pokok yang digunakan sebagai esensi kepemimpinan adalah sebagai berikut:<sup>18</sup>

- a. Unsur pemimpin (mempengaruhi orang lain)
- b. Unsur anggota (yang dipengaruhi)

---

<sup>16</sup> Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Jakarta: Quantum Teaching Ciputat Press Group, 2010), hlm. 47

<sup>17</sup> Abu Naim, *Tipologi Kepemimpinan Politik Gus Dur*, Jurnal Pendidikan, Komunikasi dan Pemikiran Hukum Islam, IV (1) Tahun 2014.

<sup>18</sup> Wahyudin Nur Nasution, *Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah*, Jurnal Tarbiyah, 22 (1) Tahun 2015

- c. Unsur kegiatan atau metode mempengaruhi
- d. Tujuan yang ingin dicapai
- e. Perilaku setelah dipengaruhi

Kekuasaan merupakan unsur dasar dalam mempengaruhi seseorang atau organisasi. Keahlian yang dimiliki seseorang dalam mendoktrin orang lain agar mau melaksanakan perintah pihak lain disebut sebagai kekuasaan.

Pemimpin, anggota dan lokasi tempat yang dipimpin adalah merupakan unsur pokok dalam suatu organisasi. Maksud dari hal tersebut bahwa terdapat tiga faktor utama yang ada dalam kepemimpinan. yaitu fungsi pemimpin, anggota dan situasi maupun lokasi organisasi tersebut.

### 3. Tipe Kepemimpinan

Terdapat beberapa tipe kepemimpinan sebagai berikut:

#### a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan otokratik adalah tipe pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpin seperti miliknya sendiri. Sehingga hanya keinginannya saja yang harus dilaksanakan dan tidak mau mendengar saran, masukan maupun kritik dari bawahannya. Pemimpin tipe ini menganggap dirinyalah yang paling benar dan menganggap karyawannya semata-mata hanya sebagai bawahan. Kebijakan yang dibuat oleh pemimpin otokratik tidak bisa diubah dan harus dipatuhi oleh seluruh bawahannya.<sup>19</sup>

#### b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah tipe kepemimpinan yang menganggap bahwa dirinya tidak memiliki pikiran yang dewasa. Pemimpin ini jarang hingga tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk membuat kebijakan, kreatifitas dan inisiatif dalam tugas yang dilimpahkan kepadanya. Pemimpin paternalistik merupakan pemimpin yang keinginannya dituntun selalu oleh figurnya dalam hal yang berkaitan dengan tugas dan wewenangnya. Apabila seorang figur

---

<sup>19</sup> Sondang P.Siagian, *Tipe-Tipe Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), hlm. 63

tersebut wafat, maka pemimpin ini menjadi stagnan, mundur dan bisa saja suatu organisasi tersebut menjadi tidak terkelola lagi.<sup>20</sup>

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan keistimewaan atau kelebihan kepribadian yang dimilikinya.<sup>21</sup>

d. Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang bertolak belakang dengan kepemimpinan otokrasi. Kepemimpinan ini disebut sebagai kepemimpinan bebas kendali. Pemimpin dalam kepemimpinan *Laissez Faire* berkedudukan hanya sebagai pelambang organisasi. Kepemimpinan *Laissez Faire* dilaksanakan dengan memberikan kebebasan kepada seluruh karyawannya dalam menentukan kebijakan serta pelaksanaannya sesuai dengan kehendak masing-masing.<sup>22</sup>

e. Tipe Demokrasi

Tipe demokrasi merupakan suatu tipe kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memfokuskan kepentingan organisasi dengan tujuan organisasi sesuai visi misi tujuan pemimpin. Pemimpin tipe ini lebih mengutamakan musyawarah dan kerjasama dengan para anggotanya. Ia lebih terbuka dan dapat menerima masukan, saran maupun kritikan dari orang lain dalam hal menentukan keputusan.<sup>23</sup>

4. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Pemimpin yang baik dan bisa jadi panutan dituntut memiliki standarisasi atau persyaratan sehat jasmani dan rohani, memiliki moral tinggi yang baik, rasa sosial yang kuat serta ekonominya juga. Sedangkan

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, hlm. 64

<sup>21</sup> Kartini Kartono, hlm.65

<sup>22</sup> Kartini Kartono, hlm.67

<sup>23</sup> *Ibid.*,

persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik adalah sebagai berikut:<sup>24</sup>

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya diri
- e. Jujur, adil dan dapat dipercaya
- f. Memiliki keahlian dan jabatan

#### 5. Gaya Kepemimpinan

Seorang dalam melaksanakan kepemimpinannya memiliki karakter, sifat, dan *personality* berbeda-beda. Perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh setiap pemimpin dapat berpengaruh terhadap metode yang dilakukan oleh seseorang daat memimpin.

Suatu kegagalan maupun keberhasilan pemimpin dapat dilihat dari perilaku atau kepribadian pemimpin tersebut, hal tersebut merupakan pendapat dari Sutarto. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari cara: <sup>25</sup>

- a. Memerintah orang lain
- b. Menugaskan orang lain.
- c. Berinterkasi
- d. Mendisiplinkan
- e. Mengawasi anggota
- f. Memberi kritik maupun saran
- g. Melahirkan keputusan
- h. Meningkatkan antusiasme anggota
- i. Meminta laporan dari bawahan atau anggota
- j. Mempimpin suatu rapat
- k. Menegur atau mengingatkan bawahan atau anggota, dll.

Adapun beberapa gaya kepemimpinan yaitu:<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan), (bandung: alfabeta, 2008), hlm. 136

<sup>25</sup> Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2002), hlm.

- a. Persuasif yaitu tindakan atau cara yang diaplikasikan oleh seorang pemimpin dalam melakukan pendekatan dengan bawahannya melalui kegiatan yang menstimulus pikiran dan perasaan seperti bujukan.
- b. Refresif yaitu tindakan atau cara yang diaplikasikan oleh seorang pemimpin dengan memberikan ancaman sehingga anggotanya menjadi takut.
- c. Partisipatif yaitu tindakan atau cara yang diaplikasikan oleh seorang pemimpin berupa memberi *previlage* kepada bawahan dalam melatih *psikologis*, jasmani (badan) maupun spiritual dalam organisasi.
- d. Inovatif adalah tindakan atau cara yang diaplikasikan oleh seorang pemimpin dengan berusaha secara keras melakukan pembaruan-pembaruan dalam segala bidang organisasinya.
- e. Motifatif adalah gaya memimpin dengan memberi ide-ide, program maupun kebijakan. Komunikasi tersebut memudahkan bawahan untuk memahami dan dengan mudah untuk merealisasikannya sesuai dengan arahan pemimpin.
- f. Edukatif yaitu tindakan atau cara yang diaplikasikan oleh seorang pemimpin berupa pelaksanaan peningkatan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya dengan pelatihan keterampilan kepada seluruh bawahannya agar memiliki wawasan dan pengalaman meningkat setiap harinya.

#### 6. Tugas-Tugas Kepemimpinan

Berikut ini tugas-tugas pemimpin sebagai berikut:<sup>27</sup>

##### a. Konselor

Konselor disini mempunyai tanggung jawab pula ataupun menjadi tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau terjun langsung untuk menolong sumber daya manusia guna mengati masalah-

---

<sup>26</sup> Edy Sutrisno, Op.Cit., hlm. 223

<sup>27</sup> Edy, Sutrisno, Op.Cit., hlm. 228

masalah yang sedang dihadapi oleh bawahannya dalam menjalankan tugas yang di laksanakan kepadanya.

b. Instruktur

Sebagai pemimpin dalam hal apapun, pemimpin juga mempunyai tugas sebagai instruktur atau sebagai pengajar yang baik bagi sumber daya manusianya yang ada dibawahnya.

c. Mempimpin Rapat

Memimpin rapat, sebagai pemimpin pula juga harus tetap pada ketentuan dalam hal pengambilan keputusan, baik keputusan yang diambil pribadi atau dalam musyawarah, dalam hal memimpin rapat pemimpin juga harus tegas dalam hal ini.

d. Mengambil Keputusan

Berbicara mengenai pengambilan keputusan pemimpin disini juga harus bijaksana dan adil mengenai pengambilan keputusan. Dalam hal ini keputusan yang diambil oleh pemimpin dalam situasi dan kondisi apapun harus hati-hati dan perlu dipertimbangkan secara matang, baik keputusan yang diambil oleh pribadi pemimpin sendiri atau dengan musyawarah.

e. Mendelegasikan Wewenang

Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan pekerjaannya semua sendirian, maka dari itu pada poin mendelegasikan wewenang pemimpin juga harus mengerti sumber daya manusia yang ada dibawah wewenangnya.

Kepemimpinan juga melibatkan hal yang mengarah kepada mengatur, mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas anggota kelompok. Kurang lebih terdapat 3 implikasi yang harus diperhatikan, antara lain: *pertama* kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahannya. Kesiediaan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa adanya bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi relevan. *Kedua* kepemimpinan mencakup kontribusi kekuasaan

yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok, anggota kelompok bukan itu bukan tanpa kuasa, mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Namun pemimpin biasanya masih lebih berkuasa. *Ketiga* kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah memengaruhi pegawai untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi. Untuk alasan ini, diharapkan para pemimpin memiliki kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

## **B. Penerapan Fungsi Manajemen**

Manajemen Pendidikan merupakan suatu proses dan sistem kerja yang berkala, sehingga manajemen pendidikan mutlak dilaksanakan secara terus-menerus dan menuntut adanya perbaikan, serta penyempurnaan dalam setiap relisasinya.

Demi mewujudkan pendidikan yang efektif, efisien, serta berkualitas, diperlukan adanya perencanaan yang harmonis dan terarah. Salah satu factor yang menyebabkan banyaknya pengangguran terpelajar, serta kurang berhasilnya penyelenggaraan pendidikan di Indonesia adalah kualitas manajemen pendidikan yang tidak mumpuni. Manajemen pendidikan merupakan hal vital dalam penyelenggaraan pendidikan sekaligus memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan, meningkatkan kualitas, efektifitas, dan efisiensi pendidikan. Agar pendidikan dapat berjalan efektif, efisien, dan menghasilkan output yang berkualitas, manajemen pendidikan pun harus tertata dengan baik.<sup>28</sup>

### **1. Perencanaan**

Dalam pelaksanaannya, perencanaan memerlukan pemikiran tentang segala hal yang akan dikerjakan, seperti mengapa, bagaimana, di mana suatu kegiatan akan dilaksanakan, serta siapa yang terlibat dan tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, perencanaan

---

<sup>28</sup> Soebagio Atmodierjo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardizya Jaya, 2000), hlm. 14

dirumuskan untuk menjawab lima “w” dan satu “h” (*what, when, where, who, why, dan how*).

Pada hakikatnya, perencanaan pendidikan ialah proses pemikiran yang sistematis dan analisis rasional (mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, mengapa hal itu harus dilakukan, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan) untuk meningkatkan mutu pendidikan agar lebih efektif dan efisien, sehingga proses pendidikan dapat memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat.<sup>29</sup>

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikannya demi efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Dalam pengorganisasian terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan, diantaranya adalah sebagai berikut:<sup>30</sup>

- a. Menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok.
- c. Menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien. Hal ini lazim disebut departementalisasi`
- d. Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam suatu kesatuan yang harmonis.
- e. Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan, serta meningkatkan efektifitas.

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) ditujukan untuk membimbing bawahan agar menjadi pegawai (staf) yang mempunyai pengetahuan dan keahlian

---

<sup>29</sup> Siti Asiah, Kepemimpinan Manajerial Lembaga Pendidikan (Kepala Sekolah) Dalam Pengembangan Produktivitas Kinerja Guru, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5 (1) 2017 hlm. 8

<sup>30</sup> Indriyo Gitosudarmo, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hlm. 177

memadai, serta bisa bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pada dasarnya, pengarahan berkaitan dengan beberapa hal yaitu sebagai berikut:

a. Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak atau berperilaku tertentu. Motivasi menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung prestasi kerja. Oleh karena itu, pemimpin atau manajer harus memahami motivasi semua anak buahnya sehingga dapat mendorong mereka untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Sebagai pemimpin tertinggi selayaknya memahami dan memberi motivasi kepada semua anak buahnya. Sebab, hal ini akan menjadi kunci agar mereka bekerja lebih efektif.

b. Komunikasi

Dalam bidang pendidikan, pemimpin harus menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh staf dan lingkungan sekolah demi tercapainya efisiensi dan efektifitas pendidikan.

c. Dinamika Kelompok

Dalam sebuah organisasi terdapat kelompok formal dan informal. Kelompok formal dibentuk untuk mengerjakan tugas-tugas yang diperlukan, sedangkan kelompok informal terbentuk karena adanya kepentingan karyawan (*interest group*) dan persahabatan (*friendship group*). Manajer atau pemimpin harus mengarahkan dan mengefektifkan kelompok-kelompok tersebut agar dapat mendukung peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan hubungan antarmanusia. Pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam menjalankan tugas, serta dalam membina hubungan baik dengan

semua personal sekolah. Adapun syarat-syarat secara terperinci dapat dirumuskan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dalam menyusun syarat-syarat tersebut, kepala sekolah sebaiknya tidak hanya melibatkan *Stake Holder* sekolah, tetapi juga *Stake Holder* yang lain.<sup>31</sup>

#### 4. Pengawasan

Pengawasan sangat diperlukan untuk melihat dan mengevaluasi sejauh mana hasil yang telah tercapai. Istilah pengawasan juga bisa diartikan atau disamakan dengan “pengendalian”, yang diperlukan untuk memastikan bahwa suatu aktivitas atau kegiatan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Secara umum, proses pengawasan atau pengendalian ini terdiri dari tiga tahap, sebagaimana berikut:<sup>32</sup>

a. Menetapkan standar-standar pelaksanaan pekerjaan

Standar pelaksanaan pekerjaan (*standard performance*) adalah suatu pernyataan mengenai kondisi-kondisi yang terjadi bila suatu pekerjaan dilakukan dengan memuaskan. Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua lapisan pekerjaan (*job performance*). Umumnya, standar pelaksanaan pekerjaan terhadap suatu aktifitas menyangkut kriteria tertentu, seperti ongkos, waktu, kuantitas dan kualitas.

b. Pengukuran hasil atau pelaksanaan pekerjaan

Mengukur hasil pekerjaan merupakan proses yang berkesinambungan, repetitive, dengan frekuensi actual yang bergantung kepada jenis aktivitas yang sedang diukur.

c. Menentukan kesenjangan (*devisa*) antara pelaksanaan standard dan rencana

Untuk menentukan kesenjangan, seorang manajer harus membandingkan hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hasilnya sudah sesuai dengan standar, maka manajer

---

<sup>31</sup> Tim FKIP UMS, *Manajemen Pendidikan*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hlm. 8

<sup>32</sup> Indriyo Gitosudarmo, *Perilaku Keorganisasian.*, hlm. 184

atau pemimpin dapat berasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan terkendali. Namun, bila kondisinya dibawah standar, maka perlu diambil tindakan perbaikan dengan mengadakan perubahan terhadap satu atau beberapa aktivitas sebelumnya.

Sementara itu, agar pengawasan pendidikan dapat berfungsi dengan efektif, beberapa hal berikut harus diperhatikan:

- a. Pengawasan harus dilakukan dengan tujuan dan criteria yang digunakan dalam system pendidikan, yaitu relevansi, efektifitas, efisiensi, dan produktifitas.
- b. Standar yang harus dapat dicapai harus ditentukan.
- c. Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi atau lembaga pendidikan.
- d. Kuantitas pengawasan harus dibatasi. Artinya, jika pengawasan terhadap karyawan terlalu sering, ada kecenderungan mereka kehilangan otonomi mereka. Hal ini dapat menimbulkan persepsi bahwa pengawasan itu sebagai pengekangan.

Pengawasan hendaknya mengacu pada prosedur pemecahan masalah, yaitu menemukan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan penanggulangan, melakukan perbaikan, mengecek hasil perbaikan, dan mencegah timbulnya masalah yang serupa.

### **C. Kinerja Guru dan Pegawai**

#### **1. Pengertian kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

Suatu hasil yang dicapai dalam segala tindakan dan kebijakan dalam hal usaha kerja seseorang dengan jangka waktu tertentu untuk mencapai sebuah tujuan itu dinamakan kinerja. Sutrisno mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja pegawai yang dapat dilihat dari kualitas, kuantitas,

waktu kerja, kerjasama dalam menggapai tujuan yang telah dibuat.<sup>33</sup> Hasil kerja tersebut biasanya mengacu dan nantinya diukur selama waktu tertentu berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan atau dicanangkan sebelumnya, menurut fahmi.<sup>34</sup>

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Indikator menurut yang digunakan adalah:<sup>35</sup>

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Ketepatan waktu

Hasil pemaparan pendapat di atas menyimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil atau suatu sistem yang diukur selama waktu tertentu guna mencapai tujuan.

Kinerja yang baik untuk mencapai tujuan organisasi harus diberikan perhatian secara lebih. Kinerja bukan hanya membahas tentang hasil akhirnya saja, melainkan juga aspek-aspek yang meunjang untuk mencapai tujuan.

Manfaat Penilaian kinerja Pegawai ditinjau dari beragam perspektif pengembangan lembaga, khususnya manajemen sumber daya manusia, seperti dijabarkan oleh Manguprawira sebagai berikut:<sup>36</sup>

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian Kompensasi
- c. Keputusan Penempatan
- d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir

---

<sup>33</sup>. Edy Sutrisno, Op.Cit., hlm. 172

<sup>34</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 188

<sup>35</sup> Robbins, Stephen, *P.Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas*. (Salemba Empat: Jakarta. 2008). Hlm 64

<sup>36</sup> Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. (Malang: UIN Malang Press. 2009). Hlm 332

- f. Defisiensi Proses Penempatan staf
  - g. Ketidakakuratan Informasi
  - h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
  - i. Kesempatan Kerja yang sama
  - j. Tantangan-tantangan eksternal
  - k. Umpan balik pada SDM
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Setiap organisasi maupun instansi pendidikan memiliki standar kerja yang berbeda, sehingga setiap instansi mempunyai kriteria yang berbeda dalam merealisasikan tujuannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisano sebagai berikut:<sup>37</sup>

a. Efektivitas dan Efisiensi

Ukuran baik maupun buruk dalam kinerja di suatu lembaga pendidikan dapat diukur menggunakan efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah kiat-kiat yang diaplikasikan oleh seseorang dalam mewujudkan tujuan. Sedangkan efisiensi adalah kiat-kiat seseorang yang dilakukan seminimal mungkin dalam mencapai tujuan secara tepat dan akurat.

b. Otoritas dan Tanggungjawab

Dalam suatu lembaga pendidikan wewenang dan tanggungjawab harus dilaksanakan dengan baik. Setiap pegawai harus mempunyai kesadaran akan hak dan kewajibannya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut. Kejelasan wewenang dan tanggungjawab setiap pegawai dalam suatu lembaga pendidikan dapat mendukung kinerja pegawai.

c. Disiplin

Disiplin adalah ketaatan atau kepatuhan yang dijalankan oleh setiap pegawai terhadap tata tertib suatu instansi. Disiplin meliputi ketaatan

---

<sup>37</sup> Edy Sutrisno., *Op.Cit.*, hlm 9

terhadap perjanjian yang telah disepakati antara instansi dengan pegawai.

d. Inisiatif

Kreatifitas dan daya fikir memiliki keterkaitan dengan inisiatif dalam membentuk suatu temuan dalam perencanaan terkait dengan tujuan lembaga..

Sedangkan menurut Anwar Prabu, terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:<sup>38</sup>

a. Faktor individu, yaitu:

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Lokasi tempat tinggal dari tempat kerja.

b. Faktor psikologis yaitu:

- 1) Persepsi
- 2) *Personality*
- 3) *Attitide*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Sumber daya
- 3) Struktur
- 4) *Job design*
- 5) Penghargaan

3. Penilaian Kinerja

Trihandini berpendapat bahwa ada lima kriteria dalam memperkirakan suatu kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakrya, 2005), hlm. 14

a. Kualitas

Kualitas adalah suatu hasil yang diraih mendapatkan hasil yang hampir sempurna atau sesuai dengan artian mencapai tujuan yang telah direncanakan.

b. Kuantitas

Kuantitas adalah suatu besaran yang diakui atau suatu hasil yang telah dicapai.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah suatu tingkatan hal dalam perealisasi kerja yang diselesaikan sesuai dengan awal waktu atau target yang telah ditetapkan.

d. Efektifitas

Efektifitas adalah tingkatan pengetahuan atau kemampuan dalam sumber daya organisasi dengan cara memperbesar keuntungan dengan meminimalisir pengeluaran.

e. Kemandirian

Kemandirian adalah suatu kepribadian seseorang yang dapat melaksanakan suatu pekerjaan tanpa bantuan dari orang lain.

Sedangkan menurut Umar terdapat sumber pengukuran terhadap kinerja, yaitu:<sup>40</sup>

- 1) Pegawai jujur
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Inisiatif
- 4) Pengetahuan tentang pekerjaannya
- 5) Tanggungjawab
- 6) Kerjasama dan kehandalan

4. Langkah-langkah penilaian kinerja

---

<sup>39</sup> Trihandini, Mcirnayati Fabiola, *Analisi Pengaruh Emosional, Kecerdasan Intelektuan dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005)

<sup>40</sup> Husein Umar, *Riset Sumber daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2003), hlm. 101

Terdapat tiga langkah dalam menilai kinerja seseorang, yaitu:

a. Mendefinisikan pekerjaan

Yaitu meyakinkan setiap pemimpin maupun karyawan menyepakati seluruh tugas, wewenang dan posisi pekerjaan yang diampu.

b. Menilai kinerja

Yaitu membandingkan standar pekerjaan yang telah ditetapkan dengan kinerja seseorang yang terdiri dari beberapa aspek penilaian yang dinilai.

c. Penilaian kinerja

Yaitu menuntut seorang karyawan agar dapat berpikir maju sebagai umpan balik guna meningkatkan semangat kerja dan perkembangan organisai.

Pedoman-pedoman untuk pengembangan kinerja penilaian menurut Simamora sebagai berikut:<sup>41</sup>

- a. Menentukan terlebih dahulu kriteria sebelum memilih teknik penilaian.
- b. Jangan menganggap bahwa kinerja tidak dapat ditentukan atau diukur.
- c. Memperhatikan pengetahuan dalam pribadi dan keahlian-keahlian serta kriteria kinerja.
- d. Memperhatikan perilaku dan hasil kerja.
- e. Mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan.
- f. Mengkombinasikan kriteria yang kurang penting tetapi berhubungan ke dalam suatu kriteria tunggal.
- g. Menyimpan data mengenai reliabilitas dan validitas kriteria.
- h. Meninjau dan mengembangkan kriteria atas basis yang berkesinambungan.
- i. Menggunakan kriteria dalam program-program sumber daya manusia lainnya.
- j. Menyeleksi kriteria yang dapat diamati dan dapat diukur

---

<sup>41</sup> Simamora, Henry. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi 1 Cetakan 1*. (STIE YKPN : Yogyakarta.2000). hlm 142

#### D. Kepemimpinan Manajerial Dalam Mengelola Kinerja Guru dan Pegawai Pendidikan

Seseorang yang wajib untuk bisa membimbing dan mengarahkan anggota atau bawahannya sesuai lurus supaya bisa mewujudkan tujuan yang diinginkan itu merupakan makna dari suatu kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan Surat An Nahl ayat 36 menjelaskan bahwa seorang rosul diutus untuk memimpin umat dan mengarahkan ke jalan yang benar. Allah berfirman dalam Surat An Nahl ayat 36:

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِبِينَ

Artinya:

*“Dan sungguh, Kami telah mengutus seorang rasul untuk setiap umat (untuk menyerukan), “Sembahlah Allah, dan jauhilah tagut”, kemudian di antara mereka ada yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula yang tetap dalam kesesatan. Maka berjalanlah kamu di bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang yang mendustakan (rasul-rasul).” (Q.S An Nahl:36)*

Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas, keterampilan maupun kecakapan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya sebagai pimpinan. Pemimpin yang hebat layaknya harus menjadi contoh yang teladan bagi pegawainya untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam mengelola kinerja lembaga untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Sebagai pemimpin, seorang ketua yayasan harus mempunyai kepribadian yang tidak jauh dari teladan umat islam sesuai dengan ajaran islam, seperti jujur dalam segala hal, adil dalam memperlakukan pegawainya, musyawarah dengan bawahannya apabila akan memutuskan suatu kebijakan dan mempunyai etika tauhid dan Amr MA'ruf Nahi Mungkar.

Kepemimpinan juga mempunyai peran penting atau hubungan yang erat mengenai kinerja pegawai di suatu perusahaan atau lembaga, untuk mewujudkan suatu impian atau *goal* pimpinan harus faham mengenai konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional bukan hanya konsep saja akan tetapi

juga menerapkan ilmu dan seni untuk mengerahkan orang-orang agar mau bekerjasama untuk mewujudkan goal atau tujuan tersebut.<sup>42</sup>

Amran dalam Nurdin menyatakan bahwa peningkatan kinerja guru melalui pengembangan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui KASAH *Knowledge, Ability, Skill, Attitude, Habit*,<sup>43</sup> yang dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>44</sup>

1. Peningkatan Pengetahuan (*Knowlwdge*)

Pengetahuan merupakan sesuatu yang diperoleh melalui pengalaman yang tidak hanya melalui indra saja, akan tetapi bisa melalui eksperimen dan berbagai jalan untuk menambah dan mencari pengetahuan. Menambah ilmu pengetahuan merupakan hal yang mutlak bagi seorang guru, semakin tinggi pengetahuan seorang guru maka semakin tinggi pula nanti ilmu pengetahuan yang diterima oleh peserta didik yang akan dididiknya nanti.

2. Peningkatan Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan terdiri dari dua unsur yaitu yang biasa dipelajari dan yang kedua yakni alamiah. Seberapa besar kemampuan bisa menghasilkan prestasi, tergantung personalnya, semakin mengasahnya akan semakin berprestasi. Karena prestasi profesionalisme didapat dari unsur kemauan dan kemampuan personal tersebut.

3. Peningkatan Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan merupakan keahlian yang bermanfaat untuk jangka panjang. Keterampilan merupakan *the requisite knowledge and ability*.

Tanggung jawab guru mencari cara untuk mencerdaskan kehidupan peserta didik dalam arti yang sempit dan bangsa dalam arti yang luas. Bafadal mengemukakan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah (1) keterampilan merencanakan pengajaran, (2) keterampilan mengimplmentasikan pengajaran, (3) keterampilan menilai pengajaran.

---

<sup>42</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan teori dan aplikasi*, (Bandung: alfabeta, 2013), hlm. 230

<sup>43</sup> Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Yogyakarta: Prismsophie, 2004), hlm. 139

<sup>44</sup> Amna Emda. 2016. Strategi Peningkatan Kinerja Guru Yang Profesional. *Lantanida Journal*, 4 (2), hlm. 114

#### 4. Peningkatan Sikap Diri (Attitude)

Sikap diri seseorang terbentuk oleh suasana lingkungan yang mengitarinya. Menurut Sumaatmadja kepribadian adalah keseluruhan prilaku individu yang merupakan hasil interaksi antara potensi-potensi bio  $\pm$  psiko - fisikal yang terbawa sejak lahir dengan rangkaian situasi lingkungan, yang terungkap pada tindakan dan perbuatan serta reaksi mental psikologisnya, jika mendapat rangsangan dari lingkungan.

#### 5. Pengembangan kebiasaan diri (*Habit*)

Kebiasaan adalah suatu kegiatan yang terus menerus dilakukan yang tumbuh dari dalam pikiran.<sup>45</sup> Guru sebagai personal yang lebih berpendidikan harus menguasai kemampuan yang meliputi penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penguasaan penyesuaian diri dilingkungan apapun dan berkepribadian guna melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya, di sisi lain guru juga harus bisa menjadi pribadi yang fleksibel atau dinamis dan berkembang seiring berjalanya zaman.

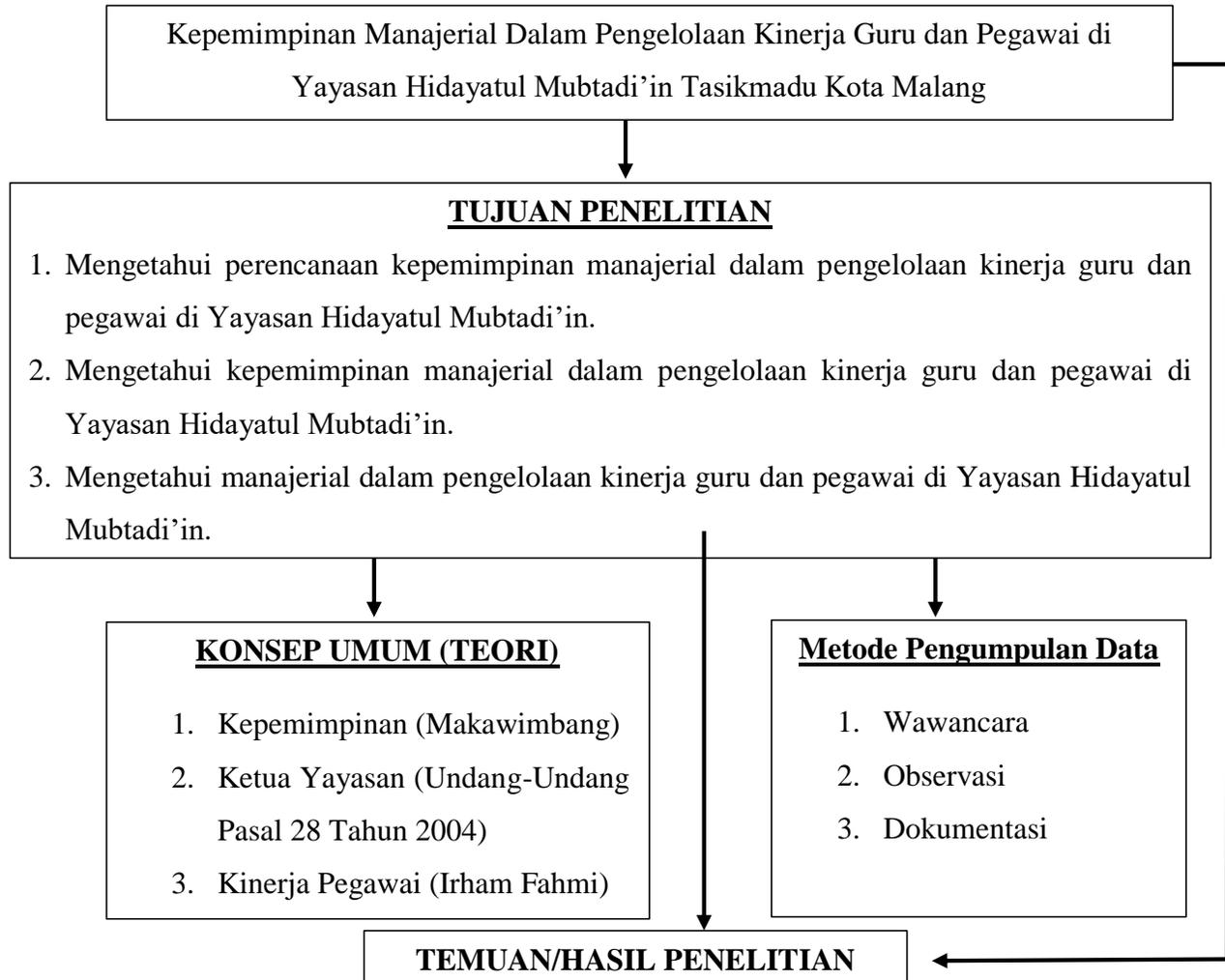
---

<sup>45</sup> Usman, Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, (Bandung, Mutiara Ilmu 2007), hlm. 142

### E. Kerangka Berfikir

Dalam memudahkan memahami skema dalam penelitian ini, maka dibuat kerangka berfikir seperti gambar di bawah ini:

Bagan 2.1 Kerangka Berfikir



## **BAB III**

### **METHODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian tentang Kepemimpinan Manajerial Dalam Pengelolaan Kinerja Pegawai di Yayasan Hidayatul Muftadi'in Kota Malang ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Moleong penelitian kualitatif adalah penelitian yang menyajikan data deskriptif yang berupa kata-kata yang faktual dilembar kertas atau lisan dari orang yang diamati.<sup>46</sup>

Dalam implementasinya penelitian ini dilakukan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan alasan sebagai berikut:

*Pertama*, karena peneliti memfokuskan diri pada kepemimpinan ketua yayasan dan pengelolaan kinerja pegawai.

*Kedua*, karena penelitian ini merupakan studi terhadap kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola kinerja pegawai yang ingin peneliti teliti.

Dalam pelaksanaannya, yang menjadi fokus utama penelitian adalah kepemimpinan ketua yayasan dan kendala yang dihadapi oleh ketua yayasan dalam mengelola kinerja pegawai. Maka dari itu peneliti mencoba untuk menggali informasi atau data yang faktual mengenai kepemimpinan ketua yayasan di yayasan.

#### **B. Kehadiran peneliti**

Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif adalah suatu keharusan untuk memperoleh data. Peneliti sebagai instrumen kunci, karena peneliti menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data yang ada di lapangan.

Berhubungan dengan hal yang diatas, peneliti melakukan proses-proses sebagai berikut: (1) Sebelum memasuki medan penelitian, peneliti lebih dulu izin kepada Ketua Yayasan dengan mempersiapkan seluruh keperluan yang digunakan untuk menunjang proses penelitian yang diperlukan, seperti surat izin

---

<sup>46</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 3

penelitian, proposal penelitian, buku catatan, camera, dan lainnya; (2) Peneliti melakukan komunikasi dengan ketua yayasan baik secara langsung (*offline*) maupun virtual online; (3) Menganangkan jadwal kegiatan sesuai kesepakatan peneliti dengan para informan; dan (4) Melakukan tindakan untuk terjun dilapangan untuk mengumpulkan data-data yang sesuai kesepakatan oleh pihak yayasan.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mendapatkan data atau gambaran informasi yang lebih valid atau jelas, lengkap, serta mempermudah bagi peneliti untuk melakukan terjun ke lapangan. Penelitian ini dilakukan di yayasan pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in yang terletak di Jalan Jalan KH Yusuf No 1 Desa Tasikmadu Kecamatan Lowokwaru Kota Malang.

### D. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif ini terdapat data dan sumber data sebagai berikut:

#### 1. Data

Data yang dikumpulkan peneliti pada penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian.

##### a. Data Primer

Moleong memberikan pendapatnya bahwa sumber data pokok pada penelitian kualitatif merupakan kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa dokumen dan lain-lain yang menunjang.<sup>47</sup>

Data primer dalam penelitian ini merupakan data yang didapat langsung dari informan atau langsung dari narasumbernya. Adapun pengeertian data primer dari suharsimi arikunto yakni temuan penelitian yang diakumulasikan melalui informan utama dan seringnya diperoleh melalui *interview* atau jejak dll.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 112

<sup>48</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm. 172

Pada penelitian ini, data primer yang digali oleh peneliti yaitu (1) suasana atau keadaan Yayasan Hidayatul Muftadi'in, (2) kepemimpinan ketua yayasan, (3) kinerja pegawai yayasan dan (4) hambatan ketua yayasan dalam mengelola kinerja pegawai.

b. Data Sekunder

Sugiyono mengatakan bahwa data sekunder adalah semua temuan penelitian yang didapatkan oleh peneliti dengan memahami, mempelajari maupun membaca suatu sumber yang ada dalam buku, dokumen maupun literatur lainnya.<sup>49</sup>

sekunder yang digunakan peneliti yaitu menggunakan data sekunder untuk memperkuat temuan dan melengkapi informasi dari data primer yang telah didapat di Yayasan Hidayatul Muftadi'in Kota Malang seperti: (1) sejarah singkat yayasan, (2) struktur organisasi yayasan, dan (3) jumlah pegawai yayasan.

2. Sumber Data

Peneliti mengemukakan bahwa sumber data akan digolongkan menjadi dua, yakni sumber data yang berasal dari manusia dan dari bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai narasumber utama dan data yang diperoleh adalah jenis *soft data* (data lunak). Dan sedangkan sumber data yang berasal dari bukan manusia adalah sumber data yang berfungsi untuk memperkuat dari sumber data yang sebelumnya, dan sumber data dari bukan manusia bisa berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, dokumentasi, atau bisa diperoleh dari data yang bersifat dokumen *hard file* (data keras).

Dalam penelitian ini, peneliti sudah menentukan orang-orang yang dipilih sebagai informan atau sumber data yang berasal dari manusia, meliputi: (1) Ibu Nur "Laila, S.Ag selaku ketua yayasan; (2) Guru dan Pegawai, meliputi: (a) Bu Fitri Indriyaswati, S.Pd (b) Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd (c) Ibu Alif Nurbait S. Sedangkan sumber data bukan manusia seperti:

---

<sup>49</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 141

dokumen, foto, artikel, dll. Akan tetapi penentuan informan diatas dapat berubah seiring berjalannya penelitian.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian kali ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### 1. Wawancara (*Interview*)

Dalam menjalankan wawancara (*interview*), sebagai pewawancara harus menciptakan suasana yang hangat dan bersahabat atau bisa dikatakan hubungan yang baik sehingga informan bersedia bekerjasama dan dapat memberikan informasi secara akurat. Teknik dalam wawancara kali ini peneliti menggunakan teknik yang sangat terstruktur yakni akan mempersiapkan atau menyusun pertanyaan- pertanyaan yang akan disampaikan kepada narasumber atau informan.

Adapun langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah (1) menetapkan informan (2) menyiapkan pertanyaan (3) mengawali atau membuka alur wawancara (4) melangsungkan alur wawancara (5) mengkonfirmasi hasil wawancara (6) mencatat hasil wawancara (7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara.<sup>50</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan informan kunci. Pokok pembahasan yang ingin digali oleh peneliti yaitu: (1) kepemimpinan yayasan, dan (2) kinerja guru dan pegawai yayasan. Setelah menetapkan informan, peneliti menyiapkan pertanyaan sesuai dengan instrumen penelitian yang telah dibuat. Saat wawancara, peneliti berperilaku sopan agar informan mudah untuk memberikan informasi yang akurat. Tidak lupa, saat proses wawancara peneliti mencatat dan juga merekam hasil wawancara. Hal tersebut memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi hasil wawancara sesuai dengan fokus penelitian.

---

<sup>50</sup> Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*, (Malang: YA3, 1990), hlm. 63

Dalam hal ini, beberapa narasumber yang diwawancarai adalah (1) Ibu Nur "Laila, S.Ag selaku ketua yayasan; (2) Guru dan Pegawai, meliputi: (a) Bu Fitri Indriyaswati, S.Pd (b) Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd (c) Ibu Alif Nurbait S.

## 2. Observasi

Sugiyono memiliki pendapat bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks dan tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis.<sup>51</sup> Dalam penelitian ini langkah observasi yang diambil adalah terjun langsung ke lokasi untuk menggali informasi dan lain lain. Bahwasannya kegiatan mengamati yang diikuti pencatatan secara urut adalah definisi yang diutarakan nawawi dan martini.<sup>52</sup>

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat tiga tahapan dalam proses observasi yaitu observasi deskriptif, observasi terfokus dan observasi selektif.<sup>53</sup> Tahap pertama yaitu observasi deskriptif, dilakukan peneliti dengan menggambarkan secara umum situasi sosial yang ada di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in. Peneliti melihat bahwasannya yayasan ini berada dikawasan padat penduduk yang mayoritas penduduknya adalah muslim. Yayasan ini memiliki beberapa jenjang pendidikan dari TK hingga SMA. Dari beberapa jenjang tersebut berbeda lokasi, akan tetapi lokasi tersebut tidak terlalu jauh dan masih di kawasan yang sama.

Tahapan selanjutnya yang dilakukan yaitu observasi terfokus, seperti kepemimpinan manajerial dan kinerja guru maupun pegawai. Peneliti melihat bagaimana ketua yayasan dalam memberi contoh tentang kedisiplinan seperti saat melakukan kunjungan ke lokasi, ketua yayasan tepat waktu bertemu dengan peneliti. Di lokasi peneliti juga melihat bagaimana kinerja guru dan pegawai, baik dalam melayani peneliti maupun dalam melakukan pekerjaan yang lain.

---

<sup>51</sup> Sugiyono., *Op.Cit.*, hlm. 145

<sup>52</sup> <https://www.ruangguru.com/blog/10-pengertian-observasi-menurut-para-ahli> diakses pada tanggal 01 Desember 2021

<sup>53</sup> James P. Spradley, *Participant Observation*, (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980)

Tahap terakhir yaitu observasi selektif yang dilakukan oleh peneliti dengan cara mencari pembeda disetiap kategori yang sesuai dengan fokus penelitian.

### 3. Dokumentasi

Menurut Blasius Sudarsono kegiatan dokumentasi ini dapat diartikan sebagai kegiatan yang tidak jauh dari kata mengabadikan di kehidupan sehari-hari.<sup>54</sup> Mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis suatu data yang didapat adalah cara penelitian kali ini memanfaatkan/menggunakan dokumentasi. Sedangkan, Suharsimi Arikunto berpendapat teknik dokumentasi adalah pencarian data berupa surat kabar, buku, catatan, notulen rapat, transkrip, majalah, prasasti, agenda dan sebagainya.<sup>55</sup>

Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung penelitian. Dokumen-dokumen yang diperlukan oleh peneliti yaitu profil singkat yayasan, sejarah yayasan, visi misi yayasan, struktur organisasi yayasan, data guru dan pegawai yayasan, data sarana dan prasarana yayasan, buku kepegawaian, foto kegiatan pembinaan guru, dan foto kegiatan lain yang mendukung sesuai dengan fokus penelitian.

## F. Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman terdapat 3 alur kegiatan analisis data dalam penelitian kualitatif yaitu:

### 1. Reduksi data

Reduksi data merupakan penyerderhanaan, mengkategorikan data-data yang diperoleh saat proses penelitian dan membuang data yang tidak sesuai dengan fokus penelitian sehingga data yang diperoleh dapat ditarik kesimpulan.

Data yang direduksi dapat memberikan informasi yang lebih terperinci sehingga memudahkan peneliti untuk mencari data yang masih dibutuhkan.

---

<sup>54</sup> Blasius Sudarsono, *Dokumentasi, Informasi dan Demokratisasi*, Jurnal Baca Vol. 27, No. 1 April 2003: 7-14

<sup>55</sup> Suharsimi Arikunto, *Op. Cit*, hlm. 231

## 2. Penyajian Data

Penyajian data adalah penjabaran informasi yang diperoleh yang memudahkan adanya pengambilan tindakan dan penarikan kesimpulan saat penelitian. Bentuk penyajian data kualitatif berupa uraian, bagan maupun lainnya. Dengan menyajikan data memudahkan peneliti untuk memahami fenomena yang ada di lapangan, kemudian peneliti dapat menyusun data sesuai dengan fokus penelitian.

## 3. Verifikasi/Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari analisis data penelitian kualitatif. Dalam hal ini peneliti harus melakukan reduksi data dan penyajian data secara berulang-ulang agar peneliti dapat dengan mudah menarik kesimpulan sehingga mendapatkan data penelitian yang relevan.

## G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi:<sup>56</sup>

### 1. Uji credibility

Uji credibility digunakan untuk membuktikan kesamaan antara hasil observasi yang peneliti lakukan apakah sesuai fakta di lokasi penelitian. Peneliti mengaplikasikan teknik triangulasi dalam uji credibility. Triangulasi merupakan sebagai pengecekan data yang diperoleh dari segala sumber dengan segala macam cara. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu.<sup>57</sup>

Triangulasi adalah pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua metode triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. *Pertama*, triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek dan memastikan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.<sup>58</sup> Peneliti memperoleh data dari beberapa sumber yang berada di lokasi penelitian yaitu di yayasan pendidikan islam Hidayatul Mubtadi'in

<sup>56</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 364

<sup>57</sup> Sugiyono., *Op.Cit.*, hlm. 272

<sup>58</sup> Sugiyono, *op.cit.*, hlm. 127

Kota Malang. *Kedua*, triangulasi teknik dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data kepada sumber yang sama, namun dengan teknik yang berbeda.<sup>59</sup> Peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi.

## 2. Transferbility

Standar transferbility dilakukan oleh peneliti dengan menjabarkan data dan penemuan peneliti secara berurutan guna untuk memudahkan pembaca dalam memahami dengan jelas hasil penelitian.

## 3. Dependability

Dalam memenuhi standar dependability, peneliti bekerjasama dengan dosen pembimbing yaitu Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd untuk melakukan audit terhadap proses penelitian secara keseluruhan.

## 4. Confirmability

Konfirmabilitas dalam pengecekan keabsahan data ini dilaksanakan secara bersamaan dengan dependabilitas yang memiliki perbedaan yaitu orientasi penilaian. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil yang berkaitan dengan deskripsi dan hasil temuan penelitian. Sedangkan dependabilitas untuk menilai proses dalam penelitian.

## H. Prosedur Penelitian

Menurut Moleong terdapat empat tahapan dalam penelitian kualitatif, sebagai berikut:<sup>60</sup>

1. Tahap pra lapangan
  - a. Menentukan lokasi penelitian
  - b. Mengurus perizinan kepada pihak yayasan pendidikan islam Hidayatul Mubtadi'in
2. Tahap pelaksanaan
  - a. Melakukakan wawancara dengan ketua yayasan dan pegawai.

---

<sup>59</sup> *Ibid*

<sup>60</sup> Moleong, *Op.Cit.*, hlm. 127

b. Melakukan observasi di lokasi penelitian sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola kinerja pegawai di yayasan pendidikan islam Hidayatul Mubtadi'in.

3. Pengumpulan dan analisis data

Dalam proses pengumpulan data-data dalam penelitian ini, peneliti mengaplikasikan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hal ini harus dilakukan dengan ketekunan guna mendapatkan informasi yang sesuai dengan fokus penelitian. Sedangkan analisis data dilakukan menggunakan metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

4. Penyusunan laporan

Penyusunan laporan dilaksanakan oleh peneliti mulai dari observasi hingga penelitian selesai.

5. Konsultasi dengan dosen pembimbing

Setelah menyusun skripsi dari bab 1 sampai bab 6. Peneliti konsultasi dengan dosen pembimbing untuk melakukan pengecekan keabsahan data.

6. Proses terakhir dari rangkaian penelitian ini yaitu sidang skripsi.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Profil Yayasan

Berikut profil Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in sebagai berikut:

- a. Nama Madrasah : YPI Hidayatul Mubtadi'in
- b. Alamat : Jln. KH Yusuf no 1 Desa Tasikmadu  
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur
- c. Kode Pos : 65143
- d. Akreditasi : A
- e. Nomor Telepon : (0341) 407066
- f. Jenjang :
  - PAUD
  - RA
  - MI
  - MTS
  - MA
  - PONPES
  - MADIN & WAJAR DIKDAS
  - PAKET A,B,C
- g. Status : Swasta
- h. Lintang : -7.9205
- i. Bujur : 112.624

##### 2. Sejarah Yayasan

Sejarah SDIT Hidayatul Mubtadi'in tidak bisa lepas dari sejarah berdirinya Yayasan Hidayatul Mubtadiin yang menaunginya. Berdirinya Yayasan Hidayatul Mubtadi'in didorong oleh rasa kebutuhan akan

Pendidikan untuk ikut serta menyukseskan tujuan pendidikan sebagai sarana untuk membentuk karakter seseorang. Berdirinya Yayasan Hidayatul Mubtadiin berawal dari sebuah Taman Pendidikan Al-Qur'an yang dikenal dengan TPQ Hidayatul Mubtadiin yang didirikan oleh H. Zainul Arifin beserta istrinya. Awal berdirinya TPQ Hidayatul Mubtadiin pada tahun 2004 belum terdaftar dan belum memiliki gedung. Untuk itu H. Zainul Arifin selaku pendiri bertekad untuk mengembangkan TPQ yang akhirnya terbentuklah Madin Hidayatul Mubtadiin.

Lamban laun, H. Zainal Arifin dan istrinya mulai memiliki tekad untuk mendirikan sekolah formal dengan berbekal uang pribadi sebagai biaya operasional. Hal tersebut dilandasi, bahwasannya buah hati beliau yang saat itu masih mengenyam Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) malas untuk pergi sekolah dan harus didampingi oleh sang ibu. Untuk memberikan solusi pendidikan formal bagi buah hatinya agar tidak malas sekolah serta memberikan kemudahan dalam belajar, pada tahun 2012 H. Zainal Arifin dan Istrinya mendirikan sekolah formal jenjang RA (Roudatul Athfal) yang merupakan sekolah TK yang bernuansa islami. Yang pada saat itu, pada awal berdirinya RA yang dikenal RA Hidayatul Mubtadiin belum juga memiliki Gedung dan ditempatkan di TPQ. Dengan berdirinya sekolah formal pendiri berharap dapat membawa manfaat bagi masyarakat sekitar khususnya bagi anak yang menempuh Pendidikan formal.

Pada tahun 2013, atas rizqi dan kehendak Allah SWT, H. Zainul Arifin dan istrinya berhasil membangun sekolah formal jenjang sekolah dasar yang dikenal sebagai SDIT Hidayatul Mubtadiin. Bertepatan 8 Mei 2013 H. Zainul Arifin mulai membangun sekolah formal SDIT Hidayatul Mubtadiin dan selama proses pembangunan sekolah SDIT Hidayatul Mubtadiin sudah membuka pendaftaran. Proses pembelajaran dilakukan di Gedung TPQ Hidayatul Mubtadiin sambil menunggu gedung SDIT dibangun dan layak untuk dijadikan sebuah kelas yang menunjang proses pembelajaran peserta didik. Singkat cerita bahwasannya dengan biaya 120 juta setelah

melaksanakan haji tekad dan keberanian H. Zainul Arifin dan istrinya mulai tumbuh untuk mendirikan Pendidikan formal jenjang SD yang bernuansa islam yang sampai saat ini dikenal sebagai SDIT Hidayatul Mubtadiin. Berlandaskan usaha, doa, dan keberanian pada tahun 2014 terbangunkan sekolah formal yang dimiliki Yayasan Hidayatul Mubtadiin yang terdiri dari PG, RA dan SDIT yang masing-masing sudah memiliki gedung yang layak untuk dijadikan sebagai tempat proses belajar dan mengajar. Mula terbangunnya gedung SDIT Hidayatul Mubtadiin hanya memiliki dua ruang kelas dan satu ruang guru karena pada saat itu hanya ada 10 peserta didik kelas 1 sebagai Angkatan pertama. Pembangunan sekolah terus berkembang mengingat jumlah peserta didik dan kebutuhan sekolah yang sampai saat ini SDIT Hidayatul Mubtadiin memiliki bangunan sekolah berlantai dua.

SDIT Hidayatul Mubtadiin merupakan sekolah dasar yang berintegrasi pesantren karena dalam pembelajarannya terdapat matpelajaran mulok seperti pegon akidahtul awwam, fiqih mabadi, nurul yakin serta tumbuhnya kebiasaan yang mengajarka peserta didik untuk sholat dhuha dan mengaji di sekolah. Mengingat bahwasannya SDIT Hidayatul Mubtadiin dibangun dan didirikan secara personal oleh H.Zainul Arifin berserta istrinya maka biaya operasional sekolah ditanggung secara pribadi juga. Hingga pada 11 Februari 2016 SDIT Hidayatul Mubtadiin sudah memiliki izin operasional sehingga sudah dapat menerima dana Bos.

### 3. Visi Misi Yayasan

Berikut Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in sebagai berikut:

#### a. Visi

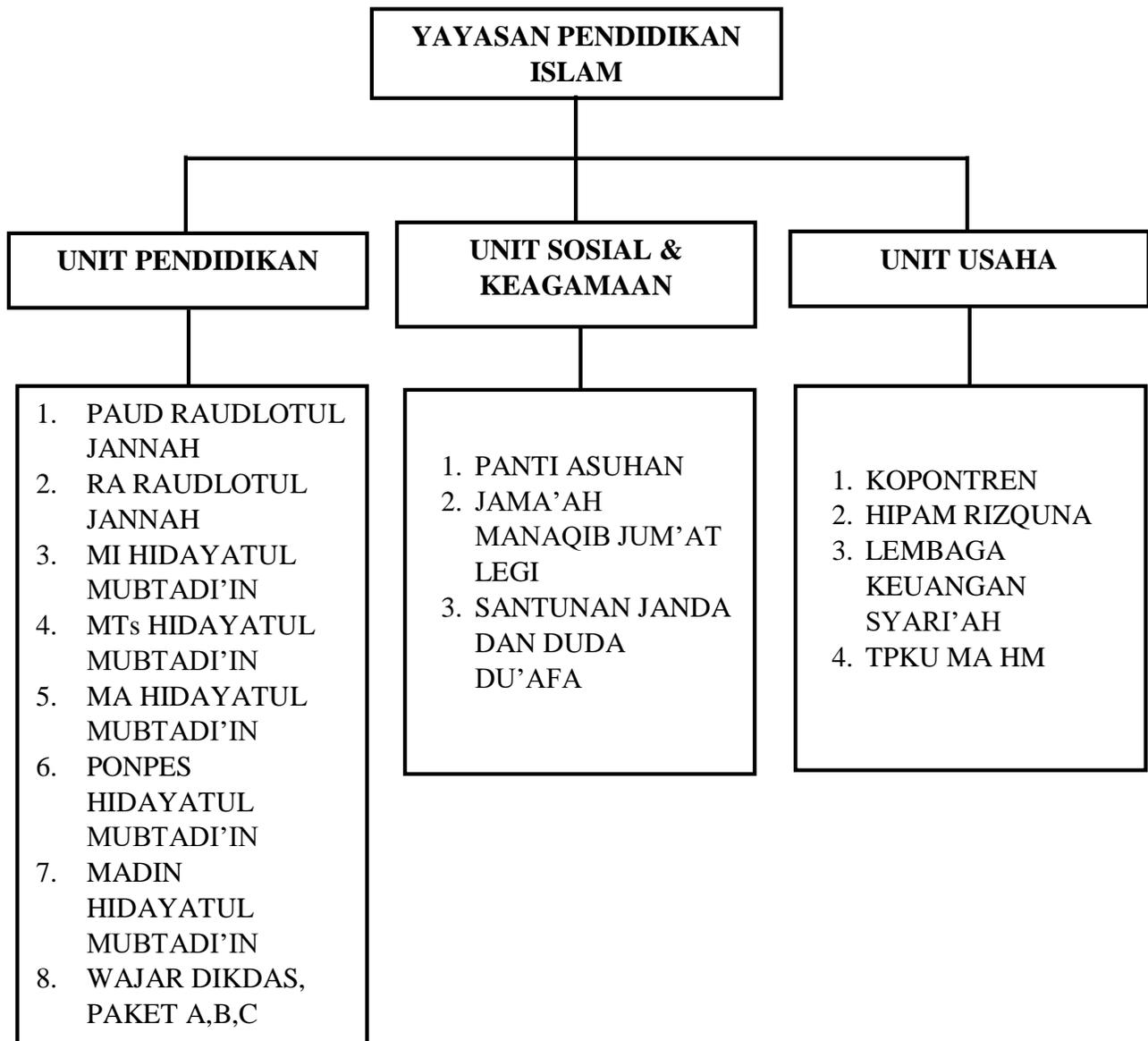
Menyelenggarakan pendidikan Islam yang salafi dengan manajemen yang kholafi.

b. Misi

Menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai keislaman ahlussunnah waljama'ah melalui pendidikan formal dan nonformal yang berwawasan rahmatan lil'alamiin.

4. Struktur Kelembagaan

Berikut struktur kelembagaan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in sebagai berikut:



Bagan 4.1 Struktur Kelembagaan

## 5. Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Berikut data guru dan pegawai yayasan pendidikan islam Hidayatul Muhtadi'in Malang, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Data Guru dan Pegawai Yayasan

No	Jenjang	Nama	L/P	No	Jenjang	Nama	L/P
1	RA	Asmawati	P	45	PonPes	M. Salim	L
2	RA	Khulida Hidayah	P	46	PonPes	Nur Wahid	L
3	RA	Khomsah Romadhoni	P	47	PonPes	Masnuri	L
4	RA	Rohmah Alfiyah	P	48	PonPes	Abdul Rozaq	L
5	RA	Rino Palupi	P	49	PonPes	A. Nur Hasyim	L
6	RA	Avivatul Khoroniyah	P	50	PonPes	M. Sukari	L
7	MI	Ida Nur Aini, S.Ag	P	51	PonPes	Hisyam Budi	L
8	MI	Nur Kusen, S.Pd.I	L	52	PonPes	Abd. Hadist	L
9	MI	Zaenal Masfud, S.Pd.I	L	53	PonPes	A. Fihansyah	L
10	MI	Sukirman, S.Pd	L	54	PonPes	M. Hamzah	L
11	MI	Siti Aisah, SPd.I	P	55	PonPes	Iswandi	L
12	MI	Nikmatul M, A.Ma	P	56	PonPes	Anang W	L
13	MI	Lilik Ernawati, S. Ag	P	57	PonPes	Herman Felani	L
14	MI	Fandi Irawan	L	58	PonPes	Nur Halimi	L
15	MI	Tri Durrutun N	P	59	PonPes	Achmad Burhanudin	L
16	MI	Mariatul Kibtiyah	P	60	PonPes	M Nur Gufron	L
17	MI	Ahmad Rozikin	L	61	PonPes	Usman S	L
18	MI	Vikri	L	62	PonPes	Maliki	L
19	MI	Nur Cholis	L	63	PonPes	Ali Murtadho	L
20	MTs/MA	Drs. M Sairozi	L	64	PonPes	Firdani	L
21	MTs/MA	Sugeng Hariyono, S.Pd	L	65	PonPes	Zainuri	L
22	MTs/MA	Drs. Suhariyanto	L	66	PonPes	Zuhairu Zaman	L
23	MTs/MA	Drs. Saiful Arifin, S.Pd	L	67	PonPes	Ikrom Aulia	L
24	MTs/MA	Alif Nurbait, S.E	L	68	PonPes	Sulaseni	P
25	MTs/MA	Dra. Durin Nafisatin	P	69	PonPes	Aisyah	P
26	MTs/MA	Dra. Asmarianah	P	70	PonPes	Nur Hayati	P
27	MTs/MA	Dra. Anik Widjayati	P	71	PonPes	Fauziyah	P
28	MTs/MA	Titin Budi Rahayu, S.Pd	P	72	PonPes	Sri Ningsih	P
29	MTs/MA	Dra. Sunarmi	P	73	PonPes	Hartatik	P
30	MTs/MA	Wiji Lestari	P	74	PonPes	Munifah	P
31	MTs/MA	Ardiah Miaroh, S.Pd	P	75	PonPes	Meiliah Kamilatun	P
32	MTs/MA	Happy Rara	P	76	PonPes	Fathiyah	P
33	MTs/MA	Luluk M	P	77	PonPes	Rodak	P
34	MTs/MA	Qurroti A'yun	P	78	UPK	Novi Ayu L	P
35	MTs/MA	Rahayu, S.s	P	79	YPA	Suroso	L

36	MTs/MA	Imam Bahrul Ulum	L	80	YPA	Sampirdi	L
37	MTs/MA	Laila Kurniawati	P				
38	MTs/MA	Ngadiono, S.Pd.I	L				
39	MTs/MA	Yuliana	P				
40	MTs/MA	Isnaini	P				
41	MTs/MA	Fatakul Alim	L				
42	MTs/MA	Sugeng	L				
43	MTs/MA	Kurniasih, S.Pd	P				
44	MTs/MA	Ismiati Faurentina	P				

6. Data Sarana dan Prasarana setiap lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan, antara lain:

a. Pondok Pesantren (Putra Putri) Hidayatul Muhtadi'in. Data sarana dan prasarana, sebagai berikut:

- 1) Masjid dan Musholla
- 2) Asrama putra
- 3) Asrama putri
- 4) Ruang kelas MADIN
- 5) Aula serbaguna
- 6) Koppotren (Koperasi Pondok Pesantren)

b. PAUD dan RA Hidayatul Muhtadi'in. Data sarana dan prasarana, sebagai berikut:

- 1) Ruang kantor
- 2) Ruang kelas : 4 kelas
- 3) Lapangan
- 4) Tempat bermain

c. Madrasah Ibtidaiyah Hidayatul Muhtadi'in. Data sarana dan prasarana, sebagai berikut:

- 1) Ruang kantor
- 2) Ruang kelas
- 3) Lapangan
- 4) Aula serbaguna
- 5) Musholla

- 6) Perpustakaan
  - 7) Kantin
  - 8) Ruang UKS
- d. Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Mubtadi'in. Data sarana dan prasarana, sebagai berikut:
- 1) Ruang kantor
  - 2) Ruang kelas
  - 3) Lapangan
  - 4) Aula serbaguna
  - 5) Musholla
  - 6) Perpustakaan
  - 7) Laboratorium IPA
  - 8) Laboratorium komputer
  - 9) Laboratorium bahasa
  - 10) Ruang multimedia
  - 11) Koperasi sekolah
  - 12) Ruang UKS
- e. Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadi'in. Data sarana dan prasarana, sebagai berikut:
- 1) Ruang kantor
  - 2) Ruang kelas
  - 3) Lapangan
  - 4) Aula serbaguna
  - 5) Musholla
  - 6) Perpustakaan
  - 7) Laboratorium IPA
  - 8) Laboratorium komputer
  - 9) Laboratorium bahasa
  - 10) Ruang multimedia
  - 11) Koperasi sekolah

## 12) Ruang UKS

### **B. Paparan Data**

Dalam kesempatan penelitian kali ini, peneliti melakukan penelitian dan pengumpulan data yang bertempat di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadiin Tasikmadu Kota Malang, penelitian kali ini dimulai dari bulan april hingga bulan agustus 2022, dalam penelitian ini peneliti memperoleh data melalui obeservasi, wawancara dan dokumentasi dari awal sampai akhir penelitian terkait judul yang sesuai diambil oleh peneliti yaitu Kepemimpinan Manajerial Dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang.

Pada proses pelaksanaannya, peneliti mewawancarai beberapa sumber seperti, ketua yayasan dan staf tata usaha di beberapa satuan pendidikan di bawah naungan yayasan. Berikut peneliti paparkan data-data yang sesuai dengan fokus penelitian yang telah dirancang sebelumnya, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang.
- 2) Implementasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang.
- 3) Evaluasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang.

Data yang diperoleh di lapangan akan dipaparkan sesuai dengan fokus penelitian.

#### **1. Perencanaan Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi'in**

Setelah melakukan pengumpulan data, peneliti dapat mengetahui situasi dan kondisi di lokasi penelitian terkait kepemimpinan yang dilakukan

oleh ketua yayasan dalam mengelola kinerja guru dan pegawai di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Muftadi'in.

Ketua yayasan yang memimpin Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Muftadi'in Tasikmadu Kota Malang saat ini adalah ibu Nur Laila, S.Ag. Beliau ditunjuk oleh Dewan Pembina dan Dewan Pengawas dalam rapat musyawarah untuk mengemban amanah sebagai ketua yayasan. Selain mengemban amanah menjadi pimpinan yayasan, beliau juga mengajar sebagai guru agama (Akidah Akhlak, Fiqih, Bahasa Arab) di MI, MTs dan juga MA yaitu lembaga pendidikan formal di bawah naungan yayasan. Hal ini sesuai dengan pernyataan beliau bahwa:<sup>61</sup>

“Dewan pengurus YPI Hidayatul Muftadi'in dipilih secara langsung dalam rapat musyawarah Dewan Pembina dan Dewan Pengawas. Sedangkan Dewan Pimpinan Lembaga Madrasah dipilih dan diajukan oleh tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan komite madrasah kepada Dewan Pengurus. Dari pemilihan dan penunjukan itu kemudian diadakan seleksi dan pemilihan dari Dewan Pembina dan Dewan Pengurus.”

Meski menjadi ketua yayasan perempuan pertama, tidak menjadi halangan bagi beliau untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dalam mengelola dan meningkatkan reputasi yayasan dengan kepemimpinannya. Ketua yayasan seringkali mengikuti kegiatan workshop, seminar maupun diklat tentang kepemimpinan.

“... Saya sering ikut workshop, seminar atau diklat kepemimpinan. Dari kegiatan itu saya mengetahui banyak hal-hal baru tentang kepemimpinan yang bermanfaat dan bisa diterapkan di yayasan ini.”<sup>62</sup>

Sistem pendidikan yang digunakan yayasan ini menggunakan sistem pendidikan terpadu, memadukan pendidikan salafi dan juga pendidikan formal karena lembaga pendidikan ini memiliki lembaga pendidikan formal

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

<sup>62</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

dan juga pondok pesanten. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bu Laila sebagai ketua yayasan saat diwawancarai, sebagai berikut:

“Sistem pendidikan di YPI Hidayatul Muftadi’in menggunakan sistem pendidikan terpadu, memadukan sistem pendidikan salafi pada pondok pesantren dan sistem pendidikan formal pada pendidikan formal mulai dari tingkat PAUD, RA, MI, MTs, MA dan juga penambahan skill bahasa asing melalui BLKK (Balai Latihan Kerja Komunitas), sehingga sistem kepemimpinan merupakan sistem kepemimpinan terpadu. Dengan adanya dewan pembina yang merupakan pendiri yayasan ini, diawasi oleh dewan pengawas dan dilaksanakan sepenuhnya oleh dewan pengurus yang mengkomandoi dewan pimpinan masing-masing lembaga.”



(Gambar 4.1 Struktur Kelembagaan)

Di bawah naungan Yayasan Hidayatul Muftadi'in terdapat lembaga pendidikan yaitu PAUD, RA, MI, MTs, MA dan pondok pesantren. Sehingga yayasan ini menerapkan sistem pendidikan terpadu.

Di suatu lembaga pastinya terdapat perencanaan. Perencanaan ialah langkah pertama yang bisa ditempuh oleh suatu lembaga, baik pendidikan maupun non-pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Setiap lembaga khususnya lembaga pendidikan biasanya membuat perencanaan jangka pendek (setiap bulan), jangka menengah (tahunan), maupun jangka panjang (5 tahun ke depan). Hal ini sesuai dengan wawancara yang

dilakukan oleh ketua yayasan yaitu Bu Laila. Beliau mengungkapkan bahwasannya:<sup>63</sup>

“Bentuk perencanaan yang dilakukan dari yayasan yaitu dengan mengadakan rapat bersama menyusun rencana kerja YPI Hidayatul Muhtadi'in Tasikmadu. Rencana kerja tersebut bisa berupa program kerja tahunan maupun program kerja 4 tahunan. Rapat tersebut dilakukan setiap akhir tahun ajaran.”

Beliau menambahkan bahwa:

“Rapat kerja terdiri dari: (a) rapat kerja pusat yang dihadiri oleh dewan penasehat, dewan pembina, dewan pengurus, pemimpin harian satuan pendidikan. Rapat kerja pusat adalah forum tertinggi di YPI Hidayatul Muhtadi'in. (b) rapat kerja satuan pendidikan yang dihadiri oleh pimpinan dewan pengurus dan pimpinan harian satuan pendidikan, merupakan forum tertinggi di tingkat pimpinan satuan pendidikan di YPI Hidayatul Muhtadi'in. (c) rapat kerja cabang yang dihadiri oleh pimpinan harian satuan pendidikan, guru, staff, karyawan dan didampingi oleh pimpinan dewan pengurus, merupakan forum tertinggi di tingkat masing-masing unit satuan pendidikan.”

Ketua yayasan mempunyai peranan penting dalam mengelola kinerja guru dan pegawai di lingkungan yayasan. Sehingga ketua yayasan penting untuk mengetahui bagaimana kemampuan atau kinerja yang dibutuhkan oleh setiap bawahannya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua yayasan, sebagai berikut:<sup>64</sup>

“Kemampuan yang dimiliki guru dan pegawai di yayasan ini tergolong baik. Setiap guru memiliki gaya ataupun model pembelajaran yang berbeda-beda. Setiap pegawainya juga memiliki keahliannya dibidang masing-masing seperti bidang teknologi, pintar dalam pengelolaan data maupun dalam bidang pelayanan.”

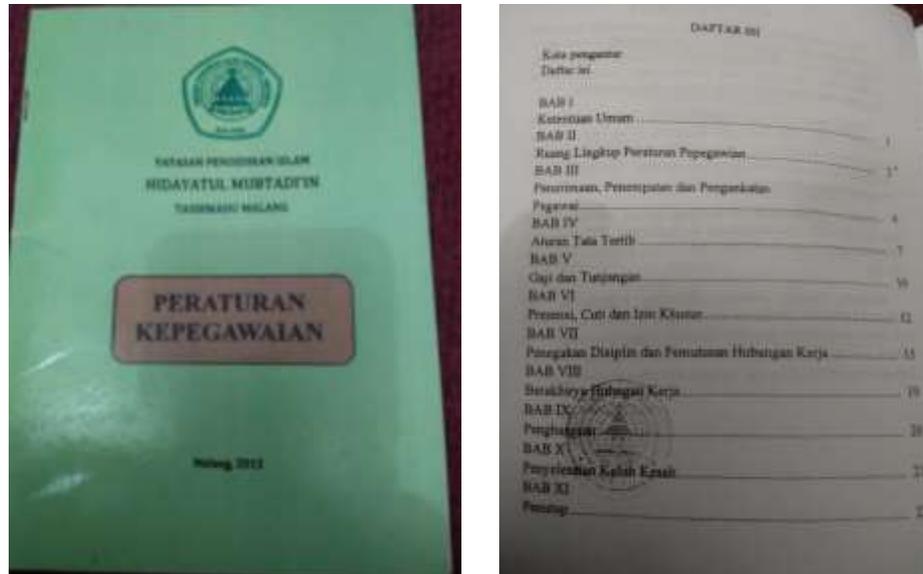
Lebih lanjut lagi, beliau menjelaskan bahwa:

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

<sup>64</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

“Pengelolaan kinerja tenaga guru dan pegawai di YPI Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu dikelola berdasarkan Peraturan Kepegawaian yang telah ditetapkan oleh yayasan sejak 2013.”



(Gambar 4.2 Buku Kepegawaian)

(Gambar 4.3 Daftar Isi Buku Kepegawaian)

Di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mutadi’in ini pengelolaan kinerja guru dan pegawai sudah di atur yayasan dalam peraturan kepegawaian. Peraturan kepegawaian tersebut dituangkan dalam bentuk buku yang terdiri dari 11 Bab. Buku peraturan kepegawaian berisikan hal-hal yang menyangkut tentang kinerja guru maupun pegawai di lingkup yayasan seperti aturan penerimaan, penempatan, pengangkatan guru dan pegawai, aturan tata tertib, penegakan disiplin, gaji dan tunjangan, dll.

Dari hasil paparan data di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu Kota Malang sejak 2013 sudah menetapkan rancangan tentang bagaimana untuk mengelola kinerja guru dan pegawainya. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya buku peraturan kepegawaian yang membahas tentang aturan penerimaan, penempatan, pengangkatan guru dan pegawai, aturan tata tertib, penegakan disiplin dan pemutusan hubungan kerja, gaji dan tunjangan,

presensi, cuti ataupun izin khusus, berakhirnya hubungan kerja, penghargaan dan penyampaian keluhan.

## **2. Implementasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Muhtadi'in**

Berikut ini adalah paparan data terkait Implementasi Kepemimpinan Yayasan Islam Dalam Mengelola Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Muhtadi'in, sebagai berikut:

### **a. Penempatan guru dan pegawai**

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan yang telah di tempuh seseorang. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwasannya latar belakang yang berbeda bukanlah menjadi suatu hambatan bagi seseorang. Dari observasi yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian, para pegawai di Yayasan Pendidikan Islam Hidayatul Muhtadi'in ada yang sesuai dan beberapa ada yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Meskipun terdapat beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, mereka tetap mengerjakan tugasnya dengan semaksimal mungkin. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara ketua yayasan yaitu Bu Laila, sebagai berikut:<sup>65</sup>

“Semua guru pendidikan formal wajib telah menyelesaikan pendidikan pada jenjang S1 kecuali guru PAUD dan RA dapat lulusan SMA/MA sederajat dengan harus menyertakan sertifikat kompetensi. Sedangkan untuk guru pondok pesantren wajib merupakan lulusan dari pondok pesantren yang diakui pemerintah.”

Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa:

“YPI Hidayatul Muhtadi'in ini menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kualifikasi pada jenjang S1 maupun takhasus pondok pesantren. Jika tidak sesuai dengan pendidikan terakhir, akan dilakukan pembinaan dan pelatihan agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dari atasan dengan tanggungjawab.”

---

<sup>65</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

Penempatan guru dan pegawai sudah sesuai dengan pendidikan terakhirnya, meskipun terdapat beberapa guru ataupun pegawai yang tidak linier dengan jurusan/pendidikan terakhir. Pada jenjang PAUD dan RA syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi guru minimal SMA sederajat, sedangkan untuk jenjang MI sampai MA minimal S1.

Pernyataan ketua yayasan di atas dikuatkan oleh pernyataan staff tata usaha Madrasah Ibtidaiyah, yaitu:<sup>66</sup>

“Kebanyakan pegawai disini bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Namun ada beberapa pegawai yang tidak sesuai. Meskipun tidak sesuai, mereka akan diberikan pembinaan dan dibimbing sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dan tanggungjawab yang diberikan atasan.”

Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd juga menguatkan pernyataan-pernyataan di atas, sebagai berikut:<sup>67</sup>

“Penempatan pegawai sudah sesuai dan linier dengan pendidikan terakhir. Tapi ada yang tidak linier. Nah itu awalnya dibina dan diberikan pelatihan dulu, sehingga meskipun tidak linier mereka bisa mengerjakan pekerjaan dengan maksimal.”

Dari hasil pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa yayasan pendidikan islam ini banyak mempekerjakan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan terakhirnya. Akan tetapi ada juga pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan terakhir. Meskipun begitu, pihak yayasan akan melakukan pembinaan dan pelatihan bagi pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikannya agar dapat bekerja secara maksimal sehingga dapat mewujudkan tujuan yayasan yang ingin dicapai. Latar belakang yang berbeda bukan menjadi halangan bagi pegawai yayasan untuk dapat meningkatkan kemampuan serta pengetahuannya di bidang yang diampu.

---

<sup>66</sup> Wawancara Bu Fitri Indriyaswati (staff Tata Usaha MI), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 12.30 WIB

<sup>67</sup> Wawancara Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd (Guru), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 10.45 WIB

### **b. Motivasi dari pimpinan**

Sebagai ketua yayasan sudah seharusnya memberikan motivasi serta semangat kepada para bawahannya sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan visi dan misi lembaga. Pemberian motivasi secara berkala dari atasan dapat berguna untuk menumbuhkan semangat kerja, hal itu bisa dilakukan dengan memberikan masukan-masukan maupun saran-saran yang membangun. Motivasi yang diberikan tidak hanya bisa dilakukan oleh atasan kepada bawahan saja, melainkan bisa juga dengan sesama rekan kerja maupun dari staf atau pegawai ke ketua yayasan bisa saling memotivasi satu sama lain. Hal ini selaras dengan wawancara bersama ketua yayasan yaitu Bu Laila, bahwasannya:<sup>68</sup>

“Dalam setiap kesempatan kita selalu memberikan motivasi, pada forum rapat maupun secara personal, baik saya pribadi sebagai pimpinan maupun tenaga pendidik dan kependidikan untuk saya saling memberi motivasi dan support satu sama lain.”

Wawancara dengan ketua yayasan di atas diperkuat oleh hasil wawancara dengan staf tata usaha Madrasah Ibtidaiyah yaitu Bu Fitri Indriyaswati, S.Pd sebagai berikut:<sup>69</sup>

“Ketua yayasan memberikan motivasi kepada seluruh bawahannya yang ada di madrasah ini baik secara individu maupun saat rapat. Beliau selalu memberikan semangat untuk selalu meningkatkan kinerja para bawahannya.”

Motivasi dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan bagi seluruh bawahannya. Dengan memberikan motivasi, guru dan pegawai yayasan merasa diperhatikan oleh pemimpin. Hal ini juga diperkuat oleh pegawai di Madrasah Tsanawiyah sebagai berikut:<sup>70</sup>

“Bu Laila memotivasi bawahannya dengan memberikan semangat dalam melakukan setiap tanggungjawab di madrasah. Seperti memberikan kritik maupun saran positif, seperti kedisiplinan dalam bekerja.”

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

<sup>69</sup> Wawancara Bu Fitri Indriyaswati (staff Tata Usaha MI), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 12.30 WIB

<sup>70</sup> Wawancara staff Tata Usaha MTs, tanggal 05 Agustus 2022, pukul 10.00 WIB

Diperkuat juga dengan pendapat Pak Ahmad Roziqin, S.Pd sebagai berikut:<sup>71</sup>

“Biasanya bu Laila itu memberikan motivasi ke guru-guru saat istirahat. Tapi waktu rapat juga beliau selalu memberikan motivasi.”

Selain motivasi dari pimpinan, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dan pegawai di suatu lembaga yayasan pendidikan yaitu lingkungan kerja dan kesejahteraan bawahan. Hal tersebut merupakan aspek yang perlu diperhatikan oleh ketua yayasan agar seluruh bawahannya mencapai target yang diinginkan. Apabila lingkungan kerja kondusif, aman dan nyaman serta kesejahteraan mereka diperhatikan oleh pemimpin maka para guru dan pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tanggungjawabnya. Hal ini selaras dengan penjelasan ketua yayasan saat wawancara, sebagai berikut:<sup>72</sup>

“Menurut saya, terdapat 3 hal yang mempengaruhi kinerja di yayasan ini. Pertama, sistem yang telah berjalan dengan baik sehingga menjamin kenyamanan dalam bekerja bagi tenaga pendidik maupun kependidikan di yayasan ini. Kedua, kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Muhtadi'in yang selalu tepat waktu. Ketiga, lingkungan kerja yang terjaga dengan kondusif, rukun, saling mendukung satu sama lain.”

Penjelasan yang dipaparkan oleh Bu Laila selaras dengan pendapat bendahara madrasah, bahwasannya:<sup>73</sup>

“Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di lingkungan yayasan menurut saya yaitu lingkungan kerja yang nyaman serta materil seperti gaji.”

Kenyamanan tempat kerja dan kesejahteraan bawahan menjadi tanggungjawab piminan. Jika kedua hal tersebut dapat diterapkan dengan baik di yayasan, maka akan memberikan dampak positif terhadap kinerja guru dan pegawai yayasan. Dari hasil observasi, pemimpin sudah

---

<sup>71</sup> Wawancara Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd (Guru), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 10.45 WIB

<sup>72</sup> Wawancara Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

<sup>73</sup> Wawancara Alif Nurbait S (Bendahara MI), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 10.00 WIB

memperhatikan kenyamanan tempat kerja maupun kesejahteraan bawahan.

Dari pemaparan data yang didapat saat proses wawancara, dapat disimpulkan bahwasannya ketua yayasan selalu memberikan motivasi kepada seluruh bawahannya yaitu guru dan pegawai. Pemberian motivasi dilakukan dengan memberikan masukan serta saran yang membangun untuk seluruh bawahannya baik secara individu maupun saat kegiatan rapat dengan satuan pendidikan di bawah naungan yayasan. Saran dan masukan tidak hanya dilakukan oleh atasan kepada bawahannya saja, melainkan dengan sesama rekan kerja ataupun saran dari bawahan untuk pimpinan. Tidak hanya berupa saran dan masukan saja yang diberikan oleh ketua yayasan dalam meningkatkan kinerja bawahan, akan tetapi ketua yayasan juga memberikan kenyamanan dalam lingkungan kerja, seperti rasa aman, kondusif, rukun dengan sesama dan juga kesejahteraan untuk seluruh pendidik maupun tenaga kependidikan yayasan.

### **c. Kedisiplinan**

Ketua yayasan sangat peduli terhadap kedisiplinan. Kedisiplinan diterapkan dengan adanya guru dan pegawai yang patuh terhadap aturan atau tata tertib yayasan. Guru dan pegawai yang melanggar akan dikenakan sanksi. Seperti penjelasan Bu Laila, sebagai berikut:<sup>74</sup>

“Kinerja setiap individu bisa berubah tiap waktu, tapi jika dibiasakan pasti akan konsisten. Makanya saya selalu menekankan kedisiplinan kepada semua guru dan pegawai disini sehingga mereka sadar kewajibannya di yayasan ini. Kedisiplinan bisa diwujudkan dengan datang tepat waktu ke madrasah, memakai seragam yang sesuai dengan hari, kalau guru masuk kelas maupun keluar kelas tepat waktu sesuai jam mengajarnya... tidak korupsi waktu jam pelajaran. Alhamdulillah guru maupun pegawai disini disiplin. Guru yang akan mengajar di kelas datang ke madrasah lebih awal sebelum jam mengajarnya. Guru pegawai yang terlambat biasanya saya tegur, saya sanksi jika rindakan tersebut dilakukan secara terus menerus.”

---

<sup>74</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

Selain itu, staff tata usaha Madrasah Ibtidaiyah memperkuat penjelasan di atas, sebagai berikut:<sup>75</sup>

“Bu Laila memang orang yang selalu disiplin, baik saat menjadi pengajar di kelas maupun saat acara-acara lain. Beliau biasanya kalau ada jam mengajar di madrasah datangnya selalu lebih awal sebelum bel bunyi.”

Observasi yang dilakukan oleh peneliti, ketua yayasan selalu datang lebih awal apabila ada jam mengajar di madrasah. Sikap disiplin ketua yayasan yang dirasakan oleh peneliti adalah meskipun beliau sibuk, beliau masih menyempatkan diri dan tepat waktu saat bertemu penulis.

“Biasanya hari senin kita mengadakan upacara bendera atau apel pagi. Dari kegiatan itu kita tahu siapa saja guru atau pegawai yang terlambat. Apel pagi tidak hanya untuk mendisiplinkan guru atau pegawai tetapi juga menjadi contoh bagi siswa untuk datang ke madrasah tepat waktu.”<sup>76</sup>



(Gambar 4.4 Apel Pagi)

Dari hasil observasi, dokumentasi dan wawancara di lapangan, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa ketua yayasan merupakan pribadi yang disiplin. Kedisiplinan ketua yayasan sebagai upaya pemberian contoh kepada guru dan pegawai yayasan untuk selalu mentaati peraturan tata tertib yang telah ditetapkan. Apabila terdapat guru dan pegawai yang melanggar, akan dikenakan sanksi.

<sup>75</sup> Wawancara Bu Fitri Indriyaswati (staff Tata Usaha MI), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 12.30 WIB

<sup>76</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

#### d. Memberikan Pelatihan, Seminar dan Workshop

Dalam mengelola hingga meningkatkan kinerja guru dan pegawai di suatu yayasan lembaga pendidikan peran pimpinan sangat dibutuhkan. Tentunya pemimpin harus memfasilitasi dengan memberikan pelatihan-pelatihan, seminar ataupun workshop demi peningkatan kompetensi mereka. Apabila kompetensi yang mereka miliki difasilitasi dengan baik, maka akan dipastikan kinerja para guru dan pegawai akan meningkat. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama ketua yayasan yaitu Bu Laila, bahwa:<sup>77</sup>

“Mengadakan pelatihan, seminar untuk peningkatan kompetensi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Contoh kegiatannya kemarin diadakan workshop tentang kurikulum merdeka.”



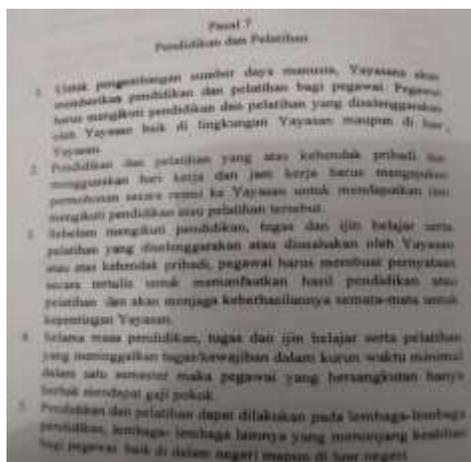
(Gambar 4.5 Foto Workshop Pengembangan Kurikulum)

Lebih lanjut beliau mengungkapkan bahwa:

“Mengikutkan pendidik maupun tenaga kependidikan pada pelatihan, seminar ataupun workshop yang diadakan oleh lembaga luar yayasan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pendidik dan tenaga kependidikan. Dan kami juga mempersilahkan bagi tenaga kependidikan maupun pendidik untuk melanjutkan pendidikannya tapi harus di hari dan jam yang tidak bentrok dengan jadwal mengabdikan di yayasan ini.”

---

<sup>77</sup> Wawancara Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB



(Gambar 4.6 Pasal Pelatihan dan Pendidikan Kepegawaian)

Hal ini juga sesuai dengan pendapat pendidik Madrasah Ibtidaiyah bahwa:<sup>78</sup>

“Untuk meningkatkan kinerja pendidik disini dengan mengadakan workshop peningkatan kualitas pendidik maupun tenaga kependidikan secara berkala. Seperti KKG, MGMP maupun pelatihan kompetensi guru bidang studi.”

Ketua yayasan memberikan kesempatan bagi guru dan pegawai yang ingin kuliah atau melanjutkan pendidikannya. Beliau tidak membatasi seluruh bawahannya untuk mencari ilmu di luar yayasan, akan tetapi para guru dan pegawai harus memiliki kesadaran dan mengetahui batasan akan kewajibannya sebagai guru maupun pegawai di yayasan.

<sup>78</sup> Wawancara Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd (Guru), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 10.45 WIB



(Gambar 4.7 Foto Pelatihan Kompetensi Guru Fiqih)



(Gambar 4.8 Foto Pembinaan Guru Madrasah Ibtidaiyah)

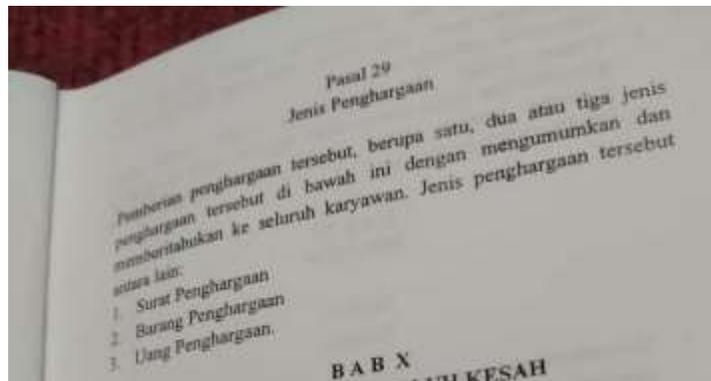
Hasil wawancara di atas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa dalam mengelola kinerja pegawai di YPI Hidayatul Muhtadi'in, ketua yayasan memberikan maupun mengikutkan pegawai dan guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, workshop maupun seminar baik di lingkungan yayasan maupun di lembaga lain di luar yayasan. Pelatihan tersebut bertujuan agar guru dan pegawai dapat meningkatkan kompetensi yang mereka miliki dan menguasai bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya di yayasan.

#### **e. Pemberian Penghargaan**

Ketua yayasan memang seharusnya memberikan penghargaan kepada pendidik maupun tenaga kependidikan karena sudah memberikan kinerja yang baik, akan tetapi ketua yayasan juga harus memberikan teguran dan sanksi kepada bawahan yang melanggar peraturan. Sudah sepantasnya

kinerja yang bagus diberikan apresiasi yang lebih sehingga memberikan dorongan kepada rekan kerja yang lain untuk berbondong-bondong mengikuti hal positif tersebut. Hal ini sesuai dengan penjelasan bu Laila saat diwawancarai, yaitu:<sup>79</sup>

“Memang ketua yayasan memberikan penghargaan atau reward bagi tenaga pendidik maupun kependidikan yang berprestasi. Reward tersebut dilakukan supaya yang lain termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Biasanya reward/penghargaan dilakukan dengan memberikan apresiasi dan diumumkan saat upacara HUT RI. Akan tetapi jika ada pegawai yang melanggar atau tidak disiplin peraturan makan akan saya berikan teguran.”



(Gambar 4.9 Pasal Jenis Penghargaan)

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan staf TU MI, sebagai berikut:<sup>80</sup>

“Penghargaan atau reward bagi pegawai yang berprestasi ada, akan tetapi bukan berupa hadiah melainkan hanya apresiasi saja sehingga yang lain bisa termotivasi. Teguran diberikan kepada pegawai yang melanggar peraturan.”

Hal ini juga diperkuat oleh wawancara dengan Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd, sebagai berikut:<sup>81</sup>

“Ada penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Cuma hanya sebatas apresiasi yang diumumkan saat upacara saja. Tapi meskipun begitu diharapkan pegawai yang lain dapat meningkatkan semangat dalam bekerja.”

<sup>79</sup> Wawancara dengan Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

<sup>80</sup> Wawancara Bu Fitri Indriyaswati (staff Tata Usaha MI), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 12.30 WIB

<sup>81</sup> Wawancara Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd (Guru), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 10.45 WIB

Dari hasil penjelasan dengan beberapa narasumber, peneliti dapat menyimpulkan bahwa ketua yayasan sudah memberikan penghargaan/reward kepada pegawai yang berprestasi atau melakukan pekerjaannya dengan baik. Meskipun hanya memberikan apresiasi yang diumumkan saat upacara HUT RI, ketua yayasan berharap semua guru dan tenaga kependidikan dapat terpacu semangatnya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi.

### **3. Evaluasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai di YPI Hidayatul Muhtadi'in**

Evaluasi merupakan tahapan penting yang tidak boleh dilewatkan setelah tahapan perencanaan dan implementasi. Evaluasi berguna untuk melihat kelebihan maupun kekurangan dari program atau suatu yang telah dicanangkan pada tahapan sebelumnya. Dalam mengetahui kinerja tenaga kependidikan perlu adanya evaluasi di akhir kegiatan untuk melihat bagaimana kinerja pegawai di bawah naungan yayasan. Sudah seharusnya pimpinan mengawasi para bawahannya dalam melaksanakan tanggungjawabnya supaya selaras dengan tujuan pendidikan yang diinginkan. Hal tersebut selaras dengan hasil wawancara dengan ketua yayasan yaitu Bu Laila, sebagai berikut:<sup>82</sup>

“Pertama, melakukan supervisi secara berkala kepada pimpinan setiap satuan lembaga pendidikan melalui laporan ketercapaian program maupun peningkatan pengembangan profesi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di yayasan. Kedua, melakukan supervisi secara langsung saat pelaksanaan pengajaran dan proses belajar mengajar. Ketiga, memantau hasil evaluasi belajar siswa secara langsung saat pelaksanaan pengajaran dan proses belajar mengajar. Terakhir, memantau hasil evaluasi belajar siswa maupun santri sebagai laporan kinerja guru dan tenaga kependidikan.”

Lebih lanjut lagi beliau menambahi penjelasannya bahwa:

---

<sup>82</sup> Wawancara Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

“... evaluasi dilakukan secara berkala. Hal ini dilakukan setiap satu semester sebanyak satu kali dengan melalui laporan supervisi kepala madrasah.”

Hal di atas diperkuat dengan pendapat staf tata usaha Madrasah Ibtidaiyah, sebagai berikut:<sup>83</sup>

“Pengawasan maupun evaluasi biasanya dilakukan dengan mengadakan rapat rutin setiap satuan pendidikan maupun rapat bersama dengan satuan pendidikan dan di bawah naungan yayasan.”

Ditambah dengan pendapat staf tata usaha Madrasah Aliyah, beliau mengemukakan bahwa:<sup>84</sup>

“Iya, kepala madrasah dan ketua yayasan melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja seluruh bawahannya. Hal tersebut merupakan salah satu jobdesk pimpinan yang harus beliau laksanakan untuk mengontrol kerja seluruh pegawainya.”

Kegiatan evaluasi tidak hanya untuk mengetahui kekurangan maupun kelebihan saja, melainkan untuk mengetahui kepuasan kinerja pegawai di bawah naungan yayasan. Kepuasan pegawai merupakan hal yang harus diperhatikan oleh setiap pimpinan supaya kinerja mereka dapat meningkat lebih baik kedepannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Bu Laila sebagai ketua yayasan Hidayatul Mubtadi'in bahwa:<sup>85</sup>

“Cara yang dilakukan oleh yayasan dalam mengukur kepuasan pegawai adalah dengan melihat ketercapaian setiap program yang telah direncanakan, antusiasme dan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan setiap tugasnya, memperhatikan kenyamanan sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan baik, peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, peningkatan hasil nilai siswa atau santri baik berupa sikap, prestasi akademik maupun non akademik.”

Wawancara dengan ketua yayasan tersebut diperkuat dengan pendapat staff tata usaha MI bahwa:<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Wawancara Bu Fitri Indriyaswati (staff Tata Usaha MI), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 12.30 WIB

<sup>84</sup> Wawancara dengan staff Tata Usaha MA, tanggal 05 Agustus 2022, pukul 11.00 WIB

<sup>85</sup> Wawancara Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

<sup>86</sup> Wawancara Bu Fitri Indriyaswati (staff Tata Usaha MI), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 12.30 WIB

“Cara yang dilakukan oleh yayasan untuk mengukur kepuasan para pegawainya yaitu dengan membagikan angket.”

Dalam kegiatan evaluasi tentunya terdapat kendala yang pernah dialami oleh ketua yayasan maupun satuan pendidikan. Hal tersebut dijelaskan oleh Bu Laila selaku ketua yayasan, sebagai berikut:<sup>87</sup>

“Tidak ada kendala cukup berarti karena masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi’in telah mengetahui tugas dan fungsi pokok yang telah disepakati, hanya kadangkala karena kita yayasan swasta yang harus mandiri maka kita terkendala pada pembiayaan dan pendanaan pada beberapa kegiatan maupun peningkatan sarana prasarana sehingga hal tersebut menjadi kendala pada peningkatan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilingkungan yayasan.”

Penjelasan ketua yayasan diperkuat dengan penjelasan pendidik madrasah, sebagai berikut:<sup>88</sup>

“Menurut saya kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja di yayasan ini yaitu kurangnya sarana prasarana madrasah seperti LCD proyektor.”

Dari pemaparan hasil wawancara di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh ketua yayasan dilaksanakan dengan cara melakukan rapat secara berkala. Untuk setiap satuan pendidikan evaluasi dilaksanakan sebanyak satu semester sekali melalui laporan supervisi kepala madrasah. Pokok-pokok yang dibahas dalam evaluasi yaitu ketercapaian setiap program yang telah dilaksanakan, antusiasme dan kedisiplinan seluruh pegawai, kinerja pegawai dan capaian prestasi siswa. Adapaun kendala yang dihadapi yayasan dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu pembiayaan, pendanaan dan juga pengadaan sarana prasarana karena yayasan ini merupakan yayasan swasta.

---

<sup>87</sup> Wawancara Bu Nur Laila, S.Ag., tanggal 02 Juni 2022, pukul 09.52 WIB

<sup>88</sup> Wawancara Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd (Guru), tanggal 01 Agustus 2022, pukul 10.45 WIB

### C. Temuan Penelitian

Berikut ini temuan penelitian yang peneliti sajikan menggunakan tabel, sebagai berikut:

Tabel 4.3 Temuan Penelitian

No	Fokus Penelitian	
1	Perencanaan	Perencanaan dilakukan dengan mengadakan rapat bersama yang dilaksanakan di akhir tahun ajaran. Sejak tahun 2013 yayasan sudah menetapkan rancangan mengenai pengelolaan guru dan pegawai, hal tersebut dibuktikan dengan adanya buku kepegawaian. Dalam buku tersebut membahas tentang penempatan pegawai, kedisiplinan, pemberian penghargaan dan pelatihan bagi pegawai.
2	Implementasi/ Pelaksanaan	a. Penempatan guru dan pegawai Penempatan guru dan pegawai yayasan mayoritas disesuaikan dengan pendidikan terakhirnya, akan tetapi terdapat guru atau pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan terakhirnya.
		b. Motivasi dari pimpinan Pemberian motivasi dilakukan saat diadakannya rapat, biasanya juga dilakukan oleh ketua yayasan langsung saat bertemu di madrasah.
		c. Kedisiplinan Kedisiplinan ketua yayasan sebagai upaya pemberian contoh kepada guru dan pegawai yayasan untuk selalu mentaati peraturan tata tertib yang telah ditetapkan, seperti datang tepat waktu, memakai seragam sesuai hari. Guru dan pegawai yang melanggar, akan dikenakan sanksi.
		d. Pelatihan Mengikutkan guru dan pegawai mengikuti workshop maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga luar, seperti workshop kurikulum merdeka, KKG maupun pelatihan kompetensi guru.
		e. Pemberian penghargaan Penghargaan/reward diberikan kepada guru dan pegawai yang berprestasi atau melakukan pekerjaannya dengan baik. Penghargaan yang diberikan bentuk apresiasi ucapan.
3	Evaluasi	Diadakan rapat secara berkala. Setiap satuan pendidikan evaluasi dilaksanakan sebanyak satu semester sekali melalui laporan supervisi kepala madrasah.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Berlandaskan pada temuan penelitian di bab sebelumnya, peneliti akan membahas dengan memadukan teori yang sudah ada tentang kepemimpinan yayasan pendidikan islam dalam mengelola kinerja guru dan pegawai. Penelitian ini menetapkan tiga inti bahasan yaitu sebagai berikut:

#### **A. Perencanaan Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai**

Ketua yayasan merupakan puncak pimpinan di lembaga yayasan yang dikelolanya. Seluruh pelaksanaan kegiatan di setiap lembaga pendidikan di bawah naungan yayasan menjadi tanggung jawab ketua yayasan sebagai seorang pemimpin. Ketua yayasan sebagai pengelola dan juga pendidik di yayasan mempunyai peranan penting dalam mengelola kinerja guru dan pegawainya. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan seluruh bawahan dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.<sup>89</sup>

Perencanaan merupakan proses atau rangkaian beberapa kegiatan yang saling berhubungan dalam memilih salah satu di antara beberapa alternatif tentang tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi/perusahaan.<sup>90</sup> Perencanaan dibuat untuk merumuskan suatu kegiatan yang akan dijalankan atau proses untuk mencapai keinginan yang sudah dicanangkan dari awal suatu organisasi/perusahaan dan semua rangkaian dan proses tersebut tidak jauh dari kata bisa direalisasikan. Perencanaan dikatakan baik atau sukses apabila ketika merumuskan sesuatu ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan suatu organisasi/perusahaan tersebut.

---

<sup>89</sup> Ernie Tisnawati S dan Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Prenadamedia Group) hlm. 253

<sup>90</sup> ANDI RUSTANDI, Pelaksanaan Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Banjarsari Kabupaten Ciamis, hlm. 10

Kinerja terbaik menurut Griffin (2000) ditentukan oleh tiga faktor yaitu: (1) motivasi (*motivation*) yaitu terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan (2) kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan dan (3) lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.<sup>91</sup>

Selama ini belum adanya pembahasan secara formal terkait dengan perencanaan untuk meningkatkan kinerja para pegawai sehingga belum mampu di tangkap dan di pahami secara jelas dan terperinci. Meskipun terdapat buku kepegawaian yang mengatur pegawai yang telah dibuat yayasan, akan tetapi aksi nyata masih kurang seperti jarang dilakukannya rapat. Hal ini ditegaskan dalam jurnal *Education And Development* yang dipaparkan Nur Aisyah bahwa pertemuan secara langsung dengan bertatap muka bagi guru dan diadakannya kunjungan ke kelas-kelas oleh pemimpin dapat membahas sekaligus menganalisis permasalahan yang ada saat proses belajar mengajar.<sup>92</sup>

Pengetahuan guru dan pegawai yang kurang terhadap memahami apa itu sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi terkait kinerja guru. Selama ini kurangnya pemahaman dan pengetahuan akan hal itu ketua yayasan melakukan sosialisasi yang jelas dan mudah dipahami oleh guru dan pegawai supaya tidak terjadi lagi mengenai kekurangan yang sudah disebutkan diatan terkait peningkatan kinerja.

Dengan hal ini, ketua yayasan dituntut lebih mengarahkan dan terjun langsung mengenai memberi arahan dan pengetahuan akan pemahaman peningkatan kinerja guru dan pegawai, supaya tidak melebar terhadap apa yang sudah ditetapkan oleh lembaga.

---

<sup>91</sup> Ernie Tisnawati S dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenadamedia Group), hlm. 253

<sup>92</sup> Nur Asiah and others, 2021, Strategi Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Smks Yapta Takalar, *Jurnal Education and Development*, 9 (4), hlm. 179

## B. Implementasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai

### 1. Penempatan Guru dan Pegawai

Penempatan merupakan pemberian posisi jabatan kepada seseorang dengan tepat.<sup>93</sup> Penempatan guru dan pegawai yang tepat dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik, karena mereka sudah dibekali ilmu dan keterampilan yang cukup ketika menempuh pendidikannya. Hal ini selaras dengan pendapat Suwatno. Beliau menjelaskan bahwa penempatan pegawai adalah memposisikan pegawai sebagai suatu unsur dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya.<sup>94</sup>

Menurut Manullang dan Naliebrata proses penempatan pegawai di latar belakang oleh proses staffing.<sup>95</sup>



Gambar 5.1 Proses Staffing pada Organisasi

Hasibun menjelaskan bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan keahliannya merupakan suatu kunci dalam mendapatkan prestasi kerja secara optimal oleh setiap individu, karena individu tersebut lebih mudah untuk terus berkembang.<sup>96</sup> Tujuan adanya penempatan pegawai secara tepat

<sup>93</sup> Suwanto dan Donni Priansa, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 115

<sup>94</sup> Suwatno, *Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Suci Press, Bandung, 2003), hlm. 138

<sup>95</sup> Anita Naliebrata, *Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Komputer Terhadap Kinerja Pegawai*. Skripsi. Institut Pertanian Bogor, 2007, hlm. 9

<sup>96</sup> Melayu Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 17

agar pegawai dapat berguna dan berdaya hasil dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.<sup>97</sup>

Gauzali Syaidam berpendapat bahwa terdapat beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dalam memposisikan pegawai, sebagai berikut:<sup>98</sup>

- a. *Background* pendidikan
- b. Kesehatan jasmani dan kesehatan rohani
- c. Pengalaman kerja
- d. Umur
- e. Jenis kelamin
- f. Status perkawinan
- g. Minat dan hobi.

Penempatan posisi pegawai yang tidak memperhatikan *background* pendidikan, keterampilan maupun *skill* pegawai akan berdampak pada minimnya pemahaman dalam melaksanakan tugas sehingga pegawai tidak bersemangat dalam penyelesaian tugas yang diberikan atasan. Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa selama ini memang yayasan sudah menempatkan guru dan pegawai sesuai dengan pendidikan terakhirnya, akan tetapi yayasan masih kurang dalam melakukan penilaian yang ketat terhadap penempatan pegawai sehingga masih ada penempatan guru dan pegawai yang kurang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuannya.

## 2. Motivasi Pimpinan

Motivasi menjadi sesuatu yang penting untuk dipahami oleh pemimpin, karena motivasi merupakan faktor pendorong mengapa individu berperilaku dan bersikap dengan pola tertentu, termasuk juga terkait dengan kinerja individu tersebut dalam suatu lembaga.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Asri Nur Fadilah, dkk., *Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja*, Jurnal Administrasi Publik, 1 (5), hlm. 849

<sup>98</sup> Gauzali Syaidam, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Suatu Pendekatan Mikro*, (Jakarta: 2005), hlm. 222

<sup>99</sup> Ernie Tisnawati S dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenadamedia Group) hlm. 253

Keberhasilan pemimpin dapat terwujud apabila pemimpin tersebut memperlakukan orang lain maupun seluruh bawahannya dengan baik, serta memberikan motivasi agar mereka menunjukkan *performance* yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Hal ini selaras dengan pendapat Herawati dalam jurnal idharah bahwa keberhasilan suatu lembaga dapat dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya yaitu motivasi. Motivasi dari pimpinan menjadi faktor yang cukup penting yang dapat menggiring faktor-faktor lain ke arah epektifitas kerja.<sup>100</sup> Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Sehingga diharapkan pemberian motivasi yang baik dan tepat diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sania yang merujuk pada Teori Herzberg, terdapat indikator yang dapat mengukur motivasi yaitu sebagai berikut:<sup>101</sup>

- a. *Achevement* (pencapaian)
- b. *Recognition* (pengakuan)
- c. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Advancement* (peningkatan)
- e. *Responsibility* (tanggungjawab)

Setiap orang memiliki karakteristik yang unik dan berbeda-beda. Keunikan tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan yang berbeda pula dari atasannya, sehingga setiap bawahan dapat memanfaatkan waktu mereka dengan baik untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Perbedaan bawahan tidak hanya dalam bentuk fisik saja, melainkan psikisnya juga. Pemimpin harus mengupayakan untuk menumbuhkan motivasi bawahannya dan faktor lain yang mempengaruhinya.

---

<sup>100</sup> Herwati Syamsul, 2017, Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama, *Jurnal Idharah*, 1 (2), hlm. 238

<sup>101</sup> Sania, R. (2012). Pengaruh Motivasi dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Office (Non Medis) Rumah Sakit Bogor Medical Center. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, hlm. 42

Bentuk motivasi yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja bawahannya sebagai berikut:<sup>102</sup>

- a. Memperhatikan hak dan kewajiban pegawai yaitu gaji ataupun honor.
- b. Memberikan penghargaan atas prestasi pegawai.
- c. Merekomendasikan usulan kenaikan pangkat dan jabatan.
- d. Menyediakan sara dan prasarana yang memadai.
- e. Mendeteksi setiap persoalan yang dihadapi pegawai dan memberikan solusi atas persoalan tersebut.
- f. Mengadakan kegiatan atau acara bersama seperti mediasi atau makan bersama di luar kantor.
- g. Memberikan kesempatan istirahat sejenak pada pegawai terhadap rutinitas yang jenuh, dan mengizinkan mereka tidak masuk dinas karena alasan yang dapat dipertanggungjawabkan dan tidak melanggar peraturan disiplin pegawai.
- h. Memberikan kesempatan yang cukup luas kepada pegawai untuk melaksanakan ibadah menurut agama dan keyakinan masing-masing, dan Menyelenggarakan kegiatan peringatan hari-hari besar agama

Pentingnya motivasi pegawai dan guru tidak hanya cukup disoroti dalam konteks organisasional. Pegawai yang termotivasi akan lebih giat dalam menjalankan tugas yang diembannya, semakin produktif dalam menjalankan sesuatu yang ingin dicapai pula. Semakin tinggi motivasi pegawai merupakan keuntungan kompetitif bagi sebuah perusahaan karena kinerja mereka mengarahkan sebuah organisasi ke arah pencapaian tujuan yang lebih baik.

Dalam implementasinya, ketua yayasan memberikan motivasi kepada seluruh guru dan pegawai saat diadakan rapat maupun secara langsung saat bertemu.

---

<sup>102</sup> Alberto dkk, 2014, Peran kepemimpinan Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3 (4), hlm. 14

### 3. Kedisiplinan

Paparan penelitian sebelumnya telah diterangkan bahwa kedisiplinan guru maupun pegawai yang memiliki kepribadian disiplin akan selalu meningkatkan kinerjanya. Hal ini selaras dengan pendapat Terry bahwa disiplin merupakan alat penggerak karyawan.<sup>103</sup>

Kedisiplinan dengan kinerja guru dan pegawai terdapat keterkaitan yang tidak terlepas dari peran kepemimpinan ketua yayasan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehingga tujuan yayasan maupun lembaga pendidikan di bawahnya dapat tercapai. Hal – hal yang dilakukan oleh ketua yayasan dalam meningkatkan kedisiplinan guru dan pegawai yayasan dengan mengupayakan pembinaan disiplin. Ketua yayasan bekerjasama dengan kepala madrasah untuk mengontrol kedisiplinan guru dan pegawai. Adapaun contoh pembinaan disiplin yang dilakukan oleh ketua yayasan adalah dengan mengadakan pembinaan secara rutin saat rapat dan memberikan tauladan yang baik bagi guru dan pegawai.

Dalam mendisiplinkan bawahannya, pemimpin harus memberikan kecintaan, teladan, pengorbanan, kejujuran dan kesederhanaan sesuai dengan perkataan dan perbuatannya, mau bekerja keras untuk kesejahteraan anggota dan bukan untuk kemakmurannya sendiri.<sup>104</sup>

Dalam jurnal manajemen pendidikan yang ditulis oleh Uriatman, ia menjelaskan bahwa tindakan yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kedisiplinan guru sudah terprogram dengan baik. Kepala sekolah menegakkan peraturan kedisiplinan guru dengan tegas, kemudian melakukan pembinaan, memberikan teladan yang baik, disamping itu, upaya kepala sekolah kepala sekolah telah menerapkan aturan yang tegas yang mengharuskan semua guru membuat perencanaan pembelajaran sebelum mereka melaksanakan pembelajaran dan menegaskan aturan yang

---

<sup>103</sup> Ahmad Tohardi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar, 2002), hlm. 40

<sup>104</sup> Paul Hesrey dan Ken Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Manusia*. Terjemah Agus Dharma. (Jakarta: Erlangga, 1995), hlm.

mengharuskan para guru melakukan evaluasi pembelajaran berdasarkan jadwal dan aturan yang telah dibuat.<sup>105</sup>

Dalam implementasi kedisiplinan di yayasan, Ketua yayasan memakai cara pendekatan yang dikatakan secara langsung dengan memberikan suatu tauladan yang baik untuk guru dan pegawainya. Hal-hal yang dilakukan oleh ketua yayasan adalah hadir lebih awal jika ada jam mengajar di madrasah dan juga mengawasi kedatangan guru maupun pegawai.

#### 4. Pelatihan

Pelatihan dan pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar dalam rangka mengalihkan pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan ketetapan yang telah dibahas sebelumnya.<sup>106</sup>

Pelatihan merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam usaha mengelola maupun meningkatkan kinerja seluruh bawahannya. Hal ini selaras dengan pendapat Simanjuntak dalam bukunya bahwasannya pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.<sup>107</sup>

Kegiatan yang dilakukan oleh ketua yayasan dalam mengelola kinerja guru dan pegawai salah satunya dengan adanya pelatihan bagi guru dan pegawai. Contoh kegiatan pelatihan yang diikuti oleh guru dan pegawai seperti seminar, workshop, maupun diklat seperti pembinaan guru fiqih, workshop tentang kurikulum merdeka. Dalam hal ini, ketua yayasan berusaha memberikan fasilitas penunjang kegiatan pelatihan tersebut. Adapaun fasilitas tersebut seperti:<sup>108</sup>

- a. Wifi atau kuota untuk pembelajaran jarak jauh

---

<sup>105</sup> Mohammad Uriatman, Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9 (2015), hlm. 223

<sup>106</sup> P Soandang Siagian, *Kiat-kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2006), hlm. 145

<sup>107</sup> Simanjuntak dan Payman J., *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Lemaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2005), hlm. 71

<sup>108</sup> Nur Asiah, dkk., 2021, Strategi Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kerja guru di SMKS Yapta Takalar, *Jurnal Education and Development*, 9 (4), hlm. 211

- b. Lokasi pelaksanaan kegiatan
- c. Transportasi untuk pelatihan di luar lingkup yayasan
- d. Narasumber pelatihan yang membutuhkan dari luar yayasan
- e. Bimbingan yang berkaitan dengan administrasi sekolah, guru dan pegawai.
- f. Surat tugas bagi yang mengikuti pelatihan dan sebagainya.

Kegiatan pelatihan yang diadakan tentunya terdapat tujuan maupun manfaat positif bagi guru dan pegawai yang mengikutinya. Dengan adanya pelatihan diharapkan guru dan pegawai dapat mencapai tujuan madrasah maupun yayasan dan juga dapat meningkatkan keterampilan yang mereka miliki. Hal ini selaras dengan pendapat Priansa bahwasannya program pelatihan memiliki tujuan dan manfaat sebagai berikut:<sup>109</sup>

- a. Produktifitas
- b. Kualitas
- c. Perencanaan kepegawaian
- d. Moral
- e. Kompensasi tidak langsung
- f. Keselamatan dan Kesehatan
- g. Perkembangan Pribadi

Pelatihan tentunya tidak hanya diberikan kepada para murid saja. Akan tetapi guru maupun pegawai juga memerlukan pelatihan agar menjadi pendidik yang bisa mengikuti perkembangan sesuai zamannya. Tidak hanya itu saja, pelatihan juga memiliki manfaat bagi pendidik maupun pegawai untuk meningkatkan jenjang karir dan membantu guru maupun pegawai untuk berkembang dalam menyelesaikan berbagai tanggungjawab dimasa mendatang.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Donni Priansa, *Komunikasi Media Terpadu Pada Era Media Sosial*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2017), hlm. 48

<sup>110</sup> Herwati Syamsul, 2017, Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama, *Jurnal Idharah*, 1 (2), hlm. 239

Panggabean mengungkapkan bahwa pelatihan memiliki orientasi lebih pada pekerjaan saat ini yang berguna dalam hal peningkatan keterampilan-keterampilan tertentu. Di sisi lain pihak pengembangan karyawan ini lebih berorientasi kepada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yakni terhadap dan lebih fokus peningkatan kemampuan seseorang untuk lebih memahami dan menginterpretasikan pengetahuan bukan hanya mengajarkan kemampuan teknis.<sup>111</sup>

Oleh karena itu, pelatihan sangat diperlukan bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian pribadi sehingga guru dan pegawai memiliki kompetensi lebih di dunia pendidikan. Seperti halnya workshop yang diikuti oleh pendidik yayasan membahas tentang kurikulum merdeka.

## 5. Pemberian Penghargaan

Penghargaan (*reward*) memiliki pemahaman penghargaan/imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik yang sifatnya materi finansial, materi non finansial, maupun psikis atau non materi. Wujud dari penghargaan dapat berupa gaji pokok/upah dasar, gaji variabel, insentif, uang jasa prestasi (bonus), kesempatan karier/promosi, liburan, pensiun.<sup>112</sup>

Penghargaan merupakan salah satu motivasi yang berdampak besar bagi karyawan yang bekerja dibawahnya, karena suatu penghargaan baik berupa fisik atau non fisik itu sangat mempengaruhi mental dan diri sebagai karyawan yang setiap harinya berupaya terhadap pencapaian target yang sudah dicanangkan lembaga tersebut.

Pemberian penghargaan kepada guru atau pegawai yang mendapatkan prestasi atau memiliki kinerja maksimal dilakukan oleh yayasan dengan apresiasi ucapan selamat yang diumumkan pada saat HUT RI. Hal tersebut merupakan tipe penghargaan fisik. Penghargaan fisik datang dari *self esteem*

---

<sup>111</sup> Mutiara S. Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 51

<sup>112</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 192

(berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasaan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. Pengertian penghargaan fisik adalah penghargaan intrinsik yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.<sup>113</sup> Penghargaan tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi. Meskipun materi memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas guru dan pegawai, penghargaan non finansial juga memiliki arti penting bagi pegawai.

### C. Evaluasi Kepemimpinan Manajerial dalam Pengelolaan Kinerja Guru dan Pegawai

Evaluasi ialah suatu kegiatan yang dilaksanakan setelah menyelesaikan suatu kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Wirawan mengemukakan pendapatnya bahwa evaluasi ialah sebagai suatu proses penelitian sistematis untuk menyediakan informasi yang dapat dipercaya mengenai karakteristik, aktifitas, atau keluaran (*outcome*) program atau kebijakan untuk tujuan penilaian.<sup>114</sup>

Evaluasi yang dilaksanakan oleh ketua yayasan yaitu dengan melaksanakan rapat. Tujuan diadakannya rapat adalah untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja guru maupun pegawai. Oleh karena itu, adanya rapat berguna sebagai perantara evaluasi kepada guru dan pegawai sehingga dapat mengetahui sejauh mana pencapaian yang di peroleh dan hal apa saja yang perlu diperbaiki. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Quran surah Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلِنَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

<sup>113</sup> Maludin Panjaitan, 2018, Pemberian Penghargaan (Reward), Hukuman (Punishment) Dan Prestasi Kerja Karyawan: Suatu Kajian Teoritis, *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4 (1), hlm. 95

<sup>114</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia Teori, Aplikasi Dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 64

*Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan (mengevaluasi) apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”*

Dalam firman Allah SWT di atas, dijelaskan bahwa evaluasi merupakan hal penting yang harus dilakukan sehingga dapat memberikan peningkatan di masa mendatang. Peningkatan tidak hanya mengenai pembelajaran murid-murid saja, melainkan juga peningkatan kinerja guru dan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa evaluasi terhadap kinerja pegawai belum dilakukan secara rutin dan berkesinambungan sehingga belum mampu mengetahui hasil kerja pegawai secara keseluruhan. Rapat hanya dilaksanakan satu kali dalam satu semester melalui laporan supervisi kepala madrasah. Meskipun begitu, hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa baik kinerja guru maupun pegawai dan keberhasilan siswa-siswi dalam kegiatan pembelajaran. Tidak hanya itu, evaluasi dapat digunakan oleh ketua yayasan untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan kinerja guru maupun pegawai sehingga dalam rapat bisa diberikan masukan-masukan ataupun solusi.

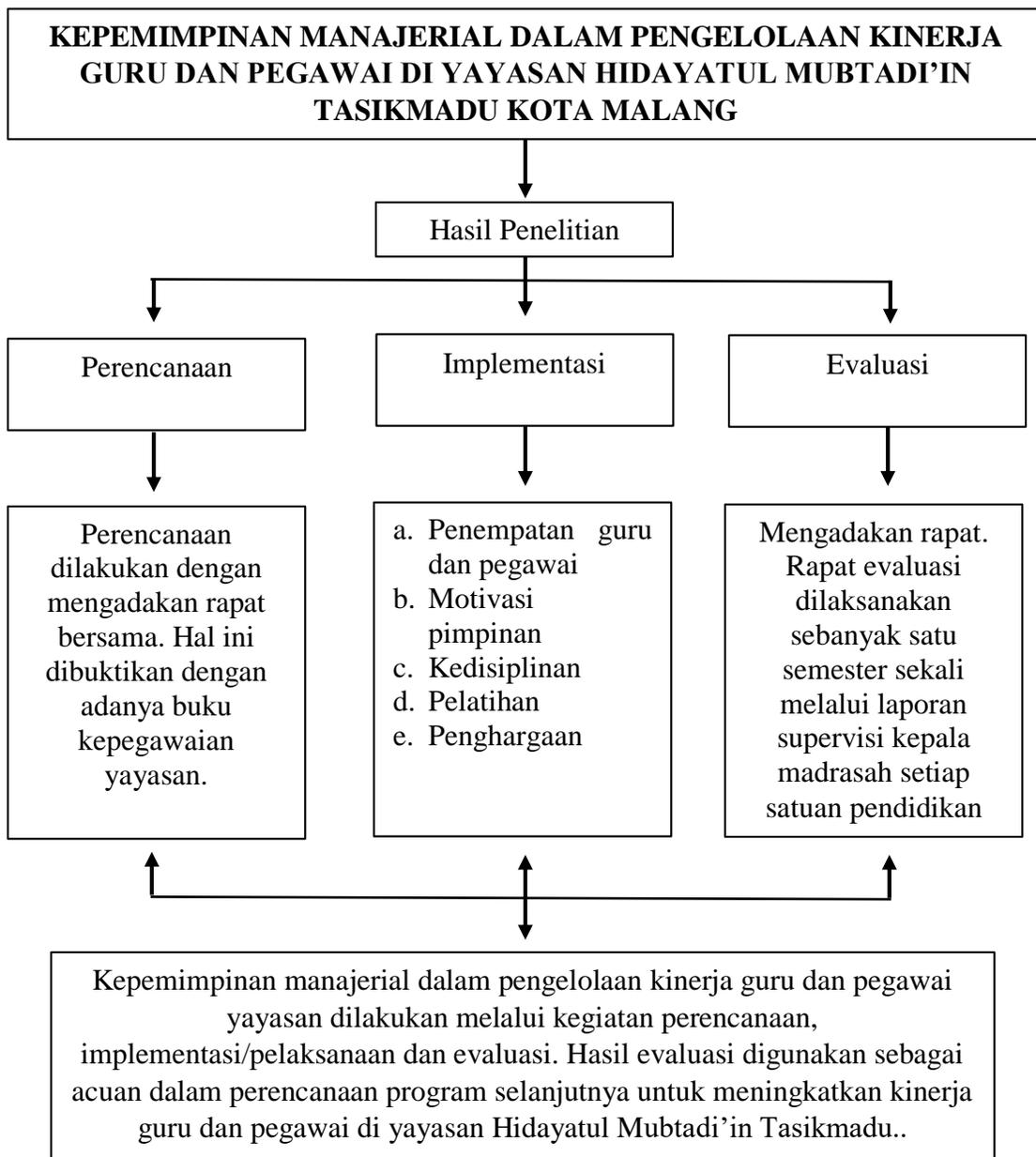
Dalam upaya pengelolaan kinerja guru dan pegawai yang dilakukan oleh ketua yayasan tidak terlepas dari monitoring dan evaluasi. Evaluasi dilakukan sebagai acuan dalam pengukuran tingkat keberhasilan sebuah tujuan lembaga yang sudah direncanakan dan dilakukan untuk memenuhi target yang kemudian ditindak lanjuti untuk mengidentifikasi setiap permasalahan-permasalahan yang muncul.<sup>115</sup> Dengan demikian arti sesungguhnya evaluasi adalah suatu kegiatan yang pada dasarnya mengukur tingkat keberhasilan perencanaan dengan apa yang sudah dilakukan, sehingga kedepannya dapat dihindari mana yang perlu dihindari dan mana yang perlu ditingkatkan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi tersebut.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Ahmad Zubair, 2017, Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, *Jurnal Manajer Pendidikan*, 1 (4), hlm. 310

<sup>116</sup> Andi Rustandi, Pelaksanaan Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Banjarsari Kabupaten Ciamis

Sebagai pimpinan di suatu yayasan pendidikan harus memiliki kejelian dalam mengidentifikasi dan mengklasifikasikan suatu permasalahan, sehingga dapat mengetahui skala prioritas pemecahan masalah terkait dengan upaya peningkatan kinerja guru dan pegawai. Permasalahan yang muncul dalam pengelolaan kinerja guru merupakan bentuk tantangan yang sesegera mungkin harus diselesaikan. Hal tersebut dapat menjadi pembelajaran bagi ketua yayasan bagaimana harus menghadapi situasi yang sama di masa yang akan datang. Sebagai pemimpin yayasan sebaiknya memiliki cara ataupun langkah-langkah yang baik dan tepat dalam menentukan solusi dengan melibatkan seluruh bawahannya untuk mengatasi permasalahan dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai.



5.1 Bagan Hasil Penelitian

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari fokus penelitian, temuan penelitian di lapangan dan hasil analisis data terkait tentang kepemimpinan yayasan pendidikan islam dalam mengelola kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang dilakukan dengan mengadakan rapat bersama yang dilaksanakan di akhir tahun ajaran. Sejak tahun 2013 yayasan sudah menetapkan rancangan mengenai pengelolaan guru dan pegawai, hal tersebut dibuktikan dengan adanya buku kepegawaian. Dalam buku tersebut membahas tentang penempatan pegawai, kedisiplinan, pemberian penghargaan dan pelatihan bagi pegawai.
2. Implementasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang, meliputi:
  - a. Penempatan guru dan pegawai
  - b. Motivasi pimpinan
  - c. Kedisiplinan
  - d. Pelatihan
  - e. Penghargaan
3. Evaluasi kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang dilakukan dengan mengadakan rapat. Rapat evaluasi dilaksanakan sebanyak satu semester sekali melalui laporan supervisi kepala madrasah setiap satuan pendidikan. Dengan adanya rapat, ketua yayasan dapat mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja yang sudah diperoleh guru dan pegawai.

## B. Saran

Penelitian tentang kepemimpinan manajerial dalam pengelolaan kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang telah dilaksanakan dengan lancar. Terdapat beberapa saran yang ingin disampaikan peneliti, sebagai berikut,

1. Seiring berjalannya waktu ruang lingkup pendidikan semakin luas dan berkembang, disini peneliti memberikan saran untuk keberlangsungan pendidikan di indonesia yang khususnya yayasan pendidikan islam hidayatul mubtadiin bahwasanya kepemimpinan dari awal hingga saat ini harus lebih ditekankan lagi terkait rumus aksi dan reaksi para pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal mengembangkan kinerja dilingkup yayasan pendidikan islam hidayatul mubtadiin sehingga keberlangsungan pendidik dan tenaga kependidikan bisa sejalan dengan apa yang diharapkan pihak yayasan hidayatul mubtadiin.
2. Mengenai kedisiplinan kerja para pegawai, pendidik dan tenaga kependidikan bisa lebih ditingkatkan lagi supaya menjadi cerminan yang mulia bagi seluruh masyarakat yang ada di lingkup yayasan pendidikan islam hidayatul mubtadiin, alangkah lebih baiknya bisa menjadi tauladan yang baik di masyarakat umum.
3. Saran yang tak lepas mengenai pendidikan yakni jangan sampai putus asa dalam hal belajar, sebagai pendidik, tenaga kependidikan serta kepala yayasan pun tidak ada kata usai dalam hal mencari ilmu. Jadi pada intinya kita sebagai orang yang nantinya dan insyallah akan berkecimpung di dunia pendidikan carilah dan gapailah ilmu sampai Negeri China.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alberto dkk. Peran kepemimpinan Dalam Memotivasi Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3 (4) Tahun 2014.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. (Jakarta: Rineka Cipta).
- Asiah, Nur., dkk. Strategi Kepla Sekolah dalam upaya meningkatkan kerja guru di SMKS Yapta Takalar. *Jurnal Education and Development*, 9 (4) Tahun 2021.
- Astuti, Widji. 2008. *Bahan Ajar MSDM Pendidikan*. (Program Pascasarjana UIN Malang).
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta).
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Alfabeta).
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. (Malang: YA3).
- Fattah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya).
- Hasibun, Melayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara)
- Hesrey, Paul dan Ken Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendetaygunaan Sumber Manusia*. Terjemah Agus Dharma. (Jakarta: Erlangga).
- <http://haemts.blogspot.com/p/profil.html> diakses pada tanggal 29 November 2021
- <https://www.ruangguru.com/blog/10-pengertian-observasi-menurut-para-ahli> diakses pada tanggal 01 Desember 2021
- <https://yayasanawim.com/tugas-pokok-dan-wewenang-tri-organ-yayasan/> diakses pada tanggal 04 Desember 2021
- Makawimbang. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermut*. (Bandung: Alfabeta).
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: PT Remaja Rosdakrya).

- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya).
- Mulyasa. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya).
- Naim, Abu. *Tipologi Kepemimpinan Politik Gus Dur*. Jurnal Pendidikan. Komunikasi dan Pemikiran Hukum Islam, Vol. VI No. 1 September 2014.
- Naliebrata, Anita. (2007). *Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis Komputer Terhadap Kinerja Pegawai*. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- Nasution, S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: Tarsito).
- Nasution, Wahyudin Nur. *Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah*. Jurnal Tarbiyah. Vol. 22, No. 1 2015.
- Nur Fadilah, Asri., dkk. Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (5) Tahun 2017.
- P. Spradley, James. 1980. *Participant Observation*. (New York: Holt, Rinehart and Winston).
- Panjaitan, Maludin. Pemberian Penghargaan (Reward), Hukuman (Punishment) Dan Prestasi Kerja Karyawan: Suatu Kajian Teoritis. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4 (1) Tahun 2018.
- Priansa, Donni. 2017. *Komunikasi Media Terpadu Pada Era Media Sosial*. (Bandung: CV Pustaka Setia)
- Rustandi, Andi. Pelaksanaan Strategi Peningkatan Kinerja Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Banjarsari Kabupaten Ciamis
- S. Panggabean, Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bogor: Ghalia Indonesia).
- Sania, R. (2012). Pengaruh Motivasi dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Office (Non Medis) Rumah Sakit Bogor Medical Center. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Tipe-Tipe Kepemimpinan*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama).

- Simanjuntak dan Payman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. (Jakarta: Lemaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI)
- Soandang Siagian, P. 2006. *Kiat-kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju).
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar).
- Sudarsono, Blasius. *Dokumentasi, Informasi dan Demokratisasi*. Jurnal Baca Vol. 27, No. 1 April 2003
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. (Bandung: Alfabeta).
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta).
- Sutarto. 2002. *Dasar-Dasar Organisasi*. (Yogyakarta: Gajah Mada Press).
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group).
- Suwanto dan Donni Priansa. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik dan Bisnis*. (Bandung: Alfabeta).
- Suwatno. 2003. *Azas-azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Suci Press, Bandung).
- Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan, Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Jakarta: Quantum Teaching Ciputat Press Group).
- Syaidam, Gauzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Suatu Pendekatan Mikro*. (Jakarta: Djambatan).
- Syamsul, Herwati. Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Idharah*, 1 (2) Tahun 2017.

- Syamsul, Herwati. Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Jenjang Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Idharah*, 1 (2) Tahun 2017.
- Tisnawati S, Ernie dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Prenadamedia Group).
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Mandar).
- Trihandini, Mcirnayati Fabiola. 2005. *Analisi Pengaruh Emosional, Kecerdasan Intelektuan dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja*. (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005)
- Umar, Husein. 2003. *Riset Sumber daya Manusia Dalam Organisasi*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka).
- Uriatman, Mohammad. Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru'. *Manajemen Pendidikan*, 9 Tahun 2015.
- Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia Teori, Aplikasi Dan Penelitian*. (Jakarta: Salemba Empat).
- Zubair, Ahmad. Manajemen Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Manajer Pendidikan*. 1 (4) Tahun 2017.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## Lampiran 1

## Surat Izin Penelitian dari Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Malang


**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN**  
Jalan Daayana 50, Telepon: (0341) 552358, Faksimile: (0341) 552358 Malang  
 http://ftr.uin-malang.ac.id, email: ftr@ftr.uin-malang.ac.id

---

Nomor : 948/Un.03.1/TL.00.1/04/2022 08 April 2022  
 Sifat : Penting  
 Lampiran :  
 Hal : **Izin Penelitian**

Kepada  
 Yth. Ketua Yayasan Hidayatul Mubtadi'in  
 di  
 Malang

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

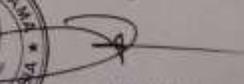
Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	: Mochammad Ghivar Rizal Arifin
NIM	: 18170024
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2021/2022
Judul Skripsi	: Kepemimpinan Yayasan Pendidikan Islam dalam Mengelola Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang
Lama Penelitian	: April 2022 sampai dengan Juni 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.**

Dekan,  
 Dekan Bidang Akademik  
  
 Mochammad Walid MA  
 19730823 200003 1 002



Tembusan

1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

## Lampiran 2

### Lembar Konsultasi



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
Jalan Gajayana Nomor 50, Telepon: (0341) 591354, Fax: (0341) 572513  
Website: <http://www.uin-malang.ac.id>, Email: [info@uin-malang.ac.id](mailto:info@uin-malang.ac.id)

#### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI/TEKSI/DISERTASI

##### IDENTITAS MAHASISWA

NIM : 18170024  
 Nama : MOCHAMMAD GHIVAR RIZAL ARIFFIN  
 Fakultas : ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
 Jurusan : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
 Dosen Pembimbing 1 : Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd.  
 Dosen Pembimbing 2 :  
 Judul Skripsi/Tesis/Disertasi : IMPLEMENTASI MEDIA AD/LS (AL-AMIN DIGITAL LEARNING SYSTEM) DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN BERBASIS ICT DI MA AL-AMIN MOJOKERTO

##### IDENTITAS BIMBINGAN

No	Tanggal Bimbingan	Nama Pembimbing	Deskripsi Proses Bimbingan	Tahun Akademik	Status
1	30 Maret 2021	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Pengajian Judul Awal dan Konsultasi terkait judul	Ganjil 2021/2022	Sudah Dikoreksi
2	31 Maret 2021	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Proses bimbingan dan pengerjaan outline	Ganjil 2021/2022	Sudah Dikoreksi
3	11 November 2021	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Konsultasi judul dan pengarahan dari dosen pembimbing	Ganjil 2021/2022	Sudah Dikoreksi
4	21 November 2021	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Perubahan Judul penelitian Skripsi	Ganjil 2021/2022	Sudah Dikoreksi
5	22 November 2021	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Konsultasi dan pengarahan dari pembimbing	Ganjil 2021/2022	Sudah Dikoreksi
6	08 Desember 2021	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Konsultasi Bab I - Bab III	Ganjil 2021/2022	Sudah Dikoreksi
7	10 Desember 2021	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Revisi Bab I - Bab III dan ACC Sidang proposal penelitian	Ganjil 2021/2022	Sudah Dikoreksi
8	06 April 2022	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Konsultasi revisi setelah sidang proposal	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
9	08 April 2022	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Konsultasi Instrumen penelitian Skripsi	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
10	12 September 2022	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Konsultasi hasil observasi dan wawancara instrumen penelitian	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
11	22 November 2022	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Konsultasi Bab IV - VI	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
12	24 November 2022	Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd	Revisi dan ACC sidang skripsi	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi

Telah disetujui  
Untuk mengajukan ujian Skripsi/Tesis/Disertasi

Dosen Pembimbing 2

\_\_\_\_\_

Malang, 09 Desember 2022  
Dosen Pembimbing 1

Dr. M. FAHIM THARABA, M.Pd

Kajar / Kaprodi,

## Lampiran 3

## Sertifikat Bebas Plagiasi



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS ILMU TARIYAH DAN KEGURUAN**  
**PUSAT PENELITIAN DAN ACADEMIC WRITING**

---

*Sertifikat Bebas Plagiasi*

Nomor: 4484/Un.03.1/PP.00.9/12/2022

diberikan kepada:

Nama	: Mochammad Ghivar Rizal Arifin
NIM	: 18170024
Program Studi	: S-1 Manajemen Pendidikan Islam
Judul Karya Tulis	: Kepemimpinan Yayasan Pendidikan Islam Dalam Mengelola Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang

Naskah skripsi sudah memenuhi kriteria anti plagiasi yang ditetapkan oleh Pusat Penelitian dan Academic Writing, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.





Kepala,  
 8 Desember 2022  
 Atwandi

## Lampiran 4

## Data Guru dan Pegawai Yayasan

No	Nama	Jabatan	Satuan Pendidikan
1.	Drs. Saiful Arifin, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MA-MTs
2.	Drs. M. Sairozi	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs-MA
3.	Khulidah Hidayah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	RA
4.	Nikmatul Muslimah, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
5.	Drs. Suhariyanto	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs-MA
6.	Dra. Asmarianah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs-MA
7.	Dra. Durin Nafisatin	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs
8.	Dra. Sunarmi	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs-MA
9.	Dra. Anik Widjayati	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs
10.	Siti Aisyah, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
11.	Sugeng Hariyono, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs. MA
12.	Titin Budi Rahayu, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs. MA
13.	Zaenal Masfut, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
14.	Laila Kurniawati	Pegawai Tetap Yayasan	MTs
15.	Nur Kusen, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
16.	Asmawati	Guru Tetap Yayasan (GTY)	RA-PAUD
17.	Nur Laila, S.Ag	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI-MTS-MA
18.	Kurniasih, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MA
19.	Ismiati Faurentina, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MA
20.	Ngadiono, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs
21.	Sukirman, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
22.	Wiji Lestari, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MA-MTs
23.	Alif Nurbait Surachman, S.E	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs-MA
24.	Ida Nuraini, S.Ag	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
25.	A. Hasan Basri, A.Ma	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
26.	Agus Stivan, S.Si	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MA-MTs

27.	Yuliana	Pegawai Tetap Yayasan	MTs
28.	Lilik Ernawati, S.Ag	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MI
29.	Isnaini	Pegawai Tetap Yayasan	MTs
30.	Ardiah Miaroh, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MA-MTs
31.	Rohma Alfiyah, A.Ma	Guru Tetap Yayasan (GTY)	RA
32.	Khomsah Romadloni	Guru Tetap Yayasan (GTY)	RA
33.	Rino Palupi, S.Pd	GTY PAUD, GTT MI	PAUD. MI
34.	Indah Ayu Lestari, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	PAUD
35.	Teguh Prasetyo Putra, S.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs
36.	Nur Wahid, B.E	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
37.	H. Abdul Hamid	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes, MA
38.	Moohammad Salim	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
39.	Abdul Rozaq	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
40.	Ahmad Noer Hasyim Adnan	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
41.	Mohammad Masnuri	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
42.	M. Sukari	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
43.	Budiono	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
44.	Sukadis	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
45.	Ahmad Fihansyah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
46.	Mohammad Hamzah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
47.	Hj. Siti Aminah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes, MA
48.	Nurul Anisah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
49.	Sulasni	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
50.	Fauziyah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
51.	Sri Nur Hayati	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
52.	Munifah, S.Pd.I	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
53.	Sri Ningsih	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
54.	Fachiyah	Guru Tetap Yayasan (GTY)	Ponpes
55.	Mariatul Qibtiyah	Pegawai Tetap Yayasan	MI

56.	Fatakul Alim	Pegawai Tetap Yayasan	MTs
57.	Sugeng Hariadi	Pegawai Tetap Yayasan	Manager Koppotrein
58.	Novi Ayu Lestari, S.E	Pegawai Tetap Yayasan	Staff UPK
59.	Siti Asmawati, S.Kom	Pegawai Tetap Yayasan	Staff UPK
60.	Ninis Widayanti, M.Pd.I	Guru diperbantukan Kemenag	MI
61.	Anifah Zulistyowati, S.Pd.I	Guru diperbantukan Kemenag	MI
62.	Happy Rara Suryaningati	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MA-MTs
63.	Tri Durotun Nafisah, M.Pd	Guru Tetap Yayasan (GTY)	MTs
64.	Herman Felani	Guru Tidak Tetap Yayasan	Ponpes, MA
65.	Sugeng Nurianto	Pegawai Tidak Tetap Yayasan (PTTY)	MTS, MA

## Lampiran 5

### Instrumen Penelitian

#### **“Kepemimpinan Yayasan Pendidikan Islam Dalam Mengelola Kinerja Guru dan Pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu Kota Malang”**

##### **PEDOMAN OBSERVASI**

Dalam observasi ini akan dilakukan pengamatan mengenai kepemimpinan yayasan pendidikan islam dalam mengelola kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu Kota Malang yang meliputi:

##### **A. Tujuan**

Untuk memperoleh informasi dan data-data baik berupa data fisik maupun non-fisik mengenai kepemimpinan yayasan pendidikan islam dalam mengelola kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi’in Tasikmadu Kota Malang.

##### **B. Aspek yang diamati**

1. Alamat atau lokasi yayasan
2. Lingkungan yayasan secara umum
3. Aspek-aspek yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam mengelola kinerja guru dan pegawai
  - a. Manajerial ketua yayasan
  - b. Administrasi tata usaha
  - c. Pengajaran Guru

##### **PEDOMAN WAWANCARA**

Dalam pelaksanaan wawancara penelitian ini terdapat empat responden yang akan menjadi narasumber penelitian ini, yaitu ketua yayasan, tenaga kependidikan dan pendidik Yayasan Hidayatul Mubtadi’in.

## A. Ketua Yayasan

### 1. Identitas Responden

- a. Nama :
- b. Jabatan :
- c. Alamat :
- d. Pendidikan Terakhir :

No	Instrumen Wawancara
1.	Bagaimana sistem dan struktur kepemimpinan di YPI Hidayatul Mubtadi'in ?
	<b>Jawaban:</b>
2.	Bagaimana proses pemilihan pemimpin di YPI Hidayatul Mubtadi'in ?
	<b>Jawaban:</b>
3.	Sebagai ketua yayasan fungsi dan tanggung jawab apa yang harus ibu jalankan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
4.	Sebagai pemimpin, bagaimana cara ibu menyikapi setiap aspirasi bawahan baik yang bersifat saran maupun kritikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
5.	Bagaimana cara yayasan dalam meningkatkan kualitas SDM tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawab[an]:</b>
6.	Bagaimana bentuk perencanaan ibu sebagai pimpinan dalam mengelola kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
7.	Apakah penempatan tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in sudah sesuai dengan bidang yang diampu?
	<b>Jawaban:</b>
8.	Bagaimana bentuk implementasi/pelaksanaan ibu sebagai pimpinan dalam mengelola kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
9.	Strategi apa yang ibu gunakan dalam mengelola kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
10.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?

	<b>Jawaban:</b>
11.	Apakah ada reward khusus dari yayasan bagi tenaga pendidik dan kependidikan jika dalam kinerjanya memuaskan dan mendapatkan prestasi yang baik di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
12.	Bagaimana cara ibu dalam memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kinerjanya di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
13.	Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi ibu sebagai pimpinan yayasan dalam mengelola kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in ?
	<b>Jawaban:</b>
14.	Bagaimana supervisi yang ibu lakukan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
15.	Bagaimana cara yayasan dalam mengukur kepuasan kinerja pendidik dan kependidikan YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
16.	Apa kendala yang dihadapi ibu sebagai pimpinan dalam mengelola SDM tenaga pendidik dan kependidikan di YPI Hidayatul Mubtadi'in dan bagaimana solusinya?
	<b>Jawaban:</b>

## B. Tenaga Kependidikan/Pegawai

### 1. Identitas Responden

- a. Nama :
- b. Jabatan :
- c. Alamat :
- d. Pendidikan Terakhir :

No	Instrumen Wawancara
1.	Menurut bapak/ibu kepemimpinan seperti apa yang dibutuhkan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
2.	Bagaimana cara bapak/ibu sebagai tenaga kependidikan/pegawai dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
3.	Apakah bapak/ibu sebagai tenaga kependidikan/pegawai di madrasah ini

	sudah sesuai dengan bidang studi yang diampu sesuai ijazah yang bapak/ibu punya?
	<b>Jawaban:</b>
4.	Menurut bapak/ibu, bagaimana bentuk implementasi/pelaksanaan yayasan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan/pegawai di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
5.	Strategi apa yang bapak/ibu gunakan dalam meningkatkan kinerja sebagai tenaga kependidikan/pegawai di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
6.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja bapak/ibu sebagai tenaga kependidikan/pegawai di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
7.	Apakah ada reward khusus bagi bapak/ibu sebagai tenaga kependidikan/pegawai jika dalam kinerjanya memuaskan dan mendapatkan prestasi yang baik di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
8.	Menurut bapak/ibu, bagaimana cara yayasan dalam memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan/pegawai untuk meningkatkan kinerjanya di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
9.	Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yayasan dalam mengelola kinerja tenaga kependidikan/pegawai di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
10.	Bagaimana cara yayasan mengukur kepuasan kinerja tenaga kependidikan/pegawai di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
11.	Apa kendala yang dihadapi bapak/ibu di madrasah dalam hal meningkatkan kinerja sebagai tenaga kependidikan/pegawai dan bagaimana solusinya?
	<b>Jawaban:</b>

### C. Pendidik

#### 1. Identitas Responden

- a. Nama :
- b. Jabatan :
- c. Alamat :
- d. Pendidikan Terakhir :

No	Instrumen Wawancara
1.	Menurut bapak/ibu kepemimpinan seperti apa yang dibutuhkan di YPI Hidayatul Mubtadi'in?
	<b>Jawaban:</b>
2.	Bagaimana cara bapak/ibu sebagai pendidik dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
3.	Apakah penempatan bapak/ibu sebagai pendidik di madrasah sudah sesuai dengan bidang yang diampu sesuai dengan ijazah yang bapak/ibu punya?
	<b>Jawaban:</b>
4.	Menurut bapak/ibu, bagaimana bentuk implementasi/pelaksanaan yayasan dalam meningkatkan kinerja pendidik di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
5.	Strategi apa yang bapak/ibu gunakan dalam meningkatkan kinerja sebagai pendidik di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
6.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja bapak/ibu sebagai pendidik di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
7.	Apakah ada reward khusus bagi bapak/ibu pendidik jika dalam kinerjanya memuaskan dan mendapatkan prestasi yang baik di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
8.	Bagaimana cara yayasan dalam memberikan motivasi kepada pendidik untuk meningkatkan kinerjanya di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
9.	Bagaimana bentuk pengawasan dan evaluasi yayasan dalam mengelola kinerja pendidik di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
10.	Bagaimana cara yayasan mengukur kepuasan kinerja pendidik di madrasah?
	<b>Jawaban:</b>
11.	Apa kendala yang dihadapi bapak/ibu di madrasah dalam hal meningkatkan kinerja pendidik dan bagaimana solusinya?
	<b>Jawaban:</b>

## PEDOMAN DOKUMENTASI

Dalam observasi ini akan dilakukan pengamatan mengenai kepemimpinan yayasan pendidikan islam dalam mengelola kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang yang meliputi:

### **A. Tujuan**

Untuk memperoleh informasi dan data-data baik berupa dokumen yang menunjang mengenai kepemimpinan yayasan pendidikan islam dalam mengelola kinerja guru dan pegawai di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang.

### **B. Dokumen yang diteliti**

1. Dokumen sejarah/latar belakang Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang.
2. Dokumen profil singkat Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang.
3. Dokumen visi dan misi serta tujuan Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang
4. Dokumen Struktur Organisasi Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang
5. Dokumen data guru dan pegawai Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang
6. Dokumen SOP/Tupoksi/Jobdesk Ketua Yayasan, Pendidik dan Tenaga Kependidikan Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang
7. Rencana Kerja YPI Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang

## Lampiran 6

## Dokumentasi Penelitian di YPI Hidayatul Mubtadi'in



Kunjungan Pertama dengan Ketua Yayasan



Kunjungan Kedua dengan Ketua Yayasan



Kunjungan Ketiga dengan Ketua Yayasan



Wawancara dengan Staff Tata Usaha MI



Wawancara dengan Guru MI



Wawancara dengan pegawai MTs



MI Hidayatul Mubtadi'in



MTS/MA Hidayatul Mubtadi'in



Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi'in



Kantor Yayasan Hidayatul Mubtadi'in



Struktur Kelembagaan Yayasan



Pembinaan Guru Madrasah Ibtidaiyah

LEMBAGA	GURU	KARYAWAN	JUMLAH
PAUD			
RA			
MI			
MTs			
MA			
PONPES			
KOPONTREN			
HIPAM			
TPKU			
WAJAR			
PAKET A,B,C			
JUMLAH			

Data Guru dan Pegawai



Pelatihan Video Pembelajaran Interaktif



Workshop Pengembangan Kurikulum



Visi Misi Yayasan

**BIODATA PENULIS**

Nama : Mochammad Ghivar Rizal Ariffin  
NIM : 18170024  
TTL : Malang, 08 Februari 2000  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Tahun masuk : 2018  
Alamat : Desa Kepuhanyar, Kecamatan Mojoanyar, Kabupaten  
Mojokerto Jawa Timur  
Telepon : 085259980413  
Email : [ghivarrizal@gmail.com](mailto:ghivarrizal@gmail.com)  
Riwayat Pendidikan : - TK Muslimat NU005 “Darul Huda” Kota Mojokerto  
- MI Darul Huda Magersari Kota Mojokerto  
- MTs Al-Amin Mojokerto  
- MA Al-Amin Mojokerto