

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI (MAN) 2 KOTA BATU**

SKRIPSI

Diajukan oleh:

Achmad Budi Cahyono

NIM 09110073



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Januari, 2014

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI (MAN) 2 KOTA BATU**

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

Diajukan oleh:

Achmad Budi Cahyono

NIM 09110073



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

Januari, 2014

HALAMAN PERSETUJUAN

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI (MAN) 2 KOTA BATU**

SKRIPSI

Oleh:

Achmad Budi Cahyono
09110073

Telah Disetujui Pada Tanggal 16 Januari 2014

Dosen Pembimbing

Dr. Marno Nurulloh, M. Ag
NIP. 19720822002121001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI)

Dr. Marno Nurulloh, M. Ag
NIP. 19720822002121001

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH TINGKAT DAYA SERAP SISWA KELAS XI TERHADAP PRESTASI BELAJAR PADA MATERI AQIDAH AKHLAQ DI MADRASAH ALIYAH NEGERI MALANG II BATU SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Nurrydya Ismy Munafaroh (09110103)
Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 23 Januari 2014
dan dinyatakan

LULUS

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

Panitia Ujian

Tanda Tangan

Ketua Sidang,

Abdul Ajiz, M.Pd

NIP. 197212182000031002

: _____

Sekretaris Sidang,

Dr. Marno Nurulloh, M.Ag

NIP. 197208222002121001

: _____

Pembimbing,

Dr. Marno Nurulloh, M.Ag

NIP. 197208222002121001

: _____

Penguji Utama,

Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd

NIP. 196510061993032003

: _____

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dr. H. Nur Ali, M. Pd
NIP. 196504031998031002

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji syukur kepada Allah SWT. karena dengan petunjuk dan pertolongan-Nya tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik. Dengan segenap ketulusan hati saya persembahkan skripsi ini kepada:

Orang tuaku yang tanpa kenal lelah memberikan kasih sayang, pengorbanan, serta dukungan yang tak ternilai harganya, baik material maupun spiritual demi keberhasilan putrinya untuk mencapai cita-citanya dan mencapai ridha Allah SWT. Semoga amal beliau berdua diterima dan menjadi ahli surga. Juga semoga menjadi kekasih Allah. Aamiin Ya Rabbal'Alamin.

Seluruh Keluarga Besar (kedua nenekku, semua paman dan bibiku, serta seluruh sepupuku, seluruh keluarga baik dari bapak maupun ibu) yang juga telah mendoakan dan mendukungku serta membantu ku untuk mencapai cita-cita serta terus berusaha menjadi insan yang lebih baik. Bersama kalianlah kulalui hari-hari penuh kasih sayang dan kebahagiaan dalam keluarga. Buat kamu yang selalu menemaniku dalam susah maupun senang adikku kharisma Fitri rizki, semoga pengorbananmu tidak sia-sia dan akan selalu kujadikan motivasi dalam hidupku.

Segenap guru-guruku dari sekolah dasar hingga Sekolah Menengah Atas dan **Segenap Dosen-dosenku** di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang dengan ketulusan hati mendidik dan memberikan ilmunya sehingga saya dapat memperoleh ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat berarti.

Dosen Pembimbingku, Bapak Dr. Marno Nurulloh, M. Agyang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pemikiran beliau untuk membimbingku sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT. yang akan membalas kesabaran dan kebaikan Bapak dalam memotivasi dan memberikan ilmu yang sangat berguna bagi saya dalam terselesaikannya rangkaian skripsi ini.

Semua Teman-temanku (Teman-teman SD, SMP, SMA, dan Kuliah) yang selalu mendoakan, memberikan semangat dan mengajarkan makna kehidupan serta nasehat tentang keutamaan menuntut ilmu dan mengamalkannya.

Buat Saudara-saudaraku yang ada di UKM UNIOR, terima kasih telah memberikan torehan sejarah yang bermakna dalam kehidupanku. Aku dulu yang tak berguna dan selalu menyusahkan orang lain kini aku mengerti arti kehidupan yang paling indah ketika aku mengenal kalian semua. Ini semua akan kutulis dalam lembaran sejarah hidupku bahwa aku bahagia telah mengenal kalian.

Dan tak lupa semua pihak yang turut serta membantu dalam penyelesaian skripsi ini, terima kasih atas semuanya. Semoga amal baik yang telah diberikan kepada penulis, akan senantiasa mendapat balasan dari Allah SWT. Aamiin Yaa Robbal ‘Aalamiin.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu”**. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. yang telah membawa cahaya terang benderang dalam hidup ini yaitudinul Islam.

Penulisan skripsi inidimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar sarjana strata satu (S-1) di Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.Sedangkan penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu, dan bapak tercinta yang telah tulus dan ikhlas mendoakan setiap langkah dan jengkal kehidupan penulis serta memberikan motivasi dan kasih sayang yang sangat berharga sehingga berdampak pada terselesaikannya penulisan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M. Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. M. Nur Ali, M. Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Marno Nurulloh, M. Ag selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. Marno Nurulloh, M. Agselaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan kontribusi tenaga dan pikiran, guna memberikan bimbingan dan petunjuk serta pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Seluruh dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya dosen Fakultas Tarbiyah yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi di kampus tercinta ini.
7. Bapak **Drs. Winarsoselaku** Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batudan Ibu Dra. Sukrawati Arni selaku Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu yang telah memberikan izin penulis untuk mengadakan penelitian.
8. Segenap guru mata pelajaran karyawan Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu yang telah ikut membantu penulis dalam penelitian.
9. Buat Saudara-saudaraku yang ada di UKM UNIOR, terima kasih telah memberikan torehan sejarah yang bermakna dalam kehidupanku. Aku dulu yang tak berguna dan selalu menyusahkan orang lain kini aku mengerti arti kehidupan yang paling indah ketika aku mengenal kalian semua. Ini semua akan kutulis dalam lembaran sejarah hidupku bahwa aku bahagia telah mengenal kalian.
10. Buat seluruh teman-temanku di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedikit banyak telah memberikan motivasi dalam setiap langkahku untuk menggapai semua impian dibangku kuliah ini.
11. Semua pihak yang telah membantu sehingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

Tiada ucapan yang dapat penulis haturkan kecuali “*Jazaakumullah Ahsanal Jazaa*”. Dan akhirnya, Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, mengingat keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangatlah penulis harapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. semoga skripsi ini dapat membawa manfaat bagi para pengkaji/pembaca dan bagi penulis sendiri. *Aamiin Yaa Robbal ‘Aalamiin.*

Malang, 15 Januari 2014

Achmad Budi Cahyono

MOTTO

عن جابر قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : المؤمن يألف ويؤلف ، ولا خير فيمن لا يألف ، ولا يؤلف ، وخير الناس أنفعهم للناس

Diriwayatkan dari Jabir berkata, "Rasulullah Shallallahu alaihi wassalam bersabda, "Orang beriman itu bersikap ramah dan tidak ada kebaikan bagi seorang yang tidak bersikap ramah. Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia."

(HR. Thabrani dan Daruquthni)

Dr. Marno Nurulloh, M. Ag
Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Achmad Budi Cahyono
Lamp. : 6 (enam) Eksemplar

Malang, 15 Januari 2014

Yang Terhormat,
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

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

Nama : Achmad Budi Cahyono
NIM : 09110073
Jurusan : PAI
Judul Skripsi : **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri (Man) 2 Kota Batu**

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

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Dr. Marno Nurulloh, M. Ag
NIP. 197208222002121001

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu”**. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. yang telah membawa cahaya terang benderang dalam hidup ini yaitudinul Islam.

Penulisan skripsi inidimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar sarjana strata satu (S-1) di Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.Sedangkan penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu.

Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu, dan bapak tercinta yang telah tulus dan ikhlas mendoakan setiap langkah dan jengkal kehidupan penulis serta memberikan motivasi dan kasih sayang yang sangat berharga sehingga berdampak pada terselesaikannya penulisan skripsi ini.

2. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M. Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. M. Nur Ali, M. Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Marno Nurulloh, M. Ag selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. Marno Nurulloh, M. Ag selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan kontribusi tenaga dan pikiran, guna memberikan bimbingan dan petunjuk serta pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya dosen Fakultas Tarbiyah yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi di kampus tercinta ini.
7. Bapak **Drs. Winarsos** selaku Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batudan Ibu Dra. Sukrawati Arni selaku Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu yang telah memberikan izin penulis untuk mengadakan penelitian.
8. Segenap guru mata pelajaran karyawan Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu yang telah ikut membantu penulis dalam penelitian.
9. Buat Saudara-saudaraku yang ada di UKM UNIOR, terima kasih telah memberikan torehan sejarah yang bermakna dalam kehidupanku. Aku dulu yang tak berguna dan selalu menyusahkan orang lain kini aku mengerti arti

kehidupan yang paling indah ketika aku mengenal kalian semua. Ini semua akan kutulis dalam lembaran sejarah hidupku bahwa aku bahagia telah mengenal kalian.

10. Buat seluruh teman-temanku di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedikit banyak telah memberikan motivasi dalam setiap langkahku untuk menggapai semua impian dibangku kuliah ini.
11. Semua pihak yang telah membantu sehingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

Tiada ucapan yang dapat penulis haturkan kecuali “*Jazaakumullah Ahsanal Jazaa*”. Dan akhirnya, Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, mengingat keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangatlah penulis harapkan untuk penyempurnaan skripsi ini. semoga skripsi ini dapat membawa manfaat bagi para pengkaji/pembaca dan bagi penulis sendiri. *Aamiin Yaa Robbal ‘Aalamiin.*

Malang, 15 Januari 2014

Achmad Budi Cahyono

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	vi
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
HALAMAN TRANSLITERASI.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
ABSTRAK	xviii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Malsalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10

E. Batasan Masalah	11
F. Runag Lingkup Penelitian.....	11
G. Penelitian Terdahulu	11

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan.....	14
1. Pengertian Kepemimpinan.....	14
2. Model Kepemimpinan	16
B. Konsep Prilaku Kepemimpinan	23
1. Pengertian Prilaku Kepemimpinan	23
2. Teori-Teori Kepemimpinan	23
C. Konsep Kinerja	27
1. Pengertian Kinerja	27
2. Hal-Hal yang Mempengaruhi Kinerja.....	28
D. Konsep Kepemimpinan yang Efektif.....	31
1. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif	31
2. Sifat-Sifat Pemimpin yang Ideal	33
3. Syarat Kepemimpinan yang Efektif	35
4. Kiat Menuju Kepemimpinan yang Efektif.....	40

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	44
B. Kehadiran Peneliti.....	47
C. Data dan Sumber Data	48

D. Prosedur Pengumpulan Data.....	51
E. Teknik Analisi Data	53
F. Pengecekan Keabsahan Data	54
G. Tahap Penelitian.....	54
H. Lokasi Penelitian.....	57

BAB IV PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian	58
1. Lokasi Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu	58
2. Sejarah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu	58
3. Situasi Umum dan Lingkungan.....	60
4. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu	60
5. Keadaan Guru dan Pegawai	62
6. Nama-Nama Guru Mata Pelajaran.....	63
7. Keadaan Siswa	67
B. Temuan Hasil Penelitian	69
1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu.....	69
2. Upaya yang Dilakuakn Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru	77
3. Faktor Penghambat dan Pendukung Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu dalam Meningkatkan Kinerja Guru	84

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu	93
B. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu.....	98
C. Faktor Penghambat dan Pendukung Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu dalam Meningkatkan Kinerja Guru	101

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	105
B. Saran	109

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

ABSTRAK

Achmad, Budi Cahyono. 2014. *Leadership Of School Principals In Enhancing Teacher Performance Stone Madrasah Aliyah Negeri Malang (MAN) 2 Kota Batu*. Thesis, The Islamic Education , Faculty of Education Knowledge and Education, Maulana Malik Ibrahim Islamic State University of Malang. Advisor, Dr. Marno Nurulloh, M. Ag

Keyword : leadership, principal teacher performance

The success of education in schools is largely determined by the success of the school principal in managing the available educational staff in schools. The school principal is one of the most significant educational component in improving teacher performance. The head master is responsible for managing the activities of education, school administration, coaching education personnel and utilization and maintenance of facilities and infrastructure. This become more important in line with the increasingly complex demands from the main task, which requires the support of the performance of an increasingly and efficient.

Based on the above, need to be investigated on two types of leadership stone high school, the efforts – the major efforts in improving teacher performance in schools, the obstacles and factors that support the schools head teacher performance in schools meningkatkan. The purpose of this study was to determine the type of school leadership, to know business upaya dalam meningkatkan principal teacher performance, to know the obstacles and supporting factors in enhancing the performance of primary teachers in the school. This study uses a qualitative approach using a descriptive study of character. Because this this study used the form of character study. The data used is the result of in dept interview to the person who is the subject of this research are two middle school principal stone.

The result showed that the head of leadership MAN 2 Batu menerapkan type for exsample, the motivator, democratic leadership. Efforts to improve the performance of school principals in to MAN 2 Batu teachers in the rock, among others. Giving full trust to the teacher that the teacher will do a good job, give orders accompanied with clear intructions, giving recognition and rewards to teacher who succeed, give attention to the teacher, and completing the facility or facilities and infrastructure so that teachers are motivated. Factor whether the factors that support and inhibit both head of state senior high school stone in improving teacher performance in supporting factors: high morale, facilities and infrastructure, existing communications between parent and school, existing communications between principals and teachers, are still inhibiting factor is the black of teaching staff, lack of funds and nothing sport arena.

ABSTRAK

Achmad, Budi Cahyono. 2014. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri (Man) 2 Kota Batu*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing, Dr. Marno Nurulloh, M. Ag

Kata Kunci: kepemimpinan, kinerja, guru

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang diatas perlu diteliti tentang tipe kepemimpinan kepala MAN 2 Batu, upaya kepala sekolah dalam meningkatkan guru disekolah, kendala serta faktor yang mendukung kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru disekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tipe kepemimpinan kepala sekolah, untuk mengetahui upaya kepalasekolah dalam meningkatkan kinerja guru, untuk mengetahui kendala dan pendukung kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru disekolah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan memakai bentuk studi tokoh. Maka data yang digunakan adalah data hasil wawancara secara mendalam kepada orang yang menjadi subjek dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah MAN 2 Batu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MAN 2 Batu menerapkan tipe yaitu, menjadi contoh, selalu memotivasi, serta kepemimpinan yang demokratis. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 2 batu, diantaranya memberikan kepercayaan yang penuh kepada guru bahwa guru akan melaksanakan tugas dengan baik, memberikan perintah disertai petunjuk yang jelas, memberikan pengakuan dan penghargaan kepada guru yang berhasil, memberu perhatian kepada guru dan melengkapi fasilitas atau sarana prasarana sehingga para guru termotivasi. Adapun faktor apakah yang mendukung dan menghambat kepala MAN 2 Batu dalam upaya meningkatkan kinerja guru yaitu, faktor pendukung: semangat kerja yang tinggi, sarana dan prasarana yang memadai, komunikasi yang terjalin antara orang tua dengan sekolah, komunikasi yang baik terjalin antara kepala sekolah dan guru. Faktor penghambat diantaa masih kurangnya tenaga pengajar, kurangnya dana dan tidak adanya lapangan olahraga.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia diciptakan oleh Allah SWT ke muka bumi ini, sebagai khalifah (pemimpin) dimuka bumi ini, oleh sebab itu maka manusia tidak terlepas dari perannya sebagai pemimpin, Cukup banyak ayat-ayat al-Qur'an dan hadits-hadits Rasulullah yang memberikan petunjuk tentang siapa yang disebut pemimpin, tugas dan tanggung jawabnya, maupun mengenai sifat-sifat atau perilaku yang harus dimiliki oleh seorang yang disebut pemimpin, di antaranya beberapa ayat penjelas berikut ini : Firman Allah dalam surat Al-Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ
وَحَنُنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Ilmu pengetahuan dan teknologi sangatlah penting pada era globalisasi sekarang ini. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menimbulkan persaingan dalam berbagai bidang sehingga menuntut peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mempunyai

daya saing tinggi, unggul, dan mempunyai etos kerja tinggi, serta mempunyai ilmu pengetahuan dan teknologi yang mumpuni. Pendidikan diharapkan menjadi sebuah media untuk mewujudkan manusia yang berkualitas tersebut. Kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk hasil produksi kualitas yang disajikan, yang dalam hal ini adalah kualitas dari peserta didik. Strategi peningkatan kinerja adalah cara pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan instansi atau sekolah dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka pemimpin perlu mengetahui sasaran kinerja.

Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan. Tuntutan-tuntutan yang tidak mampu dikendalikan oleh setiap karyawan ini akan menimbulkan ketegangan dalam diri karyawan dan jika tidak dapat diatasi maka karyawan tersebut akan mengalami penurunan semangat kerja dan disiplin kerja dalam memproduksi di sekolah. Untuk mencapai hasil produksi yang tinggi pimpinan perusahaan harus memperhatikan semangat kerja dan disiplin kerja.

Peran pendidikan sangat penting dalam kehidupan manusia bahkan tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses kehidupan manusia. Dengan kata lain, kebutuhan manusia terhadap pendidikan bersifat mutlak dalam kehidupan pribadi, keluarga dan masyarakat, bangsa dan negara. Jika sistem pendidikannya berfungsi secara optimal maka akan tercapai kemajuan yang dicita-citakannya sebaliknya bila proses pendidikan yang dijalankan tidak berjalan secara baik maka tidak dapat mencapai kemajuan yang dicita-citakan.

Pendidikan merupakan tempat dimana seseorang mengaktualisasikan dirinya terhadap informasi-informasi yang didapatkan. Pendidikan pada saat ini sangat

diperhatikan dan digalakkan oleh pemerintah, karena pendidikan merupakan suatu alat atau sarana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mencapai tujuan pendidikan baik pendidikan agama maupun pendidikan umum. Berdasarkan fungsi dan tanggung jawab tersebut diatas, maka sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 UU No.20 Tahun 2003 tentang Tujuan Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa: Tujuan Pendidikan Nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Keberhasilan terwujudnya tujuan-tujuan tersebut tidak lepas dari komponen yang ada dalam system pendidikan. Dalam hal ini yang mempunyai peran yang sangat menentukan adalah kepemimpinan seorang kepala suatu instansi pendidikan yang disebut dengan kepala sekolah. Dimensi kepemimpinan merupakan peran sentral dalam setiap upaya pembinaan. Hal ini telah banyak dibuktikan dan dapat dilihat dalam gerak langkah dalam setiap dunia pendidikan maupun organisasi. Peran kepemimpinan begitu menentukan bahkan seringkali menjadi ukuran dalam mencari sebab-sebab jatuh banggunya suatu organisasi baik dalam dunia pendidikan maupun dunia usaha . Dalam menyoroti pengertian dan hakikat kepemimpinan, sebenarnya dimensi kepemimpinan memiliki aspek-aspek yang sangat luas, serta merupakan proses yang melibatkan berbagai komponen didalamnya dan saling mempengaruhi.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana

¹ Sekretariat RI, *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Thn 2003*, (Bandung: Citra Umbara), hlm. 7

kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan, jalannya dunia pendidikan maupun dalam dunia usaha, dan lain sebagainya.

Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tujuannya. Kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas akan mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah. Dengan situasi tersebut akan memunculkan tipe atau pola kepemimpinan kepala madrasah dalam segala aktivitasnya mempunyai peranan yang penting sebagai langkah menentukan efektif tidaknya kepemimpinan di sekolah. Pemimpin dapat menjadi variabel yang menentukan maju mundurnya serta hidup matinya suatu usaha bersama seperti lembaga pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan,

tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahkan dan menuntun siswa dalam belajar.²

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Dalam pelaksanaan tugasnya mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan

² Sardiman. 2005. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan dari guru.

Seorang kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang (guru) yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas peimpinan secara optimal maka diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan mengubah tingkah laku bawahannya sehingga tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Pemimpin yang efektif selalu menyadari bahwa anggota organisasinya merupakan sumber daya manusia yang sangat berharga karena memiliki otak dan akal fikiran sehingga pemimpin selalu berupaya untuk menggali potensi yang dimiliki oleh bawahannya. Selain itu pemimpin juga harus bisa mengoptimalkan kreatifitas bawahannya agar bisa mencapai tujuan dengan baik.

Dalam pelaksanaan tugas mendidik, guru memiliki sifat dan perilaku yang berbeda, ada yang bersemangat dan penuh tanggung jawab, juga ada guru yang dalam melakukan pekerjaan itu tanpa dilandasi rasa tanggung jawab, selain itu juga ada guru yang sering membolos, datang tidak tepat pada waktunya dan tidak mematuhi perintah. Kondisi guru seperti itulah yang menjadi permasalahan di setiap lembaga pendidikan formal. Dengan adanya guru yang mempunyai kinerja rendah, sekolah akan sulit untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan dari guru.

Masalah kepemimpinan merupakan topik menarik yang sering dibicarakan oleh kalangan orang banyak, baik dalam organisasi yang kecil maupun organisasi yang besar. Setiap satuan organisasi baik formal maupun non formal selalu ada pemimpin yang memimpinnya. Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk membina dan membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk

mewujudkan tujuan tersebut pemimpin perlu melakukan serangkaian kegiatan diantaranya adalah mengarahkan orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi yang dipimpinnya. Dengan kata lain tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi sangat tergantung pada pemimpinnya. Dewasa ini banyak kegiatan yang dilakukan baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh swasta yang berkaitan dengan kepemimpinan, misalnya pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk membahas bagaimana kepemimpinan itu. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dalam makalah ini yang menjadi masalah adalah bagaimana tipe kepemimpinan yang baik itu dan usaha apa yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja dari yang dipimpinnya.

Mengacu dari arti pentingnya kepemimpinan pendidikan, permasalahan yang ada dan upaya apa yang dilakukan seorang kepala sekolah untuk memajukan instansi yang dipimpin, maka peneliti mengambil tema: **“Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah tipe kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu?
2. Upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu?
3. Apa faktor - faktor yang mendukung dan menghambat Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tipe kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.

2. Untuk mengetahui usaha apa yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.
3. Untuk mengetahui kendala dan pendukung kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat utama yang dihasilkan dari penulisan penelitian, ini diharapkan nantinya dapat melahirkan sumbangan pemikiran baru, terutama dalam pengelolaan peningkatan kinerja guru di sekolah. Sesuai dengan pendapat diatas, hasil penelitian ini diharapkan:

Bagi penulis :

1. Dengan meneliti dan mengkaji kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah, maka akan diharapkan akan dapat meningkatkan wawasan pemahaman yang lebih komprehensif untuk bisa diaktualisasikan atau diterapkan dalam dunia pendidikan.
2. Untuk mengetahui bagaimana upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di sekolah sehingga dapat mencapai tujuan yang utuh sesuai dengan apa yang diinginkan.

Bagi instansi

1. Sebagai sumbangan pemikiran keilmuan dan sebagai kontribusi yang nyata terhadap Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.
2. Untuk menambah kepustakaan, pengetahuan ilmu dalam bidang leadership.

Bagi pembaca

- 1 Untuk menambah pengetahuan dan tolak ukur dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah

E. Batasan Masalah

Berkaitan dengan studi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu maka yang menjadi fokus masalah dalam studi ini adalah bagaimana kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu yang berpengaruh terhadap peningkatan mutu kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Kemudian fokus tersebut dirumuskan sebagaimana rumusan masalah.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Adapun yang menjadi ruang lingkup pembahasan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Tipe kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu
2. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu
3. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu

G. Penelitian Terdahulu

Sebagai bukti keorisinilan penelitian ini, peneliti melakukan kajian pada beberapa penelitian terdahulu (*literature review*), dengan tujuan untuk melihat letak persamaan, perbedaan kajian dalam penelitian yang akan dilakukan. Selain itu untuk menghindari pengulangan atau persamaan terhadap media, metode atau kajian data yang telah ditemukan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

Penelitian yang sudah pernah dilakukan adalah pertama “Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pai Di Man Tambakberas Jombang” yang diteliti pada tahun 2007 dengan hasil penelitiannya adalah :

1. Pemanfaatan Media Pembelajaran pada Pembelajaran PAI di MAN Tambakberas Jombang
2. Kendala Yang Dihadapi Dalam Pemanfaatan Media Pembelajaran pada pembelajaran PAI di MAN Tambakberas Jombang.
3. Solusi Yang Ditempuh dalam Memecahkan Permasalahan Terutama Pemanfaatan Media Pembelajaran Pada Pembelajaran PAI

Kedua, “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MTsN Selorejo Blitar” yang diteliti pada tahun 2006 dengan hasil penelitiannya adalah :

1. Usaha-usaha Kepala Sekolah meliputi :
 - a. Mengikutsertakan guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) / Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS).
 - b. Mengikutsertakan guru dalam penataran.
 - c. Mengikutsertakan Seminar/ diskusi.
2. Faktor yang mendukung usaha kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MTsN Selorejo meliputi: kesesuaian antara latarbelakang pendidikan guru dengan bidang studi, adanya pemanfaatan waktu bagi guru-guru untuk berdiskusi / seminar dan adanya partisipasi masyarakat. Sedangkan faktor yang menghambat usaha kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru di MTsN Selorejo meliputi: kurangnya kesadaran guru akan pentingnya kedisiplinan, mengenai sarana dan prasarana masih kurang memadai dan kurangnya dana sehingga masih diperlukan biaya untuk melengkapi fasilitas yang ada.

Ketiga, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kualitas Pendidikan” yang diteliti tahun 2002 dengan hasil yaitu : Dalam menjalankan kepemimpinannya, Kepala Madrasah MAN Purwoasri Kediri sebagian besar menerapkan tipe kepemimpinan demokrasi. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan bagi Kepala Madrasah MAN Purwoasri Kediri untuk menjalankan kepemimpinannya dengan menerapkan tipe otokrasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian teori dalam kajian pustaka ini memiliki peranan penting dalam penelitian karena sebagai kerangka berpikir dalam menganalisis dan membedah fenomena penelitian. Dalam penelitian ini, kajian pustaka berisi mengenai uraian teori tentang perilaku kepemimpinan yang efektif yang terfokus pada konsep kepemimpinan, konsep perilaku kepemimpinan, konsep kinerja dan konsep tentang kiat mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

A. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu mencapai sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.¹ Pendapat ini memberi pengertian yang pada hakekatnya kepemimpinan itu adalah kemampuan dari seseorang pemimpin mendapat pengaruh atau dapat diajak dan dikerahkan untuk mencapai tujuan atau memperoleh hasil maksimal.

Banyak tokoh juga mendefinisikan makna dari kepemimpinan, sehingga satu sama lain saling melengkapi makna dari sebuah kepemimpinan. Beberapa pengertian kepemimpinan antara lain, sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama” .

¹ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hlm. 23

- b. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.
- c. Kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang agar berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
- d. Kepemimpinan sebagai seni/ketrampilan mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang.²

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dalam interaksi sosial yang dalam hal ini berupa perilaku yang sengaja yang dijalankan oleh seseorang untuk menstruktur aktivitas/pekerjaan dan hubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi/lembaga, termasuk lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan bisa dikatakan suatu kepemimpinan apabila di dalamnya terdapat unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Ada orang yang memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan
- b. Ada orang yang dipengaruhi yaitu pegawai/bawahan baik individu maupun kelompok
- c. Adanya kegiatan/kerja dalam menggerakkan bawahan
- d. Adanya tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian tindakan/aktivitas.³

2. Model/Tipe Kepemimpinan

Banyak tokoh yang melakukan penelitian terhadap suatu kepemimpinan yang menjadi perhatian mereka. Penelitian itu dilakukan dengan cara pengamatan dan penkajian, sehingga ditemukan berbagai macam model kepemimpinan yaitu:

- a. Kepemimpinan Kharismatik

² Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta: Pt Indeks, 2009, hlm. 4

³ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 1994, hlm. 91

Kata kharisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti "karunia inspirasi ilahi". Model kepemimpinan ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya dan pengawal-pengawal yang sangat setia mengabdikan padanya. Pemimpin seperti ini kemungkinan akan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri yang kuat dan berkeyakinan teguh pada pendirian akan cita-cita mereka sendiri. Kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin untuk selalu mempengaruhi bawahan sedangkan rasa percaya diri yang kuat dan keyakinan yang teguh pada cita-cita meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap pendapat dan pertimbangan bawahan.

b. Kepemimpinan Otokratik

Dilihat dari segi persepsinya seorang pemimpin yang Otokratik adalah orang yang sangat egois. Egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Misalnya dalam menginterpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang Otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai erwujudan kesetiaan para bawahan itu kepadanya, padahal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan kepada ketakutan bukan kesetiaan. Egoanya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karenanya organisasi diperlukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi tersebut.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya. Sesuatu tindakan akan dinilainya besar

apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian sksn didingkirkannya apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Beberapa nilai nilai atau sikap sikap seorang pemimpin yang otoriter antara lain :

- 1) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat alat lain dalam organisasi, seperti mesin dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- 2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- 3) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahikann kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

Sedangkan ciri-ciri seorang pemimpin yang bersifat otokratik adalah :

- 1) Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya
- 2) Dalam menegakkan disiplin menunjukan kekakuan
- 3) Bernada keras dalam pemberian perintah atau intruksi
- 4) Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

c. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan Kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasinya baik dengan menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan

mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada. Beberapa ciri dari kepemimpinan Kultural antara lain :

- 1) Memiliki visi dan misi yang mengarah pada ideologi baik yang radikal dengan mengubah budaya yang sudah ada maupun konservatif dengan mempertahankan budaya sebelumnya.
- 2) Kualitas pribadi, dimana pemimpin memiliki rasa percaya diri, kepribadian yang dominan, ekspresif atau sebaliknya percaya pada kelompok, fasilitator dan persuasif.
- 3) Perilaku kepemimpinan, dimana pemimpin memberikan peran yang efektif kepada bawahan, pandai memotivasi, selalu meningkatkan rasa percaya diri pegawai, memperhatikan kompetensi bawahan, pandai mengartikulasikan ideologi, dan menyerukan cita-cita yang tinggi.
- 4) Tindakan administratif yang mengarah pada perubahan struktur organisasi dengan strategi-strategi baru atau memperkuat struktur yang ada dengan mengubah struktur sedikit demi sedikit.
- 5) Penggunaan nilai/tradisi dengan menciptakan berbagai tradisi baru atau meneruskan tradisi yang sudah ada yang dinilai baik.
- 6) Para pengikut memiliki kepercayaan bahwa pimpinan memiliki berbagai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan terutama pada saat krisis atau transisi.

d. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut.

Terdapat tiga istilah yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif, yaitu :

- 1) Konsultasi, yaitu pimpinan menanyakan opini dan gagasan bawahan, kemudian pemimpin mengambil keputusan.
- 2) Keputusan bersama, yaitu pimpinan bersama-sama bawahan mengambil sebuah keputusan dan keputusan tersebut menjadi keputusan final.
- 3) Pendelegasian, dimana seorang pemimpin memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk mengambil sebuah keputusan.

e. Kepemimpinan paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di pengaruhi beberapa hal antara lain :

- 1) Kuatnya ikatan primordial
- 2) Kehidupan masyarakat yang komunalistik
- 3) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat
- 4) Masih dinunginkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggotamassrakat lainnya.

Para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin yang paternalistik mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya.

Seorang pemimpin yang bertipe ini memiliki sifat-sifat *kebakakan* yaitu: 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa/sebagai anak yang

perlu terus dikembangkan, b) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), c) Jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, berkreasi dan berinovasi, d) Selalu bersikap yang paling tahu.

f. Tipe Laisses Freire

Pada tipe kepemimpinan ini, seorang pemimpin praktis tidak memimpin dan membiarkan bawahannya untuk berbuat sesuai dengan keinginan mereka masing-masing. Dia hanya sebagai pemimpin simbol. Biasanya pemimpin seperti ini lahir dari budaya KKN sehingga dia tidak memiliki ketrampilan teknis apapun.

g. Tipe Demokratis

Kepemimpinan yang demokratis berorientasi pada manusia (*human orientation*) dan selalu memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan dengan menekankan pada rasa tanggung jawab internal para bawahan dan kerjasama yang baik antara anggota kelompok. Kekuatan kepemimpinan yang demokratis bukan terletak pada diri (*person power*) seorang pemimpin, tetapi terletak pada partisipasi aktif seluruh anggota organisasi.

Seorang pemimpin yang demokratis selalu menghargai potensi para bawahannya, mau mendengarkan nasihat dan sugesti para bawahan, mampu memanfaatkan kapasitas setiap bawahan sesuai dengan pekerjaan dan kondisi yang menyertainya. Seorang pemimpin berfungsi sebagai *katalisator* (perantara) untuk mempercepat dinamisasi dan kerjasama tim yang solid demi tercapainya tujuan organisasi.⁴

⁴ Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2003,hal. 31 -40

Selanjutnya, dari beberapa tipe kepemimpinan di atas, maka dalam lembaga pendidikan, tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling sesuai. Hal ini didasarkan pada prinsip penyelenggaraannya dimana pendidikan harus dilaksanakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak deskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai kultural dan kemajemukan bangsa. Selain itu, pendidikan harus diselenggarakan dengan memberikan keteladanan, membangun kemauan dan mengembangkan kreativitas seluruh peserta didiknya.⁵ Semua itu akan mudah dilaksanakan jika pemimpin bersikap demokratis terhadap bawahannya.

B. Konsep Perilaku Kepemimpinan

1. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal, yaitu kemampuan yang dimilikinya, karakter setiap bawahan yang dipimpinya, jabatan atau posisi tertentu yang diembannya, dan budaya organisasi serta situasi kondisi yang menyertainya.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

a. Teori Sifat

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Teori *the great man* menyatakan bahwa seseorang

⁵ Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)*, Pada Bab III Tentang *Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan*, Pasal 4, Bandung: Citra Umbara, 2003. hlm. 7-8

yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Contoh dalam sejarah ialah napoleon. Ia dikatakan mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.⁶

Sifat – sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan antara lain:

- 1) Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian yang menarik dari penelitian ialah pemimpin yang tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- 2) Kedewasan dan keluasan hubungan social. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang satabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas – aktivitas social. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsic dibandingkan dari yang ekstrinsik
- 4) Sikap – sikap hobungan kemanusiaan. Pemimpin – pemimpin yang berhasil mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya pemimpin mempunyai perhatian dan pemimpin berorientasi pada pegawai bukannya berorientasi pada produksi.⁷

b. Teori Kelompok

⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2009, hal 32

⁷ Ibid, hal 33-34

Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan – tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut – pengikutnya.

Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan pula konsep – konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep – konsep peranan dan pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan. Suatu penelitian ulang menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut – pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja.⁸

c. Teori Situasional

Salah satu model kepemimpinan yang paling banyak digunakan dewasa ini adalah yang berdasarkan teori situasional bahkan teori ini banyak digunakan dalam program pengembangan eksekutif oleh berbagai jenis perusahaan, mulai dari perusahaan yang menghasilkan alat-alat berat, perusahaan puter, perminyakan dan bank bahkan juga oleh organisasi-organisasi kemiliteran.⁹

Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seseorang pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan bawahan. Tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan, gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu :

- 1) Memberitahukan
- 2) Menjual

⁸ Ibid, hal 34-35

⁹ Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2003, hal. 138

3) Mengajak bawahan berperan serta

4) Melakukan pendelegasian

d. Teori Jalan Tujuan

Teori ini menyatakan bahwa tugas seorang pimpinan untuk membantu para bawahannya mencapai tujuan pribadi mereka dan memberikan pengarahan dan dukungan yang mungkin mereka perlukan untuk memberikan jaminan bahwa tujuan mereka selaku individu tidak bertentangan dengan tujuan kelompok dimana mereka jadi anggota dan juga tidak bertentangan dengan tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Artinya, salah satu tugas pimpinan adalah mensinkronisasikan tujuan pribadi para anggota organisasi.

Teori ini menekankan bahwa seorang pimpinan yang efektif adalah pimpinan yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga berjalan dengan mulus, tidak menghadapi terlalu banyak rintangan dan hambatan. Menurut teori ini, perilaku seorang pimpinan yang didambakan para bawahannya adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan, baik untuk kepentingan dan kebutuhan sekarang maupun demi masa depan yang lebih baik dan cerah. Artinya, perilaku pimpinan harus merupakan faktor motivasional bagi para bawahannya. Dalam arti bahwa perilaku pimpinan membuat tingkat kepuasan para bawahan itu tergantung pada kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya dan kemampuan serta kesediaan pimpinan memberikan bimbingan, pengarahan, dukungan dan imbalan yang diperlukan dalam meningkatkan prestasi kerja.¹⁰

C. Konsep Kinerja

¹⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2009, hal 41-42

1. Pengertian Kinerja

Kinerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performancy*, berarti tampilan kerja; unjuk kerja; wujud kerja. Kinerja merupakan hasil perkalian antara motivasi, kemampuan dan tugas¹¹. Dalam mewujudkan kinerja pegawai yang optimal, seorang pemimpin harus mengetahui motivasi dan kemampuan para pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

Pemimpin mengelola tugas organisasi sesuai dengan motivasi dan kemampuan masing-masing pegawainya. Penting untuk diperhatikan, motivasi yang tinggi yang didukung dengan kemampuan dan ketepatan dalam melaksanakan tugas, belum menjamin tercapainya performa yang tinggi tanpa dibarengi dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

2. Hal-Hal Yang Mempengaruhi Kinerja

a. Motivasi

Motivasi adalah daya dorong yang dimiliki seorang pegawai baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya mau dan rela bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Keberhasilan organisasi tersebut memungkinkan yang bersangkutan terpenuhi motif pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.¹²

Terdapat tiga kebutuhan yang memotivasi seseorang untuk bekerjadengan penuh semangat, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

¹¹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002, hlm. 40-41

¹² Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Ibid.

Seseorang yang memiliki orientasi akan kekuasaan yang tinggi, ia senang mempengaruhi orang lain dan mengemas berbagai peristiwa untuk mencari posisi tertentu. Ia akan merasakan kepuasan bila menang dalam suatu argumentasi, dapat mengalahkan orang lain dan dapat mempengaruhi mereka.

2) Kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*)

Adapun seseorang yang berorientasi akan keberhasilan memiliki sejumlah sikap yang saling berhubungan antara nilai-nilai dan kebutuhan untuk berhasil, kebutuhan untuk unggul dan sebagainya. Ia akan merasa puas jika dapat menyelesaikan tugas yang sukar, berhasil dalam tujuan dan dapat menemukan sesuatu yang baru dalam melakukan pekerjaan.

3) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Selanjutnya, seseorang yang memiliki kebutuhan akan afiliasi, ia cenderung puas ketika disukai dan diterima oleh orang lain. Ia sangat peka terhadap berbagai isyarat yang mengarah pada penerimaan atau penolakan. Ia sangat menyukai kerja dalam bentuk tim yang kooperatif. Ia akan merasakan kepuasan bila kehadirannya diterima oleh atau kelompok lain.¹³

b. Kemampuan

Kemampuan pegawai dibagi menjadi dua, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan non fisik. Kemampuan fisik lebih diperlukan oleh pegawai yang dalam melaksanakan tugasnya lebih berorientasi pada kerja otot. Sedang kemampuan non fisik biasanya dilakukan oleh pegawai yang bidang kerjanya lebih berorientasi pada kekuatan intelektual yang menuntut maksimalisasi kerja otak.

¹³ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Loc. Cit.*, hlm. 265

Untuk kemampuan yang menjadi spesifikasi pekerjaan, maka diperlukan *in job training*, sedangkan untuk kemampuan tambahan diperlukan *out job training*.¹⁴

Tujuan dari program pengembangan ini tidak lain untuk meningkatkan efisiensi kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas organisasi tersebut.

c. Ketepatan Tugas

Penempatan orang yang tepat pada tugas yang tepat dan memperoleh upah yang tepat pula. Pernyataan tersebut sangat tepat mengingat banyak bukti menunjukkan bahwa dengan penempatan pegawai pada bidang yang kurang sesuai, berakibat pada kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi. Dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak tercapai.¹⁵

Ketiga hal tersebut adalah faktor yang sangat penting dalam mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal. Setiap pemimpin lembaga pendidikan harus mamahami hal tersebut agar para pegawai tidak terjebak dalam rutinitas kerja yang membosankan. Selain itu, bila ketiga hal tersebut dapat diterapkan dengan baik, maka akan terwujud kepuasan kerja pada diri pegawai yang pada gilirannya akan meningkatkan produktifitas kerjanya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang tidak paham terhadap motivasi, kebutuhan dan kemampuan pegawainya dalam melakukan tugas akan berakibat pada produktivitas kerja yang rendah.

D. Konsep Kepemimpinan yang Efektif

¹⁴ *In Job Training* adalah istilah manajemen yang berarti pengembangan katampilan pegawai melalui program pelatihan yang langsung terkait dengan spesifikasi kerja. Misalnya seorang dosen diberi pelatihan Strategi Belajar Mengajar yang Efektif. Sedangkan Out Job Training adalah pengembangan kemampuan yang bersifat mendukung seperti pelatihan komputer dan internet untuk menambah pengetahuan dosen.

¹⁵ Anthony-Darden-Bedford, *Sistem Pengendalian Manajemen*, jilid 1, Ibid., hlm 190-191

Konsep tentang kepemimpinan yang efektif lebih banyak berasal dari dunia usaha dan industri dibanding bidang-bidang lainnya termasuk pendidikan. Dalam hal ini penulis berusaha meramu berbagai konsep tersebut agar dapat diterapkan di dunia pendidikan.

1. Pengertian Kepemimpinan yang Efektif

Kata efektif secara bahasa memiliki arti yaitu taraf/tingkat tercapainya suatu tujuan. Lebih lanjut, suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut dapat dan atau selalu mengarah pada usaha dalam rangka mencapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam suatu kepemimpinan, efektif atau tidaknya secara umum dapat dilihat pada beberapa hal¹⁶, yaitu:

a. Berorientasi pada tugas

Kepemimpinan yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. sebaliknya para pemimpin yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi – fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan para bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan yang dibutuhkan serta memandu bawahannya dalam menetapkan kinerja yang tinggi.

b. Perilaku yang berorientasi hubungan.

Dalam hal ini meliputi, memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah dan perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karier mereka dan memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan bawahan.

¹⁶ Gary Yulk, *The kepemimpinan dalam dunia pendidikan pendidikan (edisi kelima)*, Jakarta: PT Indeks, 2007, hlm. 65-66

c. Kepemimpinan partisipatif .

Dalam hal ini, pimpinan lebih banyak supervisi kelompok daripada mengendalikan tiap bawahan sendiri – sendiri. peretemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasamadan memudahkan perpecahan konflik. peran pemimpin dalam pertemuan kelompok yang utama adalah harus memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif dan berorientasi memecahkan masalah.

2. Sifat-sifat Pemimpin yang Ideal

Banyak tokoh yang berusaha merumuskan sifat-sifat pemimpin yang ideal yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin yang sukses. Mereka tidak hanya berangkat dari pemikiran *un-sich*, tetapi didasarkan pada berbagai penelitian tentang pemimpin yang berhasil. Ciri – ciri kepemimpinan yang ideal yang menjadi idaman setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan antara lain¹⁷ :

a. Ketegasan

Pemimpin yang efektif akan selalu selalu bisa menempatkan ketegasan karena ketegasan dalam bertindak perlu disertai sikap yang fleksibel. ketegasan diperlukan dalam menghadapi situasi diplomatik, terutama yang timbul karena disiplin kerja yang tidak setinggi yang diharapkan.

b. Kemampuan analitik

Berbagai teori tentang kepemimpinan yang efektif dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi terletak pada kemampuannya untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional,

¹⁷ Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Asdi Mahasatya 2003, hlm. 84 - 101,

melainkan pada kemampuannya untuk berfikir. cara dan kemampuan berfikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pemecahan masalah.

c. Pandai mengelola perubahan

Pemimpin masa depan harus terampil dalam melakukan perubahan. Terlebih dalam era informasi seperti sekarang ini, perubahan sosial terjadi sangat cepat. Suatu lembaga akan eksis apabila memiliki pemimpin yang selalu aktif dalam menghadapi setiap perubahan. Sebaliknya, pasif dalam merespon setiap perubahan, lembaga tersebut akan tereliminasi di tengah persaingan global.

d. Bisa memilih orang

Keberhasilan seorang pemimpin biasanya diawali dengan ketepatan dia dalam memilih orang untuk menjalankan tugas tertentu. Suatu lembaga yang memiliki banyak pegawai yang tidak berkualitas, akan berakibat pada tidak efektifnya sumber daya yang pada akhirnya tujuan sekolah tersebut tidak akan tercapai secara maksimal.

e. Menghindari mengerjakan semua sendiri

Seorang pemimpin yang selalu mengerjakan sendiri segala urusan pada hakikatnya sedang membawa dekolahannya pada jurang kehancuran. Pemimpin yang berhasil, menyadari sepenuhnya bahwa dia tidak tahu segala sesuatu dan banyak keterbatasan yang ada dalam dirinya. Apapun jabatan pegawai di sekolahannya, ia berpotensi dalam memajukan sekolahannya tersebut.

f. Tidak takut pada kegagalan

Seorang pemimpin yang sukses pasti pernah mengalami kegagalan dalam mengemban tugasnya. Sifat pemimpin yang berhasil tidak pernah takut pada kegagalan. Ia akan aktif mencari solusi dari berbagai permasalahan yang dihadapi,

bukan pasif dengan menghindar sejauh mungkin dan belajar dari setiap kesalahan yang ia perbuat dan pantang menyerah untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang. Baginya, kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda.¹⁸

3. Syarat Kepemimpinan yang Efektif

a. Kekuasaan

Inti dari kepemimpinan yang efektif adalah seberapa besar pengaruh yang diperoleh atas sikap dan perilaku bawahan. Tidak mungkin menjadi seorang pemimpin tanpa adanya proses mempengaruhi bawahan. Maka dalam hal ini, keterampilan seorang pemimpin untuk menggunakan berbagai jenis kekuasaan sangat menentukan bagi efektivitas kepemimpinannya.

Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin dalam rangka mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat atau bekerja. Dalam wilayah yang lebih luas, kekuasaan tidak hanya ditujukan untuk perorangan, tetapi juga untuk kelompok orang atau organisasi/lembaga lain.¹⁹ Kekuasaan seorang pemimpin bersumber dari beberapa macam. kekuasaan berdasarkan sumbernya sebagai berikut :

- 1) Seorang pemimpin berkuasa karena ia selalu memberikan imbalan pada bawahannya.
- 2) kekuasaan seorang pemimpin yang didasarkan pada paksaan terhadap bawahannya.
- 3) seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan dari jabatan formalnya.

¹⁸ Rodman L. Drake, *Kepemimpinan Suatu Perpaduan Sifat yang Langka* dalam A. Dale Timple, *Kepemimpinan (Leadership)*, Buku II, Ibid., hlm. 10

¹⁹ Lihat dalam Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership ini organization)*, hlm. 163-165

- 4) seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan karena kemahiran dan pengetahuan yang dimilikinya.
- 5) Apabila seorang pemimpin dikagumi oleh orang lain karena berbagai kelebihan yang dimilikinya.²⁰

Dalam kehidupan organisasi, kekuasaan hendaknya tidak hanya dimaknai sebagai otoritas formal, tetapi bagaimana seorang pemimpin mampu menggerakkan para pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi walau berbagai hambatan menghadang, mampu menyatukan para pegawainya dalam satu tujuan walau berbagai kekuatan lain mengancam, dan mampu menjaga organisasinya dari sifat asal jadi yang ditandai dengan adanya perselisihan karena jabatan dan pertentangan kekuasaan.

b. Kewibawaan

Kewibawaan diartikan sebagai kelebihan, keunggulan dan keutamaan, sehingga orang tersebut mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang lain patuh padanya dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu (bekerja).²¹ Ada kalanya seorang pemimpin sangat berkuasa tetapi dia sama sekali tidak berwibawa. Seorang pemimpin yang berwibawa akan selalu dijadikan panutan bawahan dan tempat mengadu dari segala permasalahan. Bawahan akan selalu ingin menjadi seperti dirinya.

Kewibawaan seorang pemimpin dapat bertambah manakala ia bisa menjaga kepercayaan yang diberikan bawahannya karena kemampuannya yang luar biasa, perhatian yang intensif pada bawahan, selalu menjaga dirinya dari hal-hal yang melanggar norma dan selalu menjadi panutan bawahan dalam berucap,

²⁰ Gary Yukl dan Tom Taber, *Menggunakan Kekuasaan Manajerial Dengan Efektif*, dalam A. Dale Timple, *Kepemimpinan (Leadership)*, Buku II, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002, hlm. 71-79

²¹ Kartini kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Op. Cit., hlm 33.

bersikap dan berbuat. Sebaliknya, kewibawaan seorang pemimpin bisa berkurang bahkan hilang ketika ia tidak bisa mempertahankan beberapa hal di atas.

Salah satu jalan yang efektif dalam mempertahankan kewibawaan adalah dengan selalu memberikan himbauan yang bermanfaat bagi diri pemimpin tersebut dan bawahannya serta menjadikan dirinya sebagai figur dari setiap himbauan tersebut. Pemimpin hendaknya konsisten dalam ucapan, sikap dan perbuatannya.

c. Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan orang pada umumnya. beberapa kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- 1) Kapasitas seperti kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan dalam memberikan penilaian.
- 2) Prestasi yaitu gelar kesarjanaan dan penguasaan dalam bidang ilmu pengetahuan.
- 3) Tanggung jawab dalam bentuk mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, dan punya hasrat untuk unggul.
- 4) Partisipasi aktif yaitu memiliki sosialibilitas tinggi, suka bekerja sama dan mudah menyesuaikan diri.
- 5) Status seperti kedudukan sosial ekonomi, populer dan tenar.²²
- 6) Memiliki kekuatan jasmani dan rohani

²² Stogdill, *Personal Factor Associated with Leadership*, lihat dalam Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 31-32

Kekuatan rohaniyah dan badaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang bekerja dalam waktu lama dan berat. Kekuatan jasmani berupa kekuatan dan tenaga yang istimewa. Sedangkan kekuatan rohaniyah antara lain berupa semangat juang, motivasi kerja, kesabaran dan kemauan yang luar biasa.

d. Memiliki Stabilitas Emosi

Pemimpin yang baik memiliki emosi yang stabil. Ia sangat pandai menahan emosinya, tidak mudah tersinggung dan sangat menghormati setiap pendapat pegawainya dan berjiwa pemaaf.

e. Memiliki Kemampuan Tentang Relasi Insani

Salah satu Tugas Pokok dan Fungsi pemimpin adalah mengembangkan bakat dan potensi pegawainya. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang kemampuan para pegawainya sehingga dapat menilai kelebihan dan kekurangan mereka.

f. Memiliki Kejujuran

Pemimpin yang baik akan selalu berlaku jujur, baik terhadap dirinya maupun bawahannya. Dia konsisten dengan apa yang telah diputuskan dan tidak pernah mencari kambing hitam ketika melakukan kesalahan.

g. Memiliki Sikap yang Objektif

Sikap objektif diwujudkan dalam bentuk menyikapi segala permasalahan dengan hati nurani. Keputusannya selalu didasarkan pada bukti-bukti, bukan prasangka dan emosi.

h. Memiliki Ketrampilan Berkomunikasi

Pemimpin yang baik memiliki kemahiran dalam menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud pernyataan orang lain dan pandai memenej situasi yang berpotensi konflik.

i. **Memiliki Kecakapan Teknis dan Manajerial.**

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemampuan teknis tertentu. Dia juga ahli dalam membuat rencana, mengelola sumber daya, membuat keputusan, mengarahkan dan mengontrol jalannya roda organisasi.²³

4. Kiat Menuju Kepemimpinan yang Efektif

a. **Identifikasi Kemampuan Pegawai**

Dalam suatu lembaga, masing-masing pegawai memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda-beda. Pelbagai perbedaan tersebut sudah semestinya disikapi secara *smart* oleh seorang pemimpin sebab pada dasarnya manusia memiliki potensi yang berbeda-beda.

Dalam dunia manajemen dan kepemimpinan, ada ungkapan yang mengatakan bahwa “Tidak ada pegawai/pegawai yang bodoh, tetapi yang bodoh adalah para manajer atau pemimpin yang tidak dapat mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat, dan minat para bawahannya”.²⁴

Setelah kemampuan pegawai teridentifikasi, maka selanjutnya ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dan selanjutnya dikembangkan. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, yaitu:

- 1) Berilah pegawai tanggung jawab dan kepercayaan yang lebih besar.

²³ George R. Terry, *Principles of Manajemen*, 1964. (Lihat dalam Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 41-43)

²⁴ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Loc. Cit.

- 2) Libatkan mereka dalam mengambil keputusan-keputusan penting.
- 3) Libatkan mereka dalam merancang tujuan organisasi dan cara-cara mencapainya.
- 4) Berbagilah pengetahuan dan keterampilan dengan pegawai.²⁵

b. Mengelola Pekerjaan Dengan Tepat

Pembahasan ini akan menyajikan berbagai teknik mempola/mengelola pekerjaan dengan tepat dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Banyak teknik yang dapat dilakukan berkaitan dengan karakteristik pekerjaan dan kemampuan masing-masing pegawai, diantaranya yaitu:²⁶

- 1) Berikan tugas yang sesuai dengan kemampuan dan minat pegawai.
- 2) Usahakan agar tugas tetap dalam wawasannya.
- 3) Usahakan tugas tidak terlalu spesialis (terlalu terperinci)
- 4) Pastikan bahwa tugas dapat di pahami dan membutuhkan tanggung jawab yang spesifik.
- 5) Pilih pegawai yang paling mampu untuk tugas yang kritis dan mendesak.
- 6) Berikan tugas tambahan yang menunjang pencapaian tujuan organisasi.
- 7) Pastikan tugas tambahan sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.
- 8) Perluas tanggung jawab pegawai secara berkala.
- 9) Berikan tugas yang menantang pada pegawai.
- 10) Berusaha membagi pekerjaan secara adil kepada seluruh pegawai.
- 11) Berusaha memperhatikan bawahan secara langsung.
- 12) Memberikan pujian dengan segera dan secara spesifik.
- 13) Mengungkapkan perasaan senang dan arti pentingnya prestasi pegawai.

²⁵ Eka Dharma Cipta, *Management Skills Workshop : Participant Materials*, Jakarta: Business Dinamic Center, 1997, hlm. 12

²⁶ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer : Eksistentyanya Dalam Prilaku Organisasi*, Jakarta : CV. Rajawali, 1990, hlm. 250-279

14) Memotivasi pegawai untuk melakukan yang lebih baik lagi.

15) Berjabat tanganlah atau tepuk punggungnya sebagai bukti dukungan atas keberhasilan.

Dalam suatu lembaga pendidikan, pembentukan tim kualitas ini berupa unit khusus yang menjamin kualitas kerja sehingga produktivitas dan kinerja pegawai diharapkan selalu mengalami peningkatan. Agar Tim ini bisa solid, maka harus ada komitmen dan saling percaya antar anggota tim.

Selanjutnya, berdasarkan teori yang ada, penulis ingin mengetahui tingkat kinerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, bagaimana perilaku Kepala Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam mengelola pekerjaan untuk para pegawainya, bagaimana perilaku pemimpin di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam mengelola hubungan dengan para pegawainya dan bagaimana kiat para pemimpin di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

Dengan demikian, melalui pengkajian secara mendalam terhadap berbagai data dari fenomena kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, diharapkan akan diketahui bagaimanakah model perilaku kepemimpinan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dan apakah model perilaku tersebut dapat dikatakan efektif dan mengapa bisa terjadi demikian.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penulisan karya ilmiah ini, peneliti menggunakan metode penelitian sebagaimana yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, analisis data, tahap penelitian dan lokasi penelitian.¹

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Pendekatan ini membutuhkan cara yang lebih mendalam dan luwes dalam menggali data lebih-lebih berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan inovasi sistem pendidikan. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, fenomenologis dan berbentuk deskriptif.

Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau terucap/lisan dari orang-orang dan perilaku mereka yang dapat diamati.² Sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu efektivitas kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai bentuk studi kasus (*case study*).

Dengan pendekatan dan jenis penelitian tersebut, peneliti dapat lebih dekat dengan subjek. Hal ini bisa terjadi karena adanya perlibatan secara langsung dengan subjek. Keterlibatan langsung ini akan dapat menggambarkan situasi, kondisi dan peristiwa mengenai kepemimpinan kepala sekolah madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota

¹ HM. Kasiram, dkk (Editor), *Pedoman Penulisan Tesis*, Malang: Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang, 2002, hlm. 40

² Robert Bogdan dan J. Steven Taylor dalam Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001, hlm. 3

Batu yang dilakukan secara langsung tersebut akan memberikan kontribusi yang penting dalam penelitian ini.

Ada lima ciri khusus dari penelitian kualitatif, yaitu: 1) penelitian kualitatif mempunyai latar alami (*the natural setting*) sebagai sumber data dan peneliti dipasudarang sebagai instrumen kunci/pokok (*key instrumen*), 2) penelitian kualitatif bersifat deskriptif, 3) penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses dari pada hasil atau produk semata, 4) penelitian kualitatif cenderung mengarahkan datanya secara induktif, dan 5) makna merupakan soal esensial untuk rancangan penelitian kualitatif. Selanjutnya, terdapat enam jenis penelitian kualitatif, yaitu (1) etnografi, (2) studi kasus, (3) grounded teori, (4) interaktif, (5) ekologi dan (6) future.³

Keenam rancangan penelitian tersebut di atas, dalam penelitian ini, yang peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus yang bersifat tunggal, yaitu suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci satu latar atau satu orang subyek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu.⁴ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan studi kasus dengan latar penelitian di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dengan berfokus pada pemahaman dan penginterpretasian perilaku kepala sekolah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.

Kemudian perilaku kepemimpinan tersebut akan ditelusuri dari gejala perilaku sosial (*social action*) yakni perilaku kepemimpinan yang menggambarkan adanya hubungan (interaksi) antara pemimpin dan para anggotanya. Dalam memahami proses tersebut, peneliti menggunakan sudut pandang *persepsi emik*, yaitu suatu pendekatan yang berusaha memahami suatu fenomena yang menggunakan titik pandang dari dalam (*internal*) atau (*domestic*). Maka pendekatan penelitian kualitatif yang sesuai adalah

³ Robert Bogdan dan J. Steven Taylor dalam Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001, hlm. 3

⁴ *Ibid*

fenomenologik. Penelitian dalam pandangan fenomenologik menurut Moleong bermakna memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang lain pada situasi tertentu.⁵

Pendekatan kualitatif yang *penulis* pergunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan secara jelas dan rinci tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Untuk itu peneliti melakukan serangkaian kegiatan di lapangan mulai dari penjajakan ke lokasi penelitian, studi orientasi dan dilanjutkan dengan studi secara terfokus.

B. Kehadiran Peneliti

Sebuah penelitian diharapkan mendapatkan data yang akurat. Informasi yang diperoleh merupakan bagian yang terpenting bagi peneliti model penelitian kualitatif, sehingga banyaknya informasi akan makin banyak wawasan dan data yang diperoleh guna untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas.⁶ Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai pengumpul data dan sebagai *instrument* aktif dalam upaya mengumpulkan data-data di lapangan. Sedangkan *instrument* pengumpulan data yang lain selain manusia adalah berbagai bentuk alat bantu dan berupa dokumen-dokumen lainnya yang dapat digunakan untuk menunjang keabsahan hasil penelitian, namun itu hanya sebagai *instrument* pendukung. Oleh karena itu, kehadiran peneliti secara langsung di lapangan sebagai tolak ukur keberhasilan untuk memahami pembahasan yang diteliti.

Kehadiran peneliti sebagai instrumen kunci ini disebabkan karena pada *awalnya* penelitian ini belum memiliki bentuk yang jelas. Jika mengacu pada pendapatnya Nasution, secara tegas dia menyebutkan bahwa dalam menghadapi konstruk seperti ini, manusia merupakan satu-satunya pilihan yang tepat untuk difungsikan sebagai instrumen utama karena memiliki “daya sesuai” yang memadahi untuk memburu informasi kualitatif.

⁵ *Ibid.*

⁶ Lexy J Moleong, Metode Penelitian Kualitatif (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004). hlm. 168

Manusia juga memiliki kelebihan untuk menilai keadaan dan dengan luwes dapat mengambil keputusan. Dengan demikian, kehadiran peneliti secara langsung di lokasi penelitian mutlak diperlukan.

C. Data Dan Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland (1984:47) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah *kata-kata*, dan *tindakan*, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis dan foto.⁷ Dalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan berupa data deskriptif, misalnya dokumen pribadi, catatan lapangan, tindakan responden, dokumen, dan lain-lain. Seperti diterangkan Nasution (1992: 9-10), dalam penelitian ini diusahakan mengumpulkan data deskriptif yang banyak yang dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian.⁸

Data dan sumber data dalam penelitian ini adalah gejala-gejala sebagaimana adanya berupa perilaku/tindakan, perkataan, ucapan dan pendapat kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu " dan anggotanya yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Alasan peneliti menetapkan beberapa informan berikut, karena mereka lebih mengetahui dan memahami berbagai informasi tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Dengan demikian, data yang peneliti peroleh akan mewakili dari informasi sivitas akademik yang lainnya.

Adapun secara *rinci*, data dan sumber data dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

⁷ Prof. Dr. Lexy J. Moeloeng, M.A., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 157

⁸ Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Prespektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta, AR-RUZZ MEDIA, 2011. hlm. 43

1. Data tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Data ini diperoleh melalui pengamatan terlibat (*observasi partisiparis*) terhadap perilaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu khususnya, juga para dewan guru yang lainnya.
2. Data spesifik kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah. Data ini berupa perilaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam melakukan perencanaan, menjelaskan, memberikan informasi, memantau dan memecahkan masalah terkait dengan pekerjaan yang harus dijalankannya. Berbagai data tersebut diperoleh melalui pengamatan, wawancara mendalam dan dengan melihat berbagai dokumen yang menunjang tentang berbagai perilaku tersebut. Selanjutnya, agar data yang diperoleh tersebut memenuhi unsur keseimbangan dan untuk mengetahui apakah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam mengelola kinerja guru di sekolah efektif atau tidak.
3. Data tentang spesifik kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam mengelola hubungan dengan para anggotanya. Data ini berupa perilaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam memberi dukungan, mengembangkan, memberi pengakuan, memberi imbalan, mengelola konflik, membangun tim kerja dan membangun jaringan kerja. Sama halnya dengan perilaku spesifik pemimpin dalam mengelola pekerjaan, untuk memperoleh data ini, peneliti melakukan pengamatan, wawancara mendalam dan dengan melihat berbagai dokumen yang menunjang tentang berbagai perilaku tersebut. Selanjutnya, agar data yang diperoleh tersebut memenuhi unsur keseimbangan dan untuk mengetahui apakah perilaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam mengelola

hubungan efektif atau tidak, maka penulis juga mengadakan wawancara/penyebaran angket dengan para guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.

4. Data tentang kiat dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Data ini berupa perilaku dan pemikiran kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam usaha mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Penulis melakukan wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan didukung dengan berbagai dokumen yang menunjang untuk memperoleh data tersebut. Jadi, dalam hal ini, pihak pimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu adalah sumber data utama tentang kiat mewujudkan kepemimpinan yang efektif di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.

Selain itu sumber data yang diperoleh dapat dikategorikan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer bersumber dari orang pertama yang mengetahui secara jelas permasalahan yang akan diteliti. Dalam hal ini adalah kepala sekolah, waka kurikulum dan sebagian guru. Data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data. Dalam hal ini adalah bagian sekolah yang memberikan dokumen-dokumen mengenai profil sekolah yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga tehnik, yaitu

- a. Pengamatan terlibat (*participant observation*)
- a. Wawancara/penyebaran angket secara mendalam (*indepth interview*)
- b. Dokumentasi.

Ketiga tehnik/prosedur pengumpulan data tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Pengamatan Terlibat (Participant Observation)*

Observasi diartikan sebagai kegiatan penelitian melalui pengamatan, dan pencatatan secara sistemik terhadap berbagai gejala yang tampak pada objek penelitian.

⁹ Metode ini dipakai untuk menunjuk kepada penelitian (riset) yang dicirikan adanya interaksi sosial yang intensif antara sang peneliti dengan dunia pendidikan pendidikan yang diteliti dalam sebuah komunitas dunia pendidikan pendidikan tertentu. Selama periode ini, data yang diperoleh dikumpulkan secara sistematis dan hati-hati. Sang peneliti (observer, pengamat) berusaha menceburkan diri dalam kehidupan dunia pendidikan pendidikan dan situasi di mana mereka melakukan penelitian (riset). Peneliti berinteraksi dengan mereka, berkomunikasi dengan bahasa mereka, bergurau dengan mereka, menyatu dengan mereka dan sama-sama terlibat dalam pengalaman yang sama.

b. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dari yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan atas itu. Wawancara digunakan oleh peneliti untuk menggunakan penilaian keadaan seseorang. Dalam wawancara tersebut biasa dilakukan secara individu maupun dalam bentuk kelompok, sehingga didapat data informatik yang orientik. Metode interview adalah sebuah dialog atau Tanya jawab yang dilakukan dua orang ataulebih yaitu pewawancara dan terwawancara (narasumber) dilakukan secara berhadap-hadapan.¹⁰

c. Metode Dokumentasi

Dalam menggali berbagai informasi tentang Perilaku kepemimpinan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, disamping menggunakan metode wawancara dan obsevasi partisipasi, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi.

⁹ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000, hlm. 158

¹⁰ Rony Hanitjo, *Metode Penelitian Hukum dan Jurimeter* (Jakarta: Ghalis, 1994), hlm. 57

Metode Dokumentasi yaitu tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, majalah, surat kabar, notulen rapat dan sebagainya”.¹¹

Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi partisipasi. Dari metode ini, peneliti mencatat tentang sejarah perjalanan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, foto-foto, berbagai laporan kegiatan yang pernah dilakukan dan konsep-konsep kepemimpinan yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, baik berupa hasil penelitian maupun *data base* (data asli).

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam metode penelitian kualitatif dilakukan secara terus-menerus dari awal hingga akhir penelitian; dengan induktif; dan mencari pola, model, tema, serta teori.¹² Setelah data yang dibutuhkan terkumpul dan dianggap cukup, maka kegiatan penelitian selanjutnya adalah melakukan analisis data penelitian. Pada prinsipnya, analisis data diartikan sebagai kegiatan mengatur data penelitian sehingga dapat dilakukan suatu analisis.

Pengaturan data yang demikian disebut dengan *klasifikasi* yaitu aktivitas merumuskan kategori-kategori yang terdiri dari gejala-gejala yang sama (atau dianggap sama). Analisis data ini dilakukan secara simultan dan terus menerus sesuai dengan karakteristik pokok dari pendekatan penelitian kualitatif yang lebih mementingkan makna, konteks, dan perspektif emik, daripada keluasan cakupan penelitian. Selanjutnya, analisis data dapat dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis data selama di lapangan pada saat melakukan pengumpulan data melalui metode

¹¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Rosda Karya, Jakarta, 1987, hlm : 188.

¹² ¹² Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Prespektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta, AR-RUZZ MEDIA, 2011. hlm. 45

observasi, interview dan dokumentasi dan analisis data setelah data yang diperlukan terkumpul.¹³

F. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kesahihannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Verifikasi terhadap data yang berupa perilaku kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengoreksi metodologi yang digunakan dalam memperoleh data penelitian.
2. Mengecek kembali hasil laporan penelitian yang berupa uraian data dan hasil interpretasi peneliti.
3. Melakukan triangulasi untuk menjamin objektivitas dalam memahami dan menerima informasi sehingga hasil penelitian akan lebih obyektif yang didukung *cross check* sehingga hasil penelitian ini benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

G. Tahap Penelitian

1. Tahap Persiapan

Menyusun proposal penelitian ini, digunakan untuk meminta izin kepada lembaga yang sesuai dengan sumber data yang diperlukan. Adapun tahapan secara rinci untuk persiapan adalah:

- a. Pengajuan judul proposal ke jurusan
- b. Konsultasi proposal ke dosen pembimbing
- c. Melakukan kegiatan pengkajian pustaka yang sesuai dengan masalah yang dibahas.
- d. Menyusun metode penelitian

¹³ Sudarsono, *Beberapa Pendekatan Dalam Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, 1992, hlm. 45

e. Mengurus surat izin penelitian kepada dekan fakultas tarbiyah

2. Tahap Pralapangan/Orientasi

Dalam tahap orientasi ini, peneliti melakukan observasi ke lokasi penelitian, yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Selanjutnya, peneliti mulai menggali informasi pada orang-orang yang terlibat dalam Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu khususnya pihak kepala sekolah yang dapat memberikan beberapa informasi penting tentang perilaku kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Berbagai aktivitas penelitian yang peneliti lakukan antara lain: menyusun rancangan penelitian, memilih lokasi penelitian, mengurus surat-surat yang berkaitan dengan penelitian, memilih dan menentukan informan serta menyiapkan berbagai perlengkapan yang dibutuhkan dalam mengumpulkan data penelitian.

3. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini, peneliti melakukan berbagai aktivitas penelitian yang terkait dengan fokus penelitian yaitu perilaku kepemimpinan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Beberapa aktivitas tersebut yaitu: memahami latar penelitian dan mempersiapkan diri, memasuki lapangan dan mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, dalam mengumpulkan data penulis menggunakan tiga teknik, yaitu observasi partisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi.

4. Tahap Analisis Data

Pada tahap ini, peneliti mengawalinya dengan mengadakan pengecekan data dengan para informan dan subjek penelitian serta dokumen-dokumen yang ada untuk membuktikan keabsahan data yang diperoleh. Selanjutnya, peneliti melakukan berbagai perbaikan data yang terkait dengan bahasa, sistematika penulisan maupun

penyederhanaan data agar laporan penelitian ini komunikatif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Reduksi data penulis lakukan dengan menyeleksi/memilih data yang relevan dan bermakna, memfokuskan pada data yang mengarah untuk pemecahan masalah, penemuan, pemaknaan, atau menjawab pertanyaan penelitian yang telah difokuskan, kemudian menyederhanakan, dan selanjutnya menyusun secara sistematis dengan menonjolkan hal-hal yang dipandang penting dari hasil temuan. Selanjutnya, hasil reduksi data disajikan dalam bentuk *display* data dan penyajian data berbentuk uraian kemudian dibuat kesimpulan.

H. Lokasi penelitian

Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang terdapat di Kota Batu. Tepatnya di Jalan Patimura Nomor. 25, Dukuh Genengan, RT. 01 RW. 09, Kelurahan Temas, Kecamatan Batu, Kota Batu.

.Pemilihan lokasi ini berdasarkan disekolah ini mempunyai tenaga pendidik yang kinerjanya bisa dikatakan maju pesat dengan model kepemimpinan kepala sekolah yang memotivasi. Selain itu perkembangan sekolah yang sangat pesat menjadi salah satu alasan bagi peneliti untuk meneliti sekolah tersebut.

BAB IV

PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

A. Latar Belakang Objek Penelitian

1. Lokasi Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah Negeri yang terdapat di Kota Batu. Tepatnya di:

Jalan : Patimura Nomor. 25
Dukuh : Genengan
RT / RW : 01 / 09
Kelurahan : Temas
Kecamatan : Batu
Kota : Batu
Telpon : 0341-592185
E-Mail : man_kotabatu@yahoo.com

2. Sejarah Madrasah Aliyah Negeri Malang II Kota Batu

Dari mulai berdiri pada tahun 1970 sampai dengan sekarang MAN Malang II Batu sebelumnya mengalami perubahan dalam perubahan nama sebanyak empat kali yakni :

- a. PGAA NU Batu diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, menempati Gedung milik Al-Maarif Batu Jalan Semeru No. 22 Batu.
- b. Tahun 1978 secara resmi menjadi MAN Malang II berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978, menempati Gedung Al-Maarif Batu.
- c. Tahun 1979 MAN MALANG II pindah lokasi ke Gedung milik MI Raoudlatul Ulum di Jalan Lahor 23 Batu dengan Hak Sewa Bangunan.

d. Tahun 1981 secara resmi MAN MALANG II BATU telah menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981.

Pergantian Pimpinan sejak SPIAIN Sunan Ampel sampai dengan sekarang adalah sebagai berikut :

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| a. Tahun 1960 – 1974 | Nama Pimpinan Moh. Rofi'i |
| b. Tahun 1974 – 1980 | Nama Pimpinan Ghozali Noor, Ba |
| c. Tahun 1980 – 1989 | Nama Pimpinan Drs. Sulhani |
| d. Tahun 1989 – 1993 | Nama Pimpinan Drs. H. Toras Gultom |
| e. Tahun 1993 – 1999 | Nama Pimpinan Drs. H. Untung Saleh |
| f. Tahun 1999 – 2004 | Nama Pimpinan Drs. H. Tonem Hadi |
| g. Tahun 2004 – 2005 | Nama Pimpinan Drs. H. A. Dhohiri |
| h. Tahun 2005 – 2008 | Nama Pimpinan Masrur Arifin, S.Pd |
| i. Tahun 2008 -- Sekarang | Nama Pimpinan Drs. Winarso |

Dalam menjalankan tugasnya sebagai Kepala Madrasah seorang Kepala Madrasah mempunyai empat orang Pembantu Kepala Madrasah (PKM), yaitu satu orang pembantu dibidang Kurikulum, satu orang pembantu dibidang Kesiswaaan, satu orang pembantu bidang Hubungan Kemasyarakatan, dan satu orang pembantu dibidang Sarana dan Prasarana Madrasah.

3. Situasi Umum dan Lingkungan

Kota Batu berada di daerah pegunungan dengan udara yang sejuk, sebuah kota wisata dengan sejumlah obyek wisata alam, tempat peristirahatan dengan fasilitas hotel, villa, sumber air panas, kolam renang, dan beberapa tempat hiburan, baik yang berada di dalam kota maupun di daerah-daerah sekitarnya. Batu juga berada pada jalur lalulintas Malang – Kediri - Jombang, Batu - Mojokerto lewat lintas pegunungan.

Disamping sebagai kota Wisata, Batu juga dikenal sebagai kota agraris yang terkenal dengan hasil pertanian Apel. MAN Malang II Batu berada dalam lingkungan ini, para siswanya sebagian besar berada dan berasal dari masyarakat dalam lingkungan Kota Batu, dan daerah sekitarnya.

4. Visi dan Misi MAN Malang II Batu

a. Visi MAN Malang II Batu

Terciptanya generasi muslim cerdas, terampil, dan berakhlak mulia.

Indikator Visi

- 1) Pendidikan dan pengajaran yang Islami, dan berkualitas dengan fasilitas yang memadai.
- 2) Adanya layanan dan mutu pendidikan yang adil dan merata untuk setiap jenjang dan antar kelas.
- 3) Penyelenggaraan pendidikan yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan potensi akademis serta menjadikan peserta didik yang terampil dan mandiri menuju kewirausahaan yang dilandasi akhlakul karimah.
- 4) Tersusunnya silabus pengajaran dan penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan efisien serta sesuai dengan karakteristik dan kemampuan siswa.
- 5) Adanya peningkatan kesejahteraan guru dan tenaga pendidikan secara memadai dan merata.
- 6) Penghargaan terhadap guru dan tenaga pendidikan bagi mereka yang mempunyai loyalitas, dedikasi dan prestasi yang tinggi.
- 7) Keleluasaan guru dan tenaga pendidikan dalam mengembangkan jenjang kariernya.
- 8) Kemampuan kelembagaan dan manajemen madrasah yang mampu menciptakan pendidikan yang dinamis berbasis masyarakat dan berbasis madrasah.

- 9) Aspirasi dan partisipasi masyarakat, orang tua/wali siswa, dan dunia usaha dalam penyelenggaraan pendidikan yang tersalur melalui wadah dan mekanisme yang ada.
- 10) Hasil pendidikan yang berakhlakul karimah, terampil dan mampu bersaing di dunia luar serta mampu bersaing dalam memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

b. MISI MAN Malang II Batu

- 1) Menyelenggarakan pendidikan MA untuk mempersiapkan SDM yang unggul dan berkualitas serta berprestasi.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan untuk mempersiapkan peserta didik melanjutkan ke perguruan tinggi.
- 3) Menyelenggarakan pendidikan yang dapat mengembangkan potensi peserta didik yang dijiwai seni Islam.
- 4) Menyelenggarakan pelatihan dan ketrampilan-ketrampilan yang dilandasi akhlakul karimah.

c. Tujuan

- 1) Menyiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 2) Menyiapkan siswa agar mampu mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang dijiwai ajaran Islam.
- 3) Menyiapkan siswa agar mampu menjadi anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitar yang dijiwai suasana keagamaan.

5. Keadaan Guru dan Pegawai

Guru merupakan pembimbing langsung anak didik di dalam kelas sehingga peran dan keberadaan guru sangat mempengaruhi kelangsungan siswa dalam belajar, kualitas kelulusan juga sangat dipengaruhi dengan adanya kualitas guru tersebut.

Seiring dengan perkembangan serta semakin pesatnya kemajuan SMA Negeri 2 Batu, maka lembaga pendidikan ini terus berbenah diri, salah satunya dilakukan melalui penambahan dan pembinaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kompetensinya, dengan harapan bahwa siswa memperoleh apa yang menjadi tujuan dalam belajarnya.

MAN Malang II BATU memiliki tenaga Guru sebanyak 60 orang yang terdiri dari 49 Guru Tetap dan 11 orang Guru Tidak Tetap, dan Pegawai Tetap sebanyak 3 orang dan 9 orang Pegawai Tidak Tetap. Latar Belakang pendidikan Tenaga Guru terdiri dari 6 orang Sarjana S-2, 48 orang Sarjana S-1.

6. Nama-nama guru mata pelajaran

No	Nama	Kode	MataPelajaran
1	Drs. Winarso	1	Matematika
2	Emmy Susana, S.Pd	2	Bhs Inggris
3	Umi Sholihah, S.Pd	3	Bhs Arab Ski
4	Dra Dyah Rahmawati	4	Biologi
5	Dra Titik Yulianti	5	Kimia
6	Susi Hernawati, S.Pd	6	Geografi
7	Buasim, S.Pd	7	Fisika
8	Wijiasih, S.Pd	8	Biologi
9	Masro Mamik, S.Ag	9	Qur'an Hadist

			Hadist Tafsir
10	Rohani Ningsih, S.Pd	10	Ekonomi/Akutansi
11	Dra. Khalimatus S ,M.Pd	11	Bhs.Inggris
12	Nurjanah, S.Pdi,Ma	12	Fiqih Akidah Akhlak
13	M, Musyrifin, S.Pd	13	Penjaskes
14	Dian Komalasari, S.Pd	14	Bhs.Asing (Sastra Arab) Bhs. Arab
15	Alfiah Nurul Aini, S.Pd	15	Bahasa & Sastra Indonesia
16	Ratih Eny Tjahjanti, S.Pd	16	Penjaskes
17	Dra. Sukrawati Arni	17	Kimia
18	Erna Setyowati, S.Pd	18	Ekonomi/Akutansi
19	Sumarsono, S.Pd	19	Geografi/sosiologi
20	Munawirul Qulub,S.Pd,M.Si	20	Fisika
21	M Nidhom, S.Ag	21	Qur'an Hadist Tafsir
22	Al Ajis, S.Pd,M.Pd	22	Pkn
23	Dra. Dwi Tjahyaningrum	23	Bahasa & Sas Indonesia Sastra Indonesia
24	Yayuk Kurniawati,S.Pd	24	Bhs Inggris
25	Luluk Khusniah,S.Pd	25	Sejarah
26	Siti Murtiningsih, S.Pd	26	Kimia

			Mulok (PLH)
27	Dra. Latifah	27	Pkn Sosiologi
28	Dwi Santosa, S.Pd	28	Matematika
29	Nurul Farikha, S.Ag	29	Bhs. Arab Aqidah Akhlaq/Akhlaq
30	Laily Maziyah,S.Ag	30	Qur'an Hadist/Hadist Fiqh
31	Purwati, S.Pd	31	Bahasa & Sastra Indonesia Bahasa Indonesia
32	Dra. Nurul Chasanah	32	Bahasa & Sastra Indonesia
33	Mesmi, S.Pd	33	Sejarah
34	Sucipto, S.Pd	34	Pkn
35	Ani Nur Aisyah, S Ag.	35	Fiqih Akhlaq Ilmu Kalam
36	Ana Rahmawati, S.Pd	36	Antropologi Sosiologi
37	Faridah Ariani, Ss	37	Bhs Inggris
38	Siti Muthomimah, S.Pd	38	Kimia Mulok (PLH)
39	Rini Waraswati, S.Pd,M.Si	39	Matematika

40	A. Syaifudin, S.Pd	40	Seni Budaya
41	Yusna Afandi, S.Pd	41	Bahasa Inggris TIK
42	Sabila Amrulloh, S.Sos	42	Sosiologi TIK
43	Aslanik, S Ag.	43	Akidah Akhlak SKI
44		44	Matematika
45	Hari Subroto, S Pd.	45	Antropologi
46	Dra Atimah Noormalia	46	Sastra Indonesia Bahasa & Sastra Ind
47	Kasianto, S.H.I	47	Akidah Akhlak
48	Cristina Wardhani, S Pd	48	Matematika
49	Nur Indriani, S.Psi	49	BK
50	Makbul, S Ag.	50	Bahasa Inggris
51	Bahrul Ulum, S.Kom	51	TIK
52	Endah, S.Pd	52	Seni Budaya
53	Hanny Ulfa, S Si.	53	Fisika
54	Dewi Astutik, S.Pd	54	Matematika
55	Kholifi Pasha, S.Pd	55	Ekonomi/Akutansi
56	Titik Susilowati, S.Pd	56	BK
57	Naning, S. Ag	57	Aqidah Akhlaq/Akhlaq
58	Amirul, S.Pd	58	Geografi
59	Khoirul Muttaqin	59	Khot(Mulok)

60	Imron	60	Khot (Mulok)
61	Ghozali	61	Tilawah (Mulok)
62	Sya'roni	62	Tilawah (Mulok)
63	Huda Rosyidi	63	Terjemah (Mulok)
64	Abdur Rohman	64	Tajwid (Mulok)
65	Khusniah	65	Tajwid (Mulok)

7. Keadaan Siswa

Adapun keadaan siswa pada Madrasah Aliyah Negeri Malang II Batu Sejak 1988 sampai dengan 2012 adalah sebagai berikut :

- a. Tahun 1998/1999 berjumlah 333 orang
- b. Tahun 1999/2000 berjumlah 461 orang
- c. Tahun 2000/2001 berjumlah 580 orang
- d. Tahun 2001/2002 berjumlah 659 orang
- e. Tahun 2002/2003 berjumlah 672 orang
- f. Tahun 2003/2004 berjumlah 684 orang
- g. Tahun 2004/2005 berjumlah 613 orang
- h. Tahun 2005/2006 berjumlah 575 orang
- i. Tahun 2006/2007 berjumlah 575 orang
- j. Tahun 2007/2008 berjumlah 551 orang
- k. Tahun 2008/2009 berjumlah 514 orang
- l. Tahun 2009/2010 berjumlah 540 orang
- m. Tahun 2010/2011 berjumlah 602 orang
- n. Tahun 2011/2012 berjumlah 700 orang
- o. Tahun 2012/2013 Berjumlah 814 orang

Jumlah Rombongan Belajar mulai dari 9 rombongan pada tahun 1998/1999 sampai dengan tahun 2012/2013 berjumlah 27 rombongan belajar dengan program jurusan yaitu BAHASA, IPA, IPS dan Keagamaan. Perkembangan daya tampung siswa adalah sebagai berikut :

- 
- | | |
|----------------------|------------|
| a. Tahun 1998 / 1999 | : 14 kelas |
| b. Tahun 1999 / 2000 | : 15 kelas |
| c. Tahun 2000 / 2001 | : 15 kelas |
| d. Tahun 2001 / 2002 | : 15 kelas |
| e. Tahun 2002 / 2003 | : 15 kelas |
| f. Tahun 2003 / 2004 | : 15 kelas |
| g. Tahun 2004 / 2005 | : 15 kelas |
| h. Tahun 2005 / 2006 | : 15 kelas |
| i. Tahun 2006 / 2007 | : 15 kelas |
| j. Tahun 2007/2008 | : 15 kelas |
| k. Tahun 2008/2009 | : 15 Kelas |
| l. Tahun 2009/2010 | : 19 Kelas |
| m. Tahun 2010/2011 | : 23 Kelas |
| n. Tahun 2011/2012 | : 25 Kelas |
| o. Tahun 2012/2013 | : 27 Kelas |

B. Temuan Hasil Penelitian

1. Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Batu

Jumlah tenaga guru yang dimiliki Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu saat ini secara kuantitas masih jauh dari yang diharapkan. Oleh karena itu, pengembangan jumlah tenaga guru / pengajar terus ditingkatkan dan secara

bertahap sudah dapat dipenuhi. Tenaga pengajar yang dimiliki Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu masih terbatas. Untuk mengajar satu mata pelajaran guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu masih mendobel artinya guru masih merangkap 2 mata pelajaran. Dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 20 november 2013 Drs. Winarso selaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu menerangkan:

“Ya memang idealnya satu mata pelajaran dipegang oleh satu orang yang kompeten dan sesuai di bidangnya. Misalnya guru yang sudah ngajar mata pelajaran geografi ya gak usah ngajar mata pelajaran yang lain”.

Terlepas dari kurangnya jumlah pengajar, seluruh guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu diharapkan memiliki performansi kerja sebagaimana yang digambarkan dalam profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.¹ Bagaimana dengan realitas di lapangan? Dari hasil pengamatan peneliti, para guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu rata-rata memiliki komitmen yang luar biasa dalam mengembangkan lembaga sekolah tersebut. Salah satu indikasinya adalah dengan pengabdian total yang ditunjukkan oleh para pegawai. Misalnya, rata-rata guru datang jam 06.30 WIB dan pulang pada pukul 14.30 WIB. Padahal, berdasarkan aturan kerja, para pegawai harus masuk kantor antara jam 07.00-14.00 untuk hari Senin s.d. Kamis, jam 07.00 – 11.00 untuk hari Jum’at dan jam 07.00 – 13.00 untuk hari Sabtu.²

Semua sivitas akademik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu sadar bahwa untuk menjadikan sekolah ini menjadi maju dan menjadi seolah yang lebih baik dibidang akademik maupun non akademik itu tidak mudah karena harus mengemban tugas dan tanggung jawab yang besar. Berkaitan dengan hal tersebut, Drs. Winarso

¹ *Visi, Misi madrasah aliyah negeri (MAN) 2 Kota Batu*

² Data berdasarkan Daftar Hadir di madrasah aliyah negeri (MAN)2 Kota Batu Semester Ganjil Tahun Akademik 2013-2014.

selaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 20 november 2013 menyatakan:

“Semua aspek menjadi tantangan kami kedepan. Tapi yang terbesar adalah pengembangan mental akademik. Dari sisi SDM maupun kepribadian juga masih perlu ditingkatkan baik secara kualitas maupun kuantitas”.

Menyadari akan beratnya tantangan yang dihadapi kedepan, maka untuk mewujudkan komitmen yang tinggi, berbagai langkah strategispun diambil. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Bapak Drs. Winarso selaku kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu:

“Untuk menghadapi berbagai persoalan tersebut tersebut, yang diperlukan dari kita semua adalah: (1) Menumbuhkan keinginan semua pihak untuk maju, (2) Memahami ukuran-ukuran kemajuan dari setiap peran yang disandang oleh masing-masing warga sekolah, misalnya memiliki kualifikasi pendidikan puncak, memiliki jabatan akademik puncak dan menghasilkan berbagai karya ilmiah yang diperbincangkan banyak orang, (3) Dibangun komunikasi (silaturrahim) akademik yang mantap sehingga melahirkan wacana dan suasana keilmuan yang kondusif di kalangan warga sekolah, (4) Tumbuhnya rasa tanggung jawab atau amanah yang tinggi pada semua pihak dalam mengembangkan lembaga, dan (5) Memiliki semangat yang tinggi melalui pengembangan ilmu pengetahuan”.

Untuk mewujudkan kelima hal di atas, berbagai perilaku kepemimpinan diterapkan, antara lain:

Pertama, untuk menumbuhkan keinginan semua pihak untuk maju, semua sivitas akademik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu selalu diajak berdiskusi bersama dalam memberikan berbagai masukan yang konstruktif terhadap semua

kebijakan yang mengarah pada kemajuan lembaga. Setiap pendapat atau pemikiran sangat dihargai dalam memajukan sekolah ini, tidak terbatas apakah dia seorang guru, tenaga administrasi bahkan karyawan tingkat bawah sekalipun.

Kedua, untuk mewujudkan pemahaman tentang kriteria-kriteria kemajuan dari setiap peran yang disandang oleh setiap pegawai, berbagai kebijakan telah diambil. Setiap guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu harus berpendidikan S-1.

Ketiga, dalam rangka membangun silaturahmi akademik yang mantap, seluruh sivitas akademik diajak secara bersama-sama untuk menghidupkan kembali tradisi Islam yang mulai redup, salah satunya yaitu gerakan meramaikan masjid. Selain menunaikan solat secara berjamaah, melalui gerakan ini antara sivitas yang satu dengan yang lainnya dapat saling kenal sehingga silaturrahimpun dapat berjalan dengan sangat intensif.

Keempat, untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi dan sifat amanah pada semua pihak, semangat kerja keras dan pantang menyerah selalu ditumbuhkembangkan. Dalam diri setiap sivitas akademik ditanamkan rasa kepemilikan yang tinggi terhadap lembaga ini.

Kelima, untuk menanamkan semangat berjuang, dalam setiap sivitas akademik ditanamkan komitmen “berikan kepada lembaga apa yang kita punya, jangan berpikir apa yang dapat diberikan lembaga kepada kita”.

Tidak hanya bagi pegawai yang berstatus PNS saja, komitmen yang tinggi juga dapat dilihat pada kinerja pegawai tingkat bawah (petugas kebersihan). Meskipun dari segi gaji dan reward lain yang mereka peroleh sangat kecil, tetapi mereka dengan rasa amanah, istiqomah dan ihlas selalu menunjukkan semangat kerja yang tinggi.

Meraka memiliki andil besar dalam menggerakkan roda sekolah ini. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Kusno, seorang petugas penjaga sekolah dalam wawancara dengan peneliti tanggal 20 November 2013 petugas kebersihan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu:

“Pekerjaan itu kan tanggungjawab jawab. Jadi, harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pimpinan menyuruh kita, berarti itu artinya memberikan kepercayaan. Kepercayaan harus dijaga dengan baik. Semuanya saya niati pengabdian”.

Pernyataan yang sama diungkapkan oleh Priono yang juga seorang petugas kebersihan dan sopir dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 20 November 2013:

“Pimpinan itu harus ditaati. Apapun yang diperintahkan kepada kita, ya harus dilaksanakan. Kapanpun waktunya, tidak peduli malam kalau pimpinan menyuruh kita, ya harus berangkat. Bekerja pagi saya itu merupakan panggilan hidup”.

Munculnya komitmen pada diri pegawai di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu tidak terlepas dari peran pimpinan yang menempatkan diri sebagai suri tauladan bagi para pegawainya. Mereka tidak hanya menjadi contoh yang baik dalam melakukan pekerjaan, tetapi juga contoh dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Bapak Drs. Winarso dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 20 november 2013:

“Ya memang harus dimulai dari pimpinannya. Seperti kura – kura itu loo, kura – kura itu kalau ingin berjalan kepalanya dulu yang dijulurkan, kalau kepalanya tidak dijulurkan maka bagian badannya, kakinya, dan ekornya tidak akan ikut berjalan”.

Masih terkait dengan pemaknaan terhadap sosok pemimpin sebagai panutan,

dari pengamatan peneliti di lapangan, diketahui bahwa pemimpin di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu memiliki tauladan yang baik bagi para bawahannya dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Berkaitan dengan hal tersebut, Ibu Arni, S.Pd, selaku Waka Kurikulum menerangkan:

“Kepala sekolah merupakan orang yang disiplin mas, beliau merupakan orang yang kreatif dan inovatif dalam memimpin. Saya merasa semangat bekerja karena kepala sekolah memberikan tauladan yang baik bagi kami semua”.

Pemahaman figur pimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu tersebut telah menciptakan kewibawaan di mata para pegawainya. Mereka berwibawa bukan karena jabatannya, tetapi karena pribadinya yang selalu konsisten dalam kinerjanya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh mas Adit dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 20 November 2013:

“Kalau saya melihat Pak Win itu berwibawa karena berwibawa itu dibangun sendiri. Karena ketika seorang pemimpin konsis dan optimal melaksanakan tugasnya maka dia akan berwibawa. Sebaliknya, sewibawa apapun kalau tidak konsis dalam menjalankan tugasnya maka tidak akan berwibawa, karena menurut saya berwibawa dibangun oleh kinerja dia sendiri”.

Berbagai perkembangan tersebut adalah prestasi yang sangat luar biasa yang telah dicapai oleh Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Hal ini sebagai hasil dari kerja keras seluruh pegawai baik dari jajaran pegawai fungsional maupun struktural. Meskipun dari sisi finansial dapat dikatakan tidak sebanding dengan kinerja yang mereka lakukan, namun hal itu tidak mengurangi semangat dalam membangun lembaga.

Dari paparan data di atas, didapatkan temuan penelitian sebagai bahwa Para pegawai di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu rata-rata memiliki komitmen dan semangat kerja yang luar biasa dalam mengembangkan lembaga. Salah satu indikasinya adalah mereka tidak begitu terikat dengan jam kerja. Mereka bekerja melebihi standart yang ditetapkan. Satu hal yang menarik adalah mereka menerima reward atau gaji yang relatif kecil.

Dalam rangka mewujudkan komitmen tersebut, beberapa perilaku yang diambil adalah:

- a. Pimpinan berusaha untuk selalu menjadikan dirinya sebagai suritauladan bagi para pegawainya, tidak hanya di dalam lembaga, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini pula yang menjadikan pimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu memiliki kewibawaan yang tinggi.
- b. Pimpinan selalu memberikan motivasi nonmateriil, yaitu dengan:
 - 1) Menumbuhkan keinginan semua pihak untuk maju dimana setiap pendapat atau pemikiran sangat dihargai dalam memajukan sekolah.
 - 2) Memberikan pemahaman tentang kriteria-kriteria kemajuan dari setiap peran yang disandang oleh setiap pegawai.
 - 3) Membangun silaturahmi akademik yang mantap
 - 4) Menumbuhkan rasa tanggung jawab, jiwa amanah, semangat kerja keras dan pantang menyerah dalam diri setiap sivitas akademik.
 - 5) Menanamkan semangat berjuang dan beramal shalih .
- c. Komitmen dibangun dengan pendekatan yang demokratis. Setiap pagawai diberikan kepercayaan untuk melaksanakan fungsi dan perannya masing-masing. Setiap

aspirasi dan pendapat pegawai diakui sesuai dengan batas kewenangan masing-masing.

2. Upaya Yang Dilakukan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Batu Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru

Efektivitas kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu di tidak terlepas dari pemaknaan terhadap sosok pemimpin yang ideal. Seorang pemimpin masa depan adalah mereka yang dapat menghidupkan organisasi, bukan sebaliknya hidup dari organisasi. Pemimpin masa depan adalah mereka yang memiliki visi dan misi besar yang memberi arah bagi perjalanan organisasinya. Dia bukan saja menjadi seorang manajer, tetapi juga penggerak dalam setiap aktivitas bawahannya.

Terkait dengan posisi pemimpin dalam sebuah sistem manajemen, Bapak Drs. Winarso menjelaskan:

“Pada masa lalu orang memaknai manajemen sebagai kegiatan yang terkait dengan *planning, actuating, organizing, controlling dan budgeting*. Pemaknaan seperti itu tidak salah tetapi untuk konteks saat ini dan ke depan sudah tidak memadai lagi. Pemimpin sekaligus manajer masa sekarang dan yang akan datang –yang suasananya diwarnai oleh persaingan dan tuntutan kualitas yang semakin meningkat- tidak cukup hanya dengan makna seperti itu. Pemimpin dan manajer mendatang harus lebih menghidupkan dan menggerakkan organisasi. Seorang pemimpin antara dirinya dan institusinya harus menyatu. Organisasi dikatakan hidup dan bergerak cepat manakala seluruh unit dan personil yang ada diberdayakan”.

Mengenai istilah pemimpin sebagai sosok penggerak yang antara diri dan institusinya harus menyatu, lebih lanjut Bapak Drs. Winarso menjelaskan:

“Seorang pemimpin seharusnya sama dengan seorang pengemudi mobil. Seorang pengemudi profesional, antara dirinya dan mobilnya menyatu dengan kukuh. Seorang sopir merasa seolah-olah ukuran badannya sama dengan ukuran mobil yang dikemudikannya. Seorang pemimpin sebagaimana sopir tersebut harus mampu menempatkan diri pada posisi melebur dalam intitusi yang dipimpinnya bukan sebaliknya...”

Berbagai perilaku para pemimpin di atas juga dibarengi dengan pandangan yang utuh tentang sosok guru. Para guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dipandang sebagai manusia yang memiliki berbagai karakter yang berbeda sesuai dengan fitrahnya. Perbedaan itu dipandang sebagai suatu hal yang wajar dan selalu digunakan sebagai kerangka berpikir dan berperilaku oleh pimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.

Melalui perbedaan itu, diketahui berbagai kelebihan para guru yang menjadi kekuatan potensial dalam mengembangkan sekolah kedepan. Setiap kemampuan guru dapat teridentifikasi dengan adanya berbagai perbedaan latar belakang yang dimiliki oleh para guru. Hal ini disadari sepenuhnya oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Bapak Drs. Winarso, dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 20 november 2013.

“Ya memang orang-orang itu berbeda ya kita kembangkan sesuai dengan kemampuannya, jangan lalu kemudian kucing dijadikan kerbau, kerbau dijadikan kambing. Ya kalau dia kambing kita kembangkan agar menjadi kambing yang sehat, yang gemuk. Lalu kalau dia seperti kucing bagaimana kita kembangkan jiwa kekucingannya itu menjadi kucing yang jagoan-jagoannya kucing. Tapi

jangan disuruh kucing itu disuruh diadu dengan kerbau ya ndak cocok. Kucing ya diadu dengan kucing. Targetnya ya target prestasi kucing saja, jangan dituntut-tuntut untuk berprestasi sebagaimana kalau prestasi lari, larinya si kijang, ya kucing dengan kucing, kijang dengan kijang itu saja kalau saya buat perumpamaan. Dan juga jangan dipaksakan kijang menjadi diperlakukan seperti kucing, kijang kan makanannya rumput, kucing makanannya nasi atau daging”.

Dari paparan data di atas, berbagai kiat yang dilakukan pimpinan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif yaitu:

- a. Untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, dimulai dari pemaknaan terhadap figur seorang pimpinan. Pemimpin dimaknasi bukan hanya sekedar seorang manajer, tetapi lebih dari itu, dia adalah penggerak dan penghidup organisasi dengan visi besarnya. Antara diri dan organisasinya harus menyatu untuk dibawa pada satu tujuan, yaitu cita-cita besar yang didinginkan bersama.
- b. Berkaitan dengan penataan SDM dalam mengelola pekerjaan, diambil kebijakan dengan memberikan tambahan tugas dan tanggung jawab pada beberapa orang pegawai. Salah satu kebijakan yang diambil yaitu setiap guru, terutama yang masih muda harus masuk kantor sekaligus mempunyai tugas tambahan secara administratif.
- c. Dalam rangka memperkokoh hubungan antar sivitas akademik, setiap diri pegawai dimakanai secara utuh bahwa mereka adalah manusia yang memiliki karakteristik, kemampun dan motivasi yang berbeda-beda. Mereka dikembangkan sesuai dengan berbagai perbedaan yang mereka miliki. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk pengakuan pimpinan terhadap berbagai perbedaan yang dimiliki pegawai.

Selain itu, Guru memegang peranan penting dalam meningkatkan kecerdasan, dan pendidikan serta kepribadian generasi yang akan datang. Guru tidak hanya diharapkan sebagai tenaga pengajar tetapi juga sebagai tenaga pendidik yang dapat membimbing

siswa yang sedang tumbuh dan berkembang, oleh karena itu guru perlu memiliki kemampuan kerja yang tinggi. Ini berarti guru dituntut memiliki kualitas mengajar yang tinggi pula sehingga siswa yang dibinanya akan tumbuh dan berkembang sebagaimana yang diharapkan. Beberapa upaya yang dilakukan dalam meningkatkan mutu profesionalitas guru dan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan wawasan guru dan karyawan dengan cara mengirim mereka ke tempat-tempat pelatihan dan penataran, baik ditingkat nasional maupun tingkat wilayah/daerah.
- b. Memberikan dorongan untuk meningkatkan disiplin dan merangsang guru-guru dan karyawan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.
- c. Mengadakan studi banding ke sekolah-sekolah yang maju baik sekolah umum maupun sekolah agama, termasuk mengunjungi sekolah-sekolah non muslim yang maju dan berprestasi.
- d. Mengikutsertakan guru-guru dalam MGMP.
- e. Meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan.

Sehubungan dengan upaya dalam meningkatkan kinerja guru, Kepala Madrasah mengatakan; "dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru dan pegawai saya melakukan beberapa hal, seperti mengutus guru-guru untuk mengikuti pelatihan dan penataran serta mendorong mereka untuk mengikuti atau melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi. Hampir semua guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu pernah mengikuti kegiatan seperti yang saya sebutkan di atas selain hal tersebut di atas saya juga selalu mendorong guru-guru dan karyawan untuk selalu disiplin dalam melaksanakan tugas, baik itu tugas pokoknya maupun tugas tambahan yang saya berikan. Untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan saya telah membentuk koperasi simpan pinjam dan juga membuka warung telekomunikasi, yang hasil keuntungannya untuk

meningkatkan kesejahteraan mereka. Disamping itu pula saya memberikan kesempatan kepada mereka, terutama orang tua siswa untuk membuka warung murah, seperti menjual nasi pecel, nasi campur, soto ayam, bakso, dan gado-gado. Tujuannya, bahwa disamping guru-guru dan karyawan serta siswa dapat menikmati warung murah ini, juga sekolah mendapat porsen dari pemilik warung tersebut”.

Apa yang dikemukakan oleh Kepala Madrasah tersebut diatas dibenarkan oleh beberapa guru dan karyawan serta pemilik warung. Seperti yang dikatakan Dwi Santoso, guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dan juga wali kelas iii-c, ketika dikonformasikan tentang kebenaran pernyataan tersebut, beliau mengatakan: “saya beberapa kali di utus oleh kepala sekolah untuk mengikuti penataran dan pelatihan tentang mata pelajaran yang saya asuh. Penataran yang saya ikuti tersebut yaitu penataran guru matematika tingkat Nasional di surabaya dan beberapa penataran matematika tingkat regional di Malang”. Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh Laily Maziyah S. Ag, guru yang mengajar mata pelajaran Fiqih, beliau mengatakan: “saya pernah satu kali mengikuti penataran guru bidang studi fiqih, tingkat Nasional di surabaya”. Demikian juga Yayuk Kurniawati S.pd guru pengasuh bidang study bahasa inggris, dia mengatakan.” saya tiga kali mengikuti penataran bahasa inggris tingkat nasional di Jakarta dan di Bali, juga beberapa kali mengikuti penataran yang sama di Malang”.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat dipahami bahwa kepala madrasah memiliki perhatian cukup besar terhadap peningkatan mutu profesionalitas guru dan karyawannya. Dalam merealisasikan kegiatan tersebut di atas kepala madrasah dan stafnya berusaha mengaturnya dengan baik agar tidak mengganggu jalannya proses belajar mengajar. Kepala Madrasah mengatakan “dalam mensosialisasikan semua kegiatan sekolah saya melakukannya melalui forum musyawarah guru dan karyawan yang dilaksanakan setiap hari sabtu setelah jam pelajaran terakhir selesai. Kecuali

persoalan-persoalan yang sangat mendesak sekali dan sangat penting, maka saya melakukannya dengan musyawarah terbuka. Yaitu dengan mengundang beberapa guru dan karyawan yang sangat dtuhkan pemikirannya dalam mengambil keputusan. Seperti ketika menerima undangan yang mendadak yang tidak memungkinkan untuk dimusyawarahkan dengan guru-guru dan karyawan. Demikian pula halnya dengan mengatasi guru-guru dan karyawan yang kurang disiplin, maka cara saya mendekatinya dengan melalui forum rapat guru dan karyawan. Yaitu dengan menghimbau mereka untuk selalu disiplin. Selain cara tersebut saya menggunakan cara persuasif yaitu pendekatan secara kekeluargaan tanpa harus dengan surat resmi, sehingga mereka yang kurang disiplin tidak merasa di tekan atau dipaksakan untuk mematuhi aturan sekolah “.

Hal tersebut di atas ketika peneliti mengkonfirmasi kepada Sumarsono S.pd, salah seorang guru yang pernah mengalami hal itu, mengatakan ketika dia terlambat masuk kelas pada hari senen jam pertama beberapa waktu lalu, “saya didekati oleh kepala sekolah sambil mengajak saya mengobrol di kantin belakang sekolah pada saat sekolah sedang istirahat, beliau berkata kamu tadi malam begadang ya, saya seponatan mengatakan tidak Pak, lalu saya lanjutkan kebetulan ban motor saya bocor di perjalanan sewaktu saya mau ke sekolah sehingga saya sedikit terlambat masuk kelas”, kemudian pada saat pertemuan rutin setiap hari sabtu kepala sekolah menghimbau kepada semua guru dan pegawai untuk selalu disiplin dalam menggunakan waktu.

Berbagai data di atas merupakan gambaran tentang perilaku kepemimpinan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu sekaligus menjadi temuan lapangan dalam penelitian ini. Dari berbagai data di atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu merupakan kepemimpinan yang efektif karena selalu mengarah pada tujuan organisasi, adanya komitmen yang tinggi seluruh pegawai sebagai bukti efektifnya proses

mempengaruhi bawahan, penataan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif, dan selalu dalam bimbingan norma keagamaan dalam setiap perilaku kepemimpinan.

3. Faktor Penghambat Dan Pendukung Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

a. Faktor Pendukung

Untuk dapat merealisasikan peningkatan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, maka sekolah memerlukan adanya kepemimpinan kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu mengungkapkan “ada beberapa faktor yang menjadi pendukung antara lain, semangat kerja yang tinggi dari masing-masing guru, sarana dan prasarana yang cukup memadai dan saya yang selalu mengajak komunikasi semua guru mas...”

Ibu Arni selaku waka kurikulum di sekolah ini juga mengatakan bahwa “fasilitas pembelajaran yang ada di sekolah ini juga sangat bermanfaat bagi proses pembelajaran, misalnya laboratorium, perpustakaan, ruang kelas dan musholla semuanya bisa dimanfaatkan untuk pembelajaran siswa”

Kepala sekolah mengatakan bahwa selain hubungan baik dengan guru, sekolah juga sangat berhubungan baik dengan orang tua wali murid, ketika orang tua wali murid selalu berhubungan dengan pihak sekolah mengenai perkembangan anaknya di sekolah, maka dengan ini pula komunikasi terjalin dengan baik. Pak Win mengatakan “pertanyaan yang diajukan oleh orang tua siswa terhadap pihak sekolah, terlebih pada guru mata pelajaran, akan menimbulkan perasaan sungkan bagi guru-guru mata pelajaran. Hal ini dikarenakan orang tua yang pro aktif selalu menanyakan perkembangan anak di sekolah. Jikalau seorang guru tidak tahu akan menjadi sangat lucu, maka disini guru akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya di sekolah” begitu...

Dari hasil wawancara tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mendukung kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Faktor pendukung itu adalah:

1) Semangat kerja yang tinggi dari masing-masing guru

Guru merupakan faktor utama yang dapat menciptakan suasana religius di sebuah madrasah, karena guru merupakan teladan bagi siswa dalam melaksanakan seluruh kegiatan di sekolah. Keteladanan guru pada sebuah madrasah tingkat menengah sangat diperlukan karena siswa pada tingkat ini masih sangat membutuhkan bimbingan dari guru. Selain keteladanan guru, guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu memiliki ketrampilan yang berbeda sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya, dan lebih dari itu pemahaman agama oleh guru-guru cukup baik sehingga dalam pelaksanaannya tidak bertentangan dengan pemahaman yang dimiliki oleh siswa.

2) Sarana dan prasarana yang memadai

Salah satu faktor yang mendukung dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu adalah tersedianya sarana dan prasarana, seperti sarana belajar yang aman, bersih dan rapi, termasuk laboratorium dan perpustakaan, sarana ibadah yang walaupun sederhana tetapi dapat digunakan untuk ibadah dengan baik, sarana komunikasi yang cukup lengkap yaitu dengan adanya wartel dan internet, serta koperasi baik koperasi guru dan karyawan maupun koperasi siswa.

3) Komunikasi yang baik terhadap orang tua wali murid

Adanya komunikasi yang baik terhadap orang tua kepada pihak sekolah akan menjadikan nilai positif bagi perkembangan kinerja guru. Hal ini dikarenakan adanya komunikasi yang terjalin secara intensif guru akan meningkatkan cara dan

kualitasnya dalam mengajar, agar tidak menjadi kambing hitam ketika nilai dari salah seorang siswa merosot.

4) Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru

Komunikasi yang baik diantara semua unsur yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu sangat membantu terciptanya kinerja guru yang berkualitas di lembaga ini. Guru dan karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu sangat kompak dalam melaksanakan tugas dan bimbingan, sehingga tidak ada keluhan dari siswa menyangkut pelayanan administrasi, terutama dalam kaitannya dengan buku absensi siswa dan guru.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kekompakan dan kerjasama yang baik serta disiplin yang tinggi antara guru, karyawan dan orang tua siswa, yang dilengkapi dengan sarana, serta keamanan yang baik, sangat mendukung dalam upaya peningkatan kinerja guru disekolah. Semua faktor yang dijelaskan di atas adalah faktor pendukung yang bersumber dari dalam lingkungan sekolah.

Selain faktor pendukung yang bersumber dari dalam, juga ada faktor pendukung yang bersumber dari luar lingkungan madrasah. Faktor yang dimaksud adalah dukungan orang tua siswa. Dorongan dan perhatian orang tua siswa terhadap belajar siswa di rumah sangat mempengaruhi keberhasilan belajar siswa di sekolah. Disamping itu dorongan dan perhatian terhadap pelaksanaan sholat lima waktu, sholat sunat, perhatian orang tua terhadap pelaksanaan puasa sunat senin dan kamis diluar bulan Ramadhan, membiasakan membaca ayat-ayat suci al-Qur'an setiap selesai melaksanakan sholat, perhatian terhadap pergaulan anak di luar rumah, sangat membantu dalam menciptakan suasana religius di madrasah. Kecuali hal tersebut di atas dukungan orang tua siswa dan masyarakat lainnya dalam

memberikan sumbangan berupa dana dan bahan material lainnya dalam membangun sarana dan prasarana pendidikan juga sangat membantu dalam upaya menciptakan kinerja guru yang berkualitas.

b. Faktor Penghambat

Disamping faktor pendukung seperti yang telah dijelaskan di atas terdapat pula faktor penghambat dalam upaya lembaga untuk menciptakan suasana religius di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Faktor penghambat dalam penelitian ini adalah semua faktor yang menghambat lembaga dalam upaya menciptakan suasana religius, baik yang datangnya dari dalam lingkungan madrasah maupun datangnya dari luar lingkungan madrasah.

Pada setiap keinginan yang akan dicapai, tentunya tidak akan mudah. Pasti ada hambatan yang merintang dan menguji kemampuan setiap manusia. Begitupun sekolah, tidak hanya berisi tentang faktor pendukung saja yang melancarkan setiap keinginan yang akan dicapai, akan tetapi ada faktor yang menghambat dalam keinginan sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam wawancara dengan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu mengatakan : “masih adanya guru yang merangkap dua mata pelajaran mungkin ini salah satu yang menjadi penghambat, seharusnya bisa fokus dengan satu mata pelajaran maka akan terpecah menjadi dua konsentrasi. Selain itu permasalahan yang hampir disetiap sekolah merasakan yaistu permasalahan finansial. Belum adanya lapangan olahraga yang bisa menampung minat dan bakat dari siswa.”

Dalam sebuah organisasi formal seperti sekolah, terdapat banyak unsur yang terlibat di dalamnya. Unsur manusia merupakan unsur terpenting disamping unsur sarana dan prasarana dan unsur lainnya. Unsur manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendidik (guru), karyawan dan siswa. Perbedaan latar belakang

pendidikan serta latar belakang budaya dari unsur manusia tersebut dapat mempengaruhi proses upaya meningkatkan kinerja guru di sebuah sekolah. Perbedaan latar belakang pendidikan dan budaya tersebut mengakibatkan terjadinya perbedaan pola pikir dan pandangan mereka terhadap program kerja yang ditetapkan oleh sekolah. Hal ini memang wajar-wajar saja karena antara satu orang dengan orang yang lain tidak mungkin sama dalam pola pikir dan pola pandang mereka.

Demikian pula yang terjadi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, guru-guru dan karyawan tidak sama baik dalam tingkat pendidikan akademik maupun dari disiplin ilmu yang mereka miliki. Ada yang berlatar belakang pendidikan agama dan ada pula yang berlatar belakang pendidikan umum. Ada yang sarjana lengkap ada pula yang hanya tamatan sekolah lanjutan tingkat pertama. Selain latar belakang pendidikan yang berbeda, latar belakang kebudayaan sdari guru-guru dan karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu juga berbeda. Ada yang berlatar belakang kebudayaan jawa, ada yang berlatar belakang kebudayaan madura. Perbedaan latar belakang kebudayaan tersebut dapat menghambat proses dalam upaya menciptakan suasana religius di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Berkenaan dengan hal tersebut di atas kepala madrasah mengatakan bahwa memang ada pengaruhnya dari perbedaan latar belakang pendidikan dan kebudayaan yang dimiliki guru-guru dan karyawan dalam proses menciptakan suasana religius di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Namun pengaruh dari perbedaan tersebut tidak terlalu berarti. Selain itu Kurangnya disiplin beberapa guru, seperti sering terlambat masuk sekolah yang menjadi salah satu faktor penghambat dalam upaya peningkatan kinerja guru.

Dalam hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwasanya ada beberapa faktor yang menjadi penghambat yaitu :

1) Guru yang mengampu dua atau lebih mata pelajaran

Guru yang mengampu dua atau lebih mata pelajaran, akan mengakibatkan kinerja guru gag maksimal. Hal ini dikarenakan oleh seorang guru akan terpecah-pecah konsentrasinya terhadap dua mata pelajaran. Sehingga proses pengajaran tidak maksimal.

2) Tidak disiplinnya beberapa guru

Ketidak disiplinian beberapa guru ini nanti akan menjadikan contoh buruk bagi beberapa siswa. Ketika seorang guru terlambat untuk datang ke sekolahan, maka akan timbul perasaan malas ketika mengajar.

3) Finansial

Keuangan yang cukup adalah dambaan setiap orang. Karena dengan adanya finansial yang tidak memadai, maka proses pembelajaran akan terganggu juga. Ini yang menjadi keluhan dari berbagai pihak, tidak hanya dari presiden aj...tapi dari kalangan d dekstoop.

4) Lapangan olahraga

Tidak adanya lapangan lahraga juga akan mempengaruhi kinerja guru. Selain untuk itu, maka tidak adanya lapangan olahraga ini akan dipandang buruk sebagai sekolah yang tidak memiliki ketika sudah dewasa.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam suatu organisasi peranan pemimpin sangatlah vital. Pemimpin sebagai penggerak roda kepengurusan yang akan mengkomandoi setiap tindakan yang akan dilakukan oleh bawahan atau anggota suatu organisasi. Begitu pula yang ada didalam sekolah. Peran pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala sekolah sangatlah penting. Maju tidaknya sekolah salah satu yang mempengaruhi adalah adanya sosok pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan.

Setelah melakukan berbagai cara untuk memperoleh data dilapangan, maka peneliti mengetahui apa saja data yang akan dibutuhkan. Selanjutnya peneliti akan menganalisis data yang sudah diperoleh dan setelah itu peneliti akan menemukan permasalahan pada temuan data yang ada. Dalam menganalisis data tersebut peneliti akan mencoba mencocokkan data yang ditemukan dilapangan dengan teori-teori yang sudah ada, sehingga nantinya akan menghasilkan sebuah penemuan yang baru.

Sebagaimana yang sudah dijelaskan pada teknis analisa data bahwasanya peneliti menggunakan teknis analisis kualitatif deskripsi atau pemaparan. Data yang diperoleh oleh peneliti melalui wawancara, observasi dan dokumentasi akan di olah sehingga menghasilkan data yang valid. Data yang akan dipaparkan adalah sesuai dengan rumusan penelitian di atas. Untuk lebih jelas maka akan dibahas oleh peneliti.

A. Tipe kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat kuat terhadap kemajuan sekolah. Dengan cara mengkoordinasikan, menyeimbangkan dan menyelaraskan seluruh komponen yang ada didalam sekolah. Dengan adanya kepemimpinan yang ideal maka dapat

mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan sekolah yang akan dicapai melalui program kerja yang terencana. Kepala sekolah dituntut untuk mempunyai karakter dan kemampuan manajemen yang baik agar mampu mengambil inisiatif dan keputusan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Seorang kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan setiap komponen yang ada dalam sekolah seperti guru, siswa dan karyawan lain yang tentunya mempunyai karakter dan sifat yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang profesional maka dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan bawahannya untuk bertindak sesuai dengan norma dan aturan yang telah disepakati demi tercapainya tujuan bersama.

Kepala sekolah yang berhasil adalah apabila bisa memahami dan bisa memanfaatkan perbedaan yang dimiliki dari masing-masing bawahannya. Selain itu kepala sekolah juga harus bisa memegang peranan dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Gaya atau tipe kepemimpinan kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam kegiatan sehari-hari yaitu :

1. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Kata kharisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti "karunia inspirasi ilahi". Model kepemimpinan ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya dan pengawal-pengawal yang sangat setia mengabdikan padanya. Pemimpin seperti ini kemungkinan akan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri yang kuat dan berkeyakinan teguh pada pendirian akan cita-cita mereka sendiri. Kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin untuk selalu mempengaruhi bawahan sedangkan rasa percaya diri yang kuat dan keyakinan yang teguh pada cita-cita meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap pendapat

dan pertimbangan bawahan. Dalam tipe ini peranan kepala sekolah dicerminkan dengan berbagai sikap diantaranya yaitu :

a. Menjadi suri tauladan

Kepala sekolah selalu memberikan contoh yang baik sehingga setiap tindakannya menjadi contoh dari bawahannya. Yang namanya contoh maka idealnya tidak boleh salah dihadapan bawahannya, ketika contohnya salah maka yang dihasilkan akan lebih parah. Selain itu dalam pekerjaan seorang kepala sekolah bertindak dinamisator bukan menjadi mandor. Artinya saling belajar dan saling membantu setiap pekerjaan yang dikerjakan, bukan hanya menyuruh tapi ada tindakan terlebih dahulu dari seorang kepala sekolah.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala terhadap bawahannya dan tergantung atas situasi masalah yang dihadapi. Sebagai menejer seorang kepala sekolah harus mampu mengoptimalkan setiap progam kerja yang telah di tetapkan dan disepakati. Kegiatan tersebut adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan.

Merencanakan dalam hal ini adalah bisa merumuskan berbagai tindakan yang akan dilakukan dalam melaksanakan suatu progam tujuan. Mengorganisasikan berarti kepala sekolah mampu menyelaraskan, mengkoordinasikan dan menyeimbangkan segala komponen yang ada didalam sekolah. Apabila komponen yang ada didalam sekolah saling terpecah maka tujuan dari sekolah sendiri tidak akan tercapai. Memimpin artinya kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan tugas sesuai dengan apa yang sudah ditugaskan. Yang terakhir adalah mengendalikan yang berarti kepala sekolah mampu mengontrol setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahannya yang ada dilingkungan sekolah. Karena

kepala sekolah bertanggung jawab setiap baik dan buruknya tindakan yang dilakukan bawahan.

Fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan tanggung jawab sebagai pemimpin di sekolah mempunyai tugas antara lain yaitu;

- a. Menyusun perencanaan
- b. Mengorganisasikan kegiatan
- c. Mengarahkan kegiatan
- d. Mengkordinasikan kegiatan
- e. Melaksanakan kegiatan
- f. Melakukan evaluasi kegiatan
- g. Menentukan kebijaksanaan
- h. Mengambil keputusan
- i. Mengadakan rapat
- j. Mengatur proses belajar mengajar
- k. Mengatur administrasi dan keuangan sekolah
- l. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi lain
- m. Mengatur organisasi intrasekolah.

Karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah, maka dengan kewenangannya kepala sekolah berhak menunjuk wakil atau pelaksana tugas untuk mengerjakan sebagian tugas dari kepala sekolah tersebut.

Dari pandangan peneliti ketika mencari data dilapangan, nampaknya kepala sekolah benar-benar menjalankan dan mengaplikasikan apa yang menjadi tanggung jawab sebagai kepala sekolah sehingga bisa di contoh oleh bawahannya yang dalam hal ini adalah guru dan karyawan yang lain.

- b. Menjadi Motivator

Kepala sekolah menjadi pendukung dalam berkarya dengan memberikan semangat dari belakang. Ketika nantinya tidak dapat dan bawahan tidak mampu mengerjakan maka kepala sekolah yang bertindak sebagai pemimpin akan turun tangan untuk menyelesaikannya.

Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah ini banyak macamnya, misalnya berupa hadiah tambahan gaji atau dengan memberikan parcel. Selain itu banyak hal lain yang biasanya digunakan untuk memberikan semangat terhadap bawahan. Semangat kerja itu bisa berbentuk mengadakan rekreasi di akhir tahun dengan semua guru-guru disekolah tersebut.

Dengan adanya motivasi ini dapat diperoleh hasilnya dengan semangat kerja para guru yang bisa dikatkan luar biasa. Hal ini dibuktikan dengan konsistensi dari masing-masing guru dengan merelakan waktunya seharian penuh untuk sekolah.. Misalnya, rata-rata guru datang jam 06.30 WIB dan pulang pada pukul 14.30 WIB. Padahal, berdasarkan aturan kerja, para pegawai harus masuk kantor antara jam 07.00-14.00 untuk hari Senin s.d. Kamis, jam 07.00 – 11.00 untuk hari Jum'at dan jam 07.00 – 13.00 untuk hari Sabtu.¹ Semua sivitas akademik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu sadar bahwa untuk menjadikan sekolah ini menjadi maju dan menjadi sekolah yang lebih baik dibidang akademik maupun non akademik itu tidak mudah karena harus mengemban tugas dan tanggung jawab yang besar.

2. Kepemimpinan yang demokratis

Kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu menjalankan roda kepemimpinannya dengan demokratis. Artinya selalu melakukan musyawarah dengan bawahannya misalkan dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum,

¹ Data berdasarkan Daftar Hadir di madrasah aliyah negeri (MAN) 2 Kota Batu Semester Ganjil Tahun Akademik 2013-2014.

kesiswaan, sarana dan prasarana, humas dan komite sekolah. Hal ini dilakukan untuk memajukan sekolah.

Ketika ada suatu permasalahan kepala sekolah juga sering mengadakan dialog dengan orang tua siswa. Sehingga mulai dari sini terjalin komunikasi yang baik antara guru, orang tua dan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Dengan kepemimpinan yang demokratis, kepala sekolah selalu memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab selaku bawahan, sehingga bawahan mengetahui apa yang harus mereka lakukan.

Hasil yang nampak dari gaya kepemimpinan yang demokratis ini adalah, guru merasa dihargai dan di anggap sehingga meningkatkan kinerja mereka. Selain itu sarana dan prasarana semakin lengkap dikarenakan hubungan baik dengan instansi lain dan mencetak lulusan yang lebih bisa bersaing di masyarakat.

B. Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu

Dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah, hal ini tidak lepas dari adanya peran serta para guru, siswa dan karyawan-karyawan yang ada di lembaga pendidikan tersebut, terutama peranan Kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di sekolah yang di pimpinnya. Melihat tugas dan perannya tersebut, Kepala sekolah disamping sebagai administrator juga sebagai supervisor yang setiap kebijakannya akan mempengaruhi maju mundurnya suatu lembaga yang berada di bawah pimpinannya.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen paling esensial dalam sebuah lembaga pendidikan. Dalam kepemimpinannya kepala sekolah mempunyai tanggung jawab sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun sebagai motor penggerak bagi komunitas yang dipimpinnya. Senantiasa laju pertumbuhan dan

perkembangan pendidikan semata-mata tergantung kepada kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Adapun usaha kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan lembaga pendidikan dapat diuraikan yaitu, pertama, memberikan pengakuan dan hadiah terhadap hasil kinerja yang dilakukan oleh bawahannya. Karena setiap orang pasti senang ketika hasil yang dikerjakannya mendapatkan pengakuan dari orang lain apalagi dari pimpinannya. Pemberian hadiah sangatlah perlu dalam meningkatkan kinerja guru agar pekerjaan selanjutnya lebih bersemangat karena ada sebuah motivasi untuk mendapatkan hadiah. Kepala sekolah harus menyadari bahwa pujian, pengakuan dan penghargaan sangatlah penting untuk motivasi bawahannya.

Kedua, melengkapi sarana dan prasarana yang ada. Karena dengan semakin lengkapnya fasilitas yang ada maka guru akan semakin termotivasi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Misalkan dengan menambah media pembelajaran yang ada dikelas seperti LCD, TV, VCD dll, maka guru semakin bersemangat untuk bekerja. Karena guru merasa dimudahkan dalam melaksanakan tugasnya, setidaknya guru lebih mudah dalam penyampaian materi.

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan hal yang sangat menunjang atas tercapainya suatu tujuan dari pendidikan. Sebagai seorang personal pendidikan kita dituntut untuk menguasai dan memahami sarana dan prasarana untuk meningkatkan daya kerja yang efektif dan efisien serta mampu menghargai etika kerja sesama profesi.

Ditekankannya kinerja terhadap siswa dalam melengkapi sarana dan prasarana yang ada. Karena dengan semakin lengkapnya fasilitas yang ada maka guru akan semakin termotivasi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Misalkan dengan menambah media pembelajaran yang ada dikelas seperti LCD, TV, VCD dll, maka guru semakin bersemangat untuk bekerja. Karena guru merasa dimudahkan dalam melaksanakan tugasnya, setidaknya guru lebih mudah dalam penyampaian materi.

Dalam rangka meningkatkan hal tersebut kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu juga tengah membangun gedung baru untuk ruang guru dan juga ruang wakil kepala sekolah. Ini nantilah yang diharapkan menjadi motivasi bagi guru untuk semakin kiat dalam bekerja.

C. Faktor pendukung dan penghambat kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dalam upaya meningkatkan kinerja guru

3. Faktor Pendukung

a. Semangat kerja yang tinggi dari masing-masing guru

Semangat kerja yang dimiliki oleh guru-guru merupakan faktor pendukung yang paling berpengaruh dalam upaya peningkatan kinerja guru ini. Karena setiap upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru jika tidak ada semangat dari guru maka akan sia-sia juga. Dengan semangat kerja guru ini maka setiap pekerjaan guru dilakukan dengan senang hati karena dengan semangat itu melakukan pekerjaan juga akan dengan senang hati. Guru yang mempunyai semangat kerja yang tinggi akan berdampak pada sikap yang mau sepenuhnya memanfaatkan keterampilan, konsentrasi pekerja serta kemampuan lain untuk bisa mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Semangat kerja sangatlah penting dikarenakan, 1) semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, 2) dengan semangat kerja yang tinggi dari para guru maka pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dan lebih singkat, 3) semangat kerja yang tinggi akan membuat senang bekerja.

b. Sarana dan prasarana yang memadai

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu komponen pendidikan yang ada di sekolah. Dengan fasilitas yang memadai maka akan mempengaruhi

tingkat kenyamanan proses belajar mengajar. Ketika sarana dan prasarana tidak memadai maka akan berpengaruh pada proses belajar mengajar sehingga mempengaruhi tujuan dari yang di cita-citakan.

c. Kerjasama yang baik antara orang tua terhadap pihak sekolah

Adanya komunikasi yang baik terhadap orang tua kepada pihak sekolah akan menjadikan nilai positif bagi perkembangan kinerja guru. Hal ini dikarenakan adanya komunikasi yang terjalin secara intensif guru akan meningkatkan cara dan kualitasnya dalam mengajar, agar tidak menjadi kambing hitam ketika nilai dari salah seorang siswa merosot.

d. Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru

Terjalannya komunikasi yang baik tidak lepas dari peran kepala sekolah dalam menjalin hubungan yang baik dengan para guru. Komunikasi ini penting karena ketika tidak terjadi komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru maka guru juga akan merasa asing ketika menjalankan tugas yang diberikan akibatnya tujuan pembelajaran tidak maksimal. Seorang guru akan merasakan kebanggaan tersendiri ketika di ajak tegur sapa dengan kepala sekolah, karena guru merasa di anggap dan di butuhkan di sekolah itu.

Sering perencanaan sangat baik akan tetapi tidak terlaksana. Ini dikarenakan komunikasi yang kurang baik antara kepala sekolah dengan guru. Dengan komunikasi situasi pemikiran, karakter dan sikap yang berbeda-beda bisa dipahami dengan mudah. Sehingga mengerti karakter masing-masing anggota. Ketika semua sudah paham mengenai karakter anggota maka kinerja guru akan semakin baik.

4. Faktor Penghambat

a. Kurangnya Tenaga Pengajar

Kurangnya tenaga pengajar menjadikan faktor penghambat bagi tujuan sekolah. Dengan adanya guru yang merangkap mengajar dua atau lebih mata pelajaran maka akan mempengaruhi juga mengenai apa yang akan disampaikan oleh guru. Guru adalah orang yang memiliki kemampuan pedagogik untuk mentransfer ilmunya ke peserta didik. Seorang pengajar akan lebih mudah mentransfer ilmunya jika guru tersebut benar menguasai materi dan memiliki ilmu atau teknik mengajar yang baik dan sesuai dengan karakteristik pengajar yang profesional.

b. Minimnya Dana

Dana yang diperoleh dari beberapa sumber harus bisa dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan. Untuk menutupi kekurangan dana maka Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu mensiasati dengan mengambil dana dari sumber pendanaan lain misalkan SPP. Semua dana ini harus dipergunakan terarah sesuai dengan kebutuhan. Dana tidak dihabur-hamburkan untuk kepentingan yang kurang bermanfaat. Dana yang ada dipergunakan untuk kepentingan bersama.

c. Tidak Adanya Lapangan Olahraga

Tidak adanya lapangan olahraga juga merupakan penghambat dari upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Lapangan olahraga berfungsi untuk mengembangkan minat dan bakat dari siswa yang tentunya di pandu oleh guru. Selain itu fungsi dari lapangan olahraga juga buat guru untuk refreasing misalkan dengan bermain voli dengan siswa dan lain sebagainya.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian tentang Kepemimpinan yang Efektif untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah: Studi Kasus kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu, dikemukakan simpulan penelitian sebagai berikut:

1. Tipe kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu di wujudkan dengan :

a. Tipe kharismatik

Dapat di cerminkan dengan sikap :

1) Menjadi suri tauladan

Kepala sekolah selalu memberikan contoh yang baik sehingga setiap tindakannya menjadi contoh dari bawahannya. Yang namanya contoh maka idealnya tidak boleh salah dihadapan bawahannya, ketika contohnya salah maka yang dihasilkan akan lebih parah. Selain itu dalam pekerjaan seorang kepala sekolah bertindak dinamisator bukan menjadi mandor. Artinya saling belajar dan saling membantu setiap pekerjaan yang dikerjakan, bukan hanya menyuruh tapi ada tindakan terlebih dahulu dari seorang kepala sekolah.

2) Menjadi Motivator

Kepala sekolah menjadi pendukung dalam berkarya dengan memberikan semangat dari belakang. Ketika nantinya tidak dapat dan bawahan tidak mampu mengerjakan maka kepala sekolah yang bertindak sebagai pemimpin akan turun tangan untuk menyelesaikannya.

Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah ini banyak macamnya, misalnya berupa hadiah tambahan gaji atau dengan memberikan parcel. Selain

itu banyak hal lain yang biasanya digunakan untuk memberikan semangat terhadap bawahan. Semangat kerja itu bisa berbentuk mengadakan rekreasi di akhir tahun dengan semua guru-guru disekolah tersebut.

b. Kepemimpinan yang demokratis

Ketika ada suatu permasalahan kepala sekolah juga sering mengadakan dialog dengan orang tua siswa. Sehingga mulailah dari sini terjalin komunikasi yang baik antara guru, orang tua dan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Dengan kepemimpinan yang demokratis, kepala sekolah selalu memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab selaku bawahan, sehingga bawahan mengetahui apa yang harus mereka lakukan.

2. Upaya apa yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu di wujudkan dengan :

- a. Komitmen para pegawai dibangun dengan menumbuhkan motivasi nonmaterial seperti menumbuhkan kesadaran untuk maju, rasa tanggung jawab, semangat juang, memahami kriteria-kriteria setiap peran dan menjalin silaturahmi akademik. Usaha tersebut dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang demokratis. Sebagai hasilnya, para guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu memiliki tingkat kinerja (*performansi kerja*) yang tinggi.
- b. Pekerjaan ditata dengan menggunakan teknik spesialisasi pekerjaan (*job specialisation*)) dengan melibatkan semua potensi Guru. Strategi tersebut cukup efektif sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Perilaku spesifik pimpinan tersebut termasuk dalam kategori model kepemimpinan transformasional dan kultural.
- c. Komunikasi para guru diciptakan melalui pengembangan kemampuan guru secara proporsional dan bersikap terbuka dengan pihak manapun. Perilaku pimpinan

tersebut sangat efektif dalam rangka mewujudkan kehidupan akademik yang harmonis. Dari perspektif model kepemimpinan, perilaku tersebut termasuk dalam model kepemimpinan transformasional.

- d. Kepemimpinan yang efektif diwujudkan dengan melestarikan berbagai tradisi /kultur keagamaan yang dipadukan dengan sikap proaktif dengan perubahan. Perilaku tersebut sangat efektif dalam mewujudkan budaya kerja yang kondusif sekaligus sebagai wujud dari model kepemimpinan kultural yang dikembangkan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu.

3. Faktor pendukung dan penghambat

a. Faktor pendukung

- 1) Semangat kerja yang tinggi dari masing-masing guru
- 2) Sarana dan prasarana yang memadai
- 3) Kerjasama yang baik antara orang tua wali murid terhadap pihak sekolah
- 4) Komunikasi yang terjalin baik antara kepala sekolah dengan guru

b. Faktor penghambat

- 1) Kurangnya tenaga pengajar
- 2) Minimnya dana
- 3) Tidak adanya lapangan olahraga

Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu merupakan perilaku kepemimpinan yang efektif. Dari semua data tentang perilaku kepemimpinan dan di atas, peneliti memperoleh kesimpulan bahwa perilaku kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu merupakan gambaran dari model Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Kultural. Sehingga dalam penelitian ini dihasilkan sebuah Skripsi

”Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu”

B. SARAN-SARAN

1. Untuk Penelitian Lanjutan/Pengembangan Keilmuan

Berdasarkan hasil temuan penelitian, maka disampaikan saran terhadap penelitian lanjutan sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu lokasi, yaitu Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu dengan pendekatan studi kasus. Untuk penelitian lain tentang kepemimpinan yang efektif, perlu dilakukan pada yang berbeda dan lebih luas, dengan pendekatan lebih luas dan bersifat multi kasus maupun multi situs.

2. Untuk Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu

Selanjutnya, saran peneliti untuk Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu sebagai objek dalam penelitian ini adalah :

- a. Penelitian ini merupakan potret dari perilaku kepemimpinan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Oleh karena itu, hendaknya dapat dijadikan sebagai sumber informasi faktual untuk mengembangkan lembaga dengan mempertahankan berbagai perilaku yang sudah ada dan selalu berkreasi secara inovatif seiring perubahan dan perkembangan zaman.
- b. Agar dapat digunakan sebagai informasi faktual dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia (MSDM), seperti perekrutan guru/pegawai baru, penempatan pegawai dengan analisis pekerjaan yang cermat sampai pada evaluasi terhadap kinerja pegawai.

c. Agar dapat digunakan sebagai salah satu sumber informasi bagi estafet kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu. Mengingat persaingan yang semakin ketat, maka kepemimpinan ke depan harus lebih baik sehingga dapat memenuhi harapan masyarakat untuk mencetak generasi yang berkualitas.



DAFTAR PUSTAKA

- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)*, Bandung: Citra Umbara
- Sardiman. 2005. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Dirawat, Lamberi, Busro, Indra Fachrudi, Soekarto. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional
- Yukl, Gary, 1994, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Universitas Katolik Indonesia
- Burhanuddin, 1994, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- P. Siagian, Sondang, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada : Jakarta, 2009
- Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2003
- Anthony-Darden-Bedford, 1992, *Sistem Pengendalian Manajemen*, jilid 1, Jakarta: Bina Rupa Aksara
- H. M. Kasiram, dkk, 2002, *Pedoman Penulisan Tesis*, Program Pascasarjana STAIN Malang
- Robert Bogdan dan J. Steven Taylor dalam Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001
- Moleong, J. Lexy, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Prespektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta, AR-RUZZ MEDIA, 2011.

Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000.

Rony Hanitijo, *Metode Penelitian Hukum dan Jurimeter* (Jakarta: Ghalis, 1994)

Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta

Sudarsono, 1992, *Beberapa Pendekatan Dalam Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Gajah Mada Press





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

BUKTI KONSULTASI

Dosen Pembimbing : Dr. Marno Nurulloh, M. Ag
NIP : 197208222002121001
Nama Mahasiswa : Achmad Budi Cahyono
NIM : 09110073
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Judul Skripsi : **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kota Batu”.**

NO	TANGGAL	Hal Yang Dikonsultasikan	Tanda Tangan
1	9 Agustus 2013	Konsultasi proposal	
2	1 September 2013	Konsultasi BAB I, II, III	
3	23 September 2013	Revisi BAB II, III	
4	13 November 2013	Konsultasi BAB IV, V, VI	
5	17 November 2013	Revisi BAB IV, V, VI	
6	29 Desember 2013	Konsultasi keseluruhan	
7	04 Januari 2014	Revisi keseluruhan	
8	16 Januari 2014	ACC Keseluruhan Skripsi	

Malang, 15 Januari 2014

Mengetahui

**Dekan Fakultas Ilmu
Tarbiyah dan Keguruan**

Dr. H. Nur Ali, M. Pd

NIP: 196504031998031002