

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH  
NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1439 H / 2018 M**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH  
NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Dosen Pembimbing I : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd.

Dosen Pembimbing II : Dr. Agus Jatmiko, M. Pd.

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1439 H / 2018 M**

## **ABSTRAK**

### **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

**Oleh**

**Mega Arista**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keberhasilan dan prestasi yang dimiliki kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikannya, berkenaan dengan hal ini peneliti melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif jenis deskriptif. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala TU, guru-guru beserta staf TU. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan triangulasi teknik.

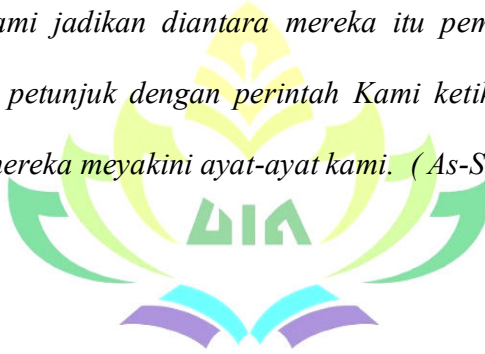
Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikannya cenderung menggunakan gaya demokrasi. Hal ini terlihat dari cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Dalam memecahkan masalah selalu dilaksanakan dengan bermusyawarah, selalu melibatkan bawahan (guru, staf dan siswa). Kepala madrasah selalu menerima masukan dan kritikan dengan senang. Terlihat komunikasi, yaitu adanya hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dan bawahan secara harmonis. Kepala madrasah aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di madrasah dan memiliki sikap yang sopan, penyabar, islami dan rasa kekeluargaan yang tinggi.

Kata kunci: *kepala sekolah, gaya kepemimpinan.*

## MOTTO

﴿٢٤﴾ جَعَلْنَا مِنْهُمْ إِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : *“Dan Kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. ( As-Sajdah ayat : 24 )<sup>1</sup>*



---

<sup>1</sup> Al-Quran dan terjemahannya, As-Sajdah Ayat : 24

## PERSEMBAHAN

Terucap syukur kehadiran Allah SWT, aku persembahkan karya skripsi ini sebagai tanda bukti dan cinta kasih sayang serta baktiku yang tulus kepada:

1. Ayahku tercinta bapak Juprianto yang telah menjadi sosok ayah yang sangat aku kagumi, menjadi contoh setiap langkahku, yang selalu mendukungku dan berjuang agar aku dapat menggapai cita-cita serta tak lupa mendoakan untuk setiap keberhasilanku.
2. Ibuku tercinta ibu Jumiatin yang telah membesarkan dengan penuh kesabaran, kasih sayang, dan tak pernah bosan menyemangati, serta tak pernah lelah menengadahkan tangan untuk senantiasa mendoakan keberhasilan dan kebahagiaan anak-anakmu.
3. Kakakku Aris Setiawan dan adikku Erick Yoga Permana, yang telah memberikan dukungan dan senantiasa menyemangati.
4. Almamater UIN Raden Intan Lampung yang mendewasakanku.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karunia-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Dan pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung beserta jajarannya.
2. Drs. H. Amirudin, M,Pd.I selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung .
3. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd selaku pembimbing I dan Dr. Agus Jatmiko, M.Pd selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.
4. Bapak dan ibu dosen Fakultas Tarbiyah yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
5. Bapak Tarmadi, M.Pd. selaku Kepala Madrasah beserta Dewan Guru dan Staf TU MTs Negeri 2 Bandar Lampung yang telah memberikan bantuan dalam penelitian hingga terselesainya skripsi ini.

6. Teman hidup Farhan Pribadi terimakasih telah menyemangati dan menemani dalam menempuh gelar sarjana ini.
7. Sahabat-sahabatku (Devita Kaifa, Dian Oktriana sari, Fitri Dini Mulyani, Indine Zakiah, Listiana, Marfuatun) Terima kasih atas kebersamaan, suport dan perjuangan yang telah kita lalui bersama-sama.
8. Teman-teman seperjuangan MPI A dan Seluruh Angkatan tahun 2014 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Serta Almamater UIN Raden Intan Lampung yang mendewasakanku.

Terima kasih setulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca. Terima kasih.

Bandar Lampung, 30 Mei 2018

**MEGA ARISTA**  
**NPM. 1411030110**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Penegasan Judul .....	1
.....	.....
B. Alasan Memilih Judul.....	3
C. Latar Belakang Masalah .....	3
.....	.....
D. Fokus dan Sub Fokus Penelitian .....	12
E. Rumusan Masalah.....	12
F. Tujuan Penelitian .....	12
G. Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>14</b>
A. Kepemimpinan .....	14
1. Pengertian Kepemimpinan .....	14
2. Syarat – Syarat Kepemimpinan .....	16
3. Fungsi – Fungsi Kepemimpinan .....	17
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	19
B. Gaya Kepemimpinan .....	20

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	22
2. Gaya Kepemimpinan Otokratik.....	25
3. Gaya Kepemimpinan Laizess Faire.....	28
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	30
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	34
1. Tempat Penelitian.....	34
2. Waktu Penelitian.....	34
B. Jenis Penelitian.....	34
C. Sumber Data Penelitian.....	35
D. Teknik Pengumpulan Data.....	35
1. Observasi.....	35
2. Interview atau Wawancara.....	36
3. Dokumentasi.....	37
E. Teknik Analisis Data.....	38
1. Reduksi Data.....	38
2. Penyajian Data.....	39
3. Kesimpulan.....	39
F. Uji Keabsahan Data.....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
A. Hasil Penelitian.....	42
B. Pembahasan.....	72
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>78</b>
A. Kesimpulan.....	78
B. Saran.....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perilaku pemimpin yang berbeda .....	33
Tabel 2 hasil observasi sarana dan prasarana .....	42



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli yaitu:

- a. Georger R. Terry, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang – orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
- b. Fiedler, kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu – individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap elompok orang agar bekerja bersama – sama untuk mencapai tujuan.<sup>2</sup>
- c. Hughes, Ginnett dan Curphy, kepemimpinan merupakan pengalaman manusia yang rasional dan emosional.<sup>3</sup>
- d. Mohammad Karim mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain untuk berkontribusi terhadap visi.<sup>4</sup>

Dalam islam, pemegang fungsi kepemimpinan biasa disebut” imam” dan kepemimpinann itu sendiri disebut “imamah”. Pemimpin

---

<sup>2</sup>Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 381.

<sup>3</sup>Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 9.

<sup>4</sup>Mohammad Karim, *Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 13.

negara, dalam sejarah kebudayaan islam biasa digunakan: khafilah, amir, dan sultan. Dalam pada itu perkataan “wali” dalam arti pemimpin masih segar hingga hari ini, karena kita jumpai sebutan : wali kota, wali negeri dan sebagainya.

Adapun firman Allah dalam surat Al An’am ayat 165:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْخَلَائِفَ الْأَرْضَ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ  
دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ تَجْكَ سَرِيعَ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ  
لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi, dan dia meninggikan sebagian kamu atas (sebagian yang lain) Beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikannya kepadamu”. Dalam ayat tersebut diatas terdapat kata “*khalaaiifa*” yang berarti jamak, diartikan sebagai “penguasa-penguasa”. Ayat ini menegaskan bahwa manusia adalah sebagai khalifah yang berwenang mengantar kehidupan dunia”.<sup>5</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan di atas, Jadi yang dimaksud kepemimpinan dalam skripsi ini adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan oranglain, bawahan serta kelompok agar melaksanakan perintah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

---

<sup>5</sup>K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 57-62.

## 2. Syarat – Syarat Kepemimpinan

Menurut Stogdill kepribadian pemimpin harus lebih kuat dibandingkan bawahannya, sehingga dapat mempengaruhi perilaku mereka. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin harus berkarakter.<sup>6</sup> Tiga hal penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a. Kekuasaan yaitu otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
- b. Kewibawaan yaitu keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh kepadanya.
- c. Kemampuan yaitu sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial, yang melebihi dari anggota biasa.<sup>7</sup>

Menurut Edwin Ghiselli, menyebutkan adanya beberapa syarat daripada kepemimpinan yang efektif, yaitu :

- 1) Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain ( para bawahan).
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan untuk sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

---

<sup>6</sup>Syamsir Torang, *Organisasi & Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 63.

<sup>7</sup>Moehariono, *Op.cit.* h. 292.

- 5) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian aktivitas dan menentukan cara – cara baru atau inovasi.<sup>8</sup>

### 3. Fungsi – Fungsi Kepemimpinan

Adapun beberapa fungsi – fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

#### a. Menciptakan visi

Persyaratan seorang pemimpin adalah mempunyai visi. Ia harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita – citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya dimasa yang akan datang.

#### b. Mengembangkan budaya organisasi

Visi pemimpin hanya dapat terealisasi jika para pengikut berfikir, bersikap dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk merealisasikan visi. Untuk itu, pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka.

---

<sup>8</sup> Tholib Kasan, *Teori & Aplikasi Administrasi Pendidikan* (Jakarta Timur : Studia Press), h. 138.

c. Menciptakan sinergi

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Menciptakan perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan perubahan secara terus – menerus. Ia orang yang cerdas dan mampu menciptakan terobosan meninggalkan masa lalu menuju masa depan yang lebih baik.

e. Memotivasi pengikut

Memotivasi pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan. Pemimpin menumbuhkan dan mendorong hasrat, keinginan, kesadaran, kemauan dan etos kerja untuk bergerak, bertindak dan bekerja untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>9</sup>

Menurut Rivai secara operasional membedakan 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi intruktif

Fungsi intruktif mengindikasikan seorang pemimpin hanya melakukan komunikasi satu arah yang berarti bahwa pemimpin adalah

---

<sup>9</sup>Wirawan, *Op.cit.* h. 64-73.



pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dilaksanakan.

- 2) Fungsi konsultatif  
Fungsi konsultatif mengindikasikan seseorang pemimpin melakukan komunikasi dua arah.
- 3) Fungsi partisipasi  
Fungsi ini bertujuan untuk lebih mengaktifkan bawahan dengan jalan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.
- 4) Fungsi delegasi  
Pelimpahan wewenang kepada bawahan untuk membuat dan mengambil keputusan merupakan tujuan dari fungsi delegasi.
- 5) Fungsi pengendali  
Fungsi pengendalian dapat diimplementasikan dalam bentuk bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.<sup>10</sup>

#### 4. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang manager, yaitu orang yang melaksanakan / mengelola management sekolah. Kepala sekolah harus mampu memanager unsur manusia dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.<sup>11</sup> Menurut Wahjosumidjo mengartikan bahwa: “bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”<sup>12</sup>

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat

---

<sup>10</sup>Syamsir Torang, *Op.cit.* h. 72.

<sup>11</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 168.

<sup>12</sup>*Ibid.* h. 223.

mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dalam perkembangan kebutuhan zaman.<sup>13</sup>

Jadi yang dimaksud dengan kepala sekolah di dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin pendidikan pada tingkat sekolah, yang memiliki pengaruh besar atas maju tidaknya lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen dalam menggerakkan aktivitas sumber daya manusia yang ada di sekolahnya. Kepala sekolah diharapkan dapat menerapkan dasar management dalam mengelola organisasinya agar dapat mencapai tujuan dan meningkatkan mutu pendidikan.

---

<sup>13</sup>H. E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 17-18.

## B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah norma atau perilaku yang ditampilkan seseorang pada saat ia mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>14</sup> Keberhasilan seorang pemimpin dalam organisasi baik publik maupun privat juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap gaya kepemimpinan itu perlu untuk seseorang pemimpin agar dapat dijadikan dasar pijakan dalam mempengaruhi bawahan atau pengikut.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan bergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.<sup>15</sup>

Ciri-ciri gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ngalim Purwanto dan Soewadji Lazaruth yaitu sebagai berikut,

- a. Cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan
- b. Cara kepala sekolah dalam menggerakkan/memimpin bawahan (staf, guru dan siswa)

---

<sup>14</sup>Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 349.

<sup>15</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 123.

- c. Kepribadian yang dimiliki kepala sekolah
- d. Cara kepala sekolah berkomunikasi dengan bawahan
- e. Hubungan kepala sekolah dengan bawahan
- f. Sikap kepala sekolah dalam menerima masukan.<sup>16</sup>

Ada 4 gaya kepemimpinan didalam pendidikan yaitu :

#### 1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif / Demokratis

Gaya kepemimpinan partisipatif atau disebut dengan gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggung jawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan. Keuntungan yang dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah :

- a. Konsultasi kebawa dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki oleh para pengikut, sehingga para pengikut akan dapat menerima semua keputusan yang diambil serta dapat menjalankannya

---

<sup>16</sup>Dian Setianingsih, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Prawirotaman Yogyakarta*, Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta, 2015

- b. Konsultasi lateral, pemimpin melibatkan peran serta orang-orang dalam berbagai sub unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin
- c. Konsultasi keatas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seorang atasan yang berkemampuan lebih besar dari manajer.<sup>17</sup>

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokrasi adalah sebagai berikut.

- 1) Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorongan dan bantuan pimpinan.
- 2) Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan lebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih di antaranya.
- 3) Para bawahan bebas bekerja sama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama.
- 4) Pemimpin berfikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan, serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi* (Yogyakarta: STAIN Press, 2010), h. 58-59.

Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin atau pengikut saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi.<sup>19</sup> Pada lembaga pendidikan, kepala madrasah bersikap terbuka dan memberikan peluang bagi madrasah bersikap terbuka dan memberikan peluang bagi terselenggaranya komunikasi dua arah serta menaruh perhatian terhadap usaha dan prestasi guru. Kepala madrasah memotivasi dan mendukung kreativitas guru serta melatih guru dalam pengambilan keputusan. Peranan kepala madrasah pada gaya partisipatif adalah memberikan kemudahan dan mengkomunikasikan berbagai hal yang perlu mendapat perhatian guru.<sup>20</sup>

Pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan demokratis selalu melibatkan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Disamping itu, pemimpin dengan tipe demokratis ini, juga selalu menjaga hubungan yang serasi, baik hubungan formal maupun hubungan informal dengan bawahannya.<sup>21</sup> Kepemimpinan demokratis akan mengakomodasi

---

<sup>18</sup>M. Aries Djaenuri, *Kepemimpinan, Etika, & Kebijakan Pemerintah* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), h. 17.

<sup>19</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), h. 73.

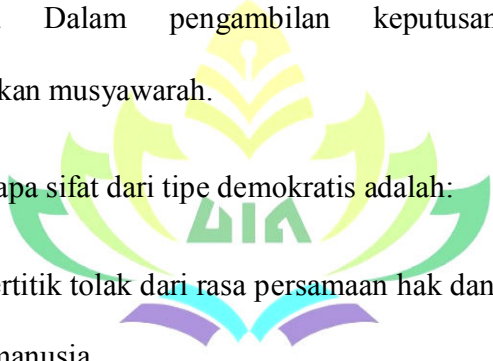
<sup>20</sup>Wahyudi, *Op. Cit.* h. 137.

<sup>21</sup>Syamsir Torang, *Op. Cit.* h. 68.

bermacam bentuk partisipasi dari berbagai unsur, gaya kepemimpinan demokratis menciptakan iklim kerja yang kondusif.<sup>22</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis ini lebih mengedepankan kepentingan kelompok, karena pemimpin menghargai dan mau mendengarkan bawahannya. Dalam pengambilan keputusan pemimpin lebih mengedepankan musyawarah.

Beberapa sifat dari tipe demokratis adalah:

- 
- a) Selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia
  - b) Berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan
  - c) Senang menerima saran, pendapat dan kritik
  - d) Mengutamakan kerja sama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi
  - e) Berusaha memberikan kesempatan untuk berkembang kepada bawahan
  - f) Membimbing bawahan untuk lebih berhasil daripadanya.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Nurlaili, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Pada MTsN Lawang Mandahiling", *Al Fikrah Jurnal Manajemen Pendidikan*, volume 1, no. 1 (Januari-Juni 2013)

## 2. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut George R. Terry, kepemimpinan ini dasar keyakinan adalah bahwa kepemimpinan dimiliki oleh pemimpin karena ia memiliki wewenang tersebut. Ia memiliki wewenang karena menjadi pemimpin. Ia mengetahui dan akan memutuskan hal-hal yang perlu dilaksanakan. Dalam hal ini dimaksudkan adalah bahwa tipe kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin semacam ini dalam pengawasannya berjalan sangat ketat, dimana digunakan perintah-perintah yang selalu disertai oleh sanksi-sanksi keras, jika terjadi hal-hal yang menyimpang dari perintahnya itu.<sup>24</sup>

Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat dari ciri-cirinya antara lain:

- a. Mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya
- b. Menganggap dirinya paling berkuasa
- c. Menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan, orang lain dianggap tidak tahu
- d. Keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dari bawahan

---

<sup>23</sup>Veithzal Rivai & Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta : Rajawali Pers, 2009), h. 289.

<sup>24</sup>Tholib Kasan, *Op. Cit.* h. 144.



bahkan ia tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberi saran, pendapat atau ide.<sup>25</sup>

Kepatuhan pengikut terhadap pimpinan merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Seorang pemimpin yang bergaya otokratik mempunyai berbagai sikap antara lain:

- 1) Memperlakukan para pengikut sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabat mereka
- 2) Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut
- 3) Mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam hal mengambil keputusan, seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada para bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan itu. Dalam memelihara hubungan dengan para bawahannya, manajer yang otokratik biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya dalam organisasi

---

<sup>25</sup>Karna Sobahi, dkk, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Cakra, 2010), h. 189.

dan kurang mempertimbangkan apakah kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para bawahan itu atau tidak.

Seorang manajer yang otokratik biasanya memandang dan memperlakukan para bawahannya sebagai orang-orang yang tingkat kedewasaan atau kematangan pimpinan yang bersangkutan. Oleh karena itu, dalam interaksi yang terjadi tidak mustahil bahwa ia menonjolkan gaya memerintah dan bukan gaya mengajak.<sup>26</sup> Manajer yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh – sungguh, teliti, dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat. Meskipun segala intruksinya harus dipatuhi oleh bawahannya, para bawahan tidak berhak mengomentarnya.<sup>27</sup>

### 3. Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.<sup>28</sup> Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan Laissez Faire meliputi persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya dengan para pengikut, perilaku organisasi dan gaya

---

<sup>26</sup>Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005), h. 13.

<sup>27</sup>Eko Budi Sulistio & Rahayu Sulistiowati, *Azas – Azas Manajemen* (Anugrah Utama Raharja, 2015), h. 154-155.

<sup>28</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 84.

kepemimpinan yang biasa digunakan. Persepsi seorang pemimpin yang bergaya *Laissez Faire* memandang perannya sebagai seorang pemimpin, hanya berkisar seputar pandangan dirinya yang menganggap bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan dengan sendirinya.<sup>29</sup>

Seorang pemimpin yang *laissez faire* adalah seseorang yang memandang dan memperlakukan bawahannya sebagai orang-orang yang sudah matang dan dewasa, baik dalam arti teknis maupun mental. Oleh karena itu, kehadirannya sebagai pemimpin dipandang terutama sebagai simbol keberadaan organisasi ketimbang sebagai pembina, pengarah dan penggerak. Karena pandangannya bahwa para bawahan itu adalah orang-orang yang sudah dewasa, tidak diperlukan pengendalian dan pengawasan yang ketat karena hal-hal berikut

- a. Para bawahan itu dianggap memiliki rasa tanggung jawab yang besar untuk menyelesaikan segala tugas yang dipercayakan kepadanya
- b. Para bawahan akan menghindari perilaku negatif dalam kehidupan organisasional
- c. Para bawahan akan mampu menyelesaikan sendiri berbagai konflik dan masalah yang mungkin timbul antara mereka tanpa terlalu banyak intervensi dari pemimpin

---

<sup>29</sup>Rohmat, *Op. Cit.* h. 63.

d. Para bawahan itu tidak akan segan atau takut meminta petunjuk dari pimpinan apabila hal itu diperlukan.<sup>30</sup>

Tipe kepemimpinan *laissez faire* lebih mengutamakan '*relation oriented*' (orientasi hubungan) dari pada '*result oriented*' (penyelesaian tugas). Pengutamaan orientasi hubungan oleh pemimpin yang bertipe *laissez faire* berpendapat bahwa apabila hubungan antara pemimpin dengan bawahan terjalin dengan harmonis, maka bawahan termotivasi menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.<sup>31</sup>

#### 4. Gaya kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard M. Bass, istilah kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi.<sup>32</sup> Kepemimpinan transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.<sup>33</sup>

Menurut Burn, kepemimpinan transformasional adalah sebuah kepemimpinan yang melibatkan seluruh elemen anggota organisasi/masyarakat dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu,

---

<sup>30</sup>Sondang P. Siagan, *Op. Cit.* h. 17.

<sup>31</sup>Syamsir Torang, *Op. Cit.* h. 67.

<sup>32</sup>Wirawan, *Op. Cit.* h. 141.

<sup>33</sup>Rohmat, *Op. Cit.* h. 66.

kepemimpinan bukan hanya terdiri dari orang yang memimpin saja, akan tetapi juga melibatkan anggota dalam proses kepemimpinannya.<sup>34</sup>

Para pemimpin transformasional harus memahami bahwa keyakinan mereka sendiri adalah sebuah kebutuhan untuk berjuang (sebuah dimensi penting dalam kebijakan transformasi) karena keyakinan adalah sejati. Pemimpin transformasional mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dan mampu menularkannya kepada karyawan bahkan membuat mereka meyakinkannya dengan sepenuh hatinya sehingga kata-kata menjadi fatwa bagi mereka.

Pemimpin transformasional mampu dan pandai memerankan otoritas kekuasaan yang dia miliki dalam meyakinkan anggota organisasinya. Dengan demikian, karismatik kepemimpinan dapat dibangun dengan menularkan ide-ide besar, mulya dan agung kepada pegawainya, dan dengan tepat dan benar memerankan otoritas kekuasaannya untuk memenangkan hati, emosi, pikiran dan spritualitas yang dipimpin.<sup>35</sup>

Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya

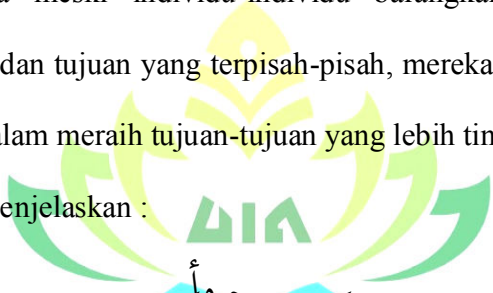
---

<sup>34</sup>Mohammad Karim, *Op. Cit.* h. 38.

<sup>35</sup>*Ibid.* h. 50- 53.

manusia yang ada.<sup>36</sup> Pada sisi lain kepemimpinan transformasional melibatkan usaha mengangkat pandangan orang melampaui kepentingan diri menuju usaha bersama demi tujuan bersama. Pemimpin transformasional membuat orang bertindak atas nama kepentingan kolektif dari kelompok atau komunitas mereka. Kepemimpinan ini memiliki alasan dasar bahwa meski individu-individu barangkali memiliki berbagai kepentingan dan tujuan yang terpisah-pisah, mereka semua disatukan oleh pemimpin dalam meraih tujuan-tujuan yang lebih tinggi.<sup>37</sup>

Al-Qur'an menjelaskan :



أَنْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٤١﴾

Artinya: berangkatlah kamu baik dalam keadaan merasa ringan maupun berat, dan berjihadlah kamu dengan harta dan dirimu di jalan Allah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui. ( QS. At-Tawbah : 41).

Firman Allah di atas menjelaskan bahwa manusia diperintahkan oleh-Nya untuk selalu berusaha dalam keadaan apapun.

---

<sup>36</sup> Abd. Kadim Masaong & Arfan A. Tilome, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence: Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan yang Gemilang* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 180.

<sup>37</sup> Sudarwan Danim & Suparno, *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 73.

Penelitian yang dilakukan Lippit & White dalam bukunya, “*Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climate*”. meneliti berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, yaitu perilaku otoriter, demokratis, dan *laissez faire* dengan berfungsinya kelompok.

Tabel. 1

Perilaku Pemimpin yang Berbeda dan Tanggapan Bawahannya dalam Tiga Iklim Sosial

Otoriter	Demokratis	Laissez Faire
Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijaksanaannya.	Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong	Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari kepemimpinan.
Setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti	Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apa bila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih.	Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta
Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok	Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok	Pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh
Pemimpin cenderung lebih pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok	Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik	Dalam pembicaraan jarang timbul komentar spontan. <sup>38</sup>

<sup>38</sup>Husaini Usman, *Op. Cit.* h. 357.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Lokasi yang menjadi tempat penelitian ini yaitu Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yang beralamat di Jl. P. Pisang tahun 1978. No. 20 Kelurahan Korpri Raya Kecamatan Sukarame Kota Bandar Lampung. Peneliti memilih lokasi ini guna untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan mulai dari 2 Maret- 25 Mei 2018. Waktu tersebut digunakan untuk menggali data dari semua subjek yang berada di lokasi penelitian.

#### **B. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana



peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive dan snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif /kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>39</sup>

#### C. Sumber Data Penelitian

Menurut Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>40</sup> Sumber data dalam penelitian ini diambil dari

1. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung
2. Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung
3. Kepala TU Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung
4. 3 guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung
5. 1 Staf TU Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Agar dapat diperoleh data yang objektif dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah, diperlukan metode yang mampu mengungkap data yang sesuai dengan pokok permasalahannya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>39</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 15.

<sup>40</sup> Wirawan, *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012), h. 157.

## 1. Observasi

Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.<sup>41</sup> Observasi ini dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepala madrasah.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban itu.<sup>42</sup> Menurut Sugiono ada 2 jenis wawancara yaitu:

### a. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya. Dengan wawancara terstruktur ini pula. Pengumpulan

---

<sup>41</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 166.

<sup>42</sup> Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 186.

data dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pengumpul data.

b. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur, adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden.<sup>43</sup>

Data yang diambil dengan teknik wawancara terstruktur dan tidak terstruktur dalam penelitian ini diperoleh dari responden yaitu sumber data dalam penelitian yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala TU, guru-guru serta staf TU Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

3. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap catatan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa masa lalu, baik yang dipersiapkan maupun yang tidak dipersiapkan untuk suatu penelitian.<sup>44</sup> Dokumentasi digunakan peneliti untuk mengetahui data prestasi kepala madrasah, profil sekolah, struktur

---

<sup>43</sup>Sugiyono, *Op. Cit.* h. 194-198.

<sup>44</sup>Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 199.

organisasi, jumlah guru, jumlah siswa, serta sarana dan prasarana di MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

#### E. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiono analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dalam membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>45</sup>

Miles and Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Langkah- langkah dalam menganalisis data yaitu sebagai berikut

##### 1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam penelitian ini reduksi data yaitu memilih hal-hal pokok

---

<sup>45</sup> Sugiyono, *Op. Cit.* h. 335.

laporan penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan, yaitu tentang gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah.

## 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles and Huberman menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*”. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dalam penelitian ini setelah mereduksi data dan mengelompokkan data-data berdasarkan klasifikasi teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi maka peneliti menyajikan data tersebut secara naratif. Berdasarkan data yang terkumpul setelah dianalisis, selanjutnya data dikategorikan dalam gaya yang diterapkan oleh kepala madrasah.

## 3. *Concluding Drawing* (Kesimpulan)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan interaktif, hipotesis atau teori.

Pada penelitian ini setelah mereduksi data dan mendisplay data, maka peneliti menyimpulkan hasil analisis gaya kepemimpinan kepala madrasah kedalam kategori gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah.

#### F. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.<sup>46</sup> Cara yang dilakukan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan uji kredibilitas data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.<sup>47</sup> Ada 3 macam triangulasi yaitu triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda dan triangulasi waktu.<sup>48</sup>

Pada penelitian ini, uji kredibilitas data dilakukan dengan triangulasi teknik, untuk mendapatkan data dari sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Peneliti membandingkan hasil observasi, wawancara dan

---

<sup>46</sup>*Ibid.* h. 338-365.

<sup>47</sup>Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 322.

<sup>48</sup>Sugiono, *Op. Cit.* h. 373- 374.

dokumentasi, untuk mempertanggung jawabkan kredibilitas dalam penelitian ini. Adapun langkah – langkah yang dilakukan peneliti yaitu sebagai berikut.

1. Melakukan triangulasi teknik
2. Membuat catatan setiap tahapan penelitian
3. Melakukan penilaian segera setelah melakukan pengambilan data
4. Melakukan pengecekan berulang kali terhadap rekaman suara, lembar jawaban dan hasil wawancara agar diperoleh hasil yang valid.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung. Gedung MTs Negeri 2 Bandar Lampung tersebut beralamat di Jl. P. Pisang No. 20 Kelurahan Korpri Raya Kecamatan Sukarame Kota Bandar Lampung.

Sarana dan prasarana yang ada di sekolah ini sudah cukup memadai. Sekolah ini terdiri dari beberapa ruangan diantaranya:

Tabel. 2

Hasil observasi sarana dan prasarana

No	Ruangan	Keterangan
1.	Ruang kepala madrasah	Rapi, bersih. Ruang kepala madrasah ini memiliki ruang sendiri yang bersebelahan dengan ruang guru. Cukup luas karena di sampingnya terdapat teras khusus kendaraan kepala madrasah.
2.	Ruang guru	Sudah cukup baik, karena memiliki ruang sendiri. Semua guru memiliki tempat duduk masing masing.
3.	Ruang wakil kepala madrasah	Baik, ruangnya bersebelahan dengan perpustakaan. Ruangan ini juga sekaligus sebagai ruang pengembangan kurikulum.
4.	Ruang kelas	Banyak sekali ruangan kelas yang ada di madrasah tsanawiyah negeri 2 ini. Kelas



		terbagi antara kelas unggul, kelas khusus, dan kelas regular.
5.	Ruang pramuka	Baik rapi, ruangnya luas. Letaknya di depan dekat dengan gerbang masuk sekolah.
6.	Masjid	Terletak di belakang ruangan wakil kepala madrasah. Cukup luas dan megah. Kondisinya cukup bersih.
7.	Laboratorium	Laboratorium yang ada di madrasah tsanawiyah negeri 2 Bandar Lampung ini sudah lengkap salah satunya laboratorium computer yang berada di belakang ruangan rungan kelas.
8.	Ruang TU	Kondisinya cukup baik, ruang kepala TU serta staf-staf berada di dalam satu ruangan secara terpisah.
9.	Perpustakaan	Kondisi di dalam ruangan perpustakaan sudah cukup rapi dari segi penataan bukunya, buku- buku sudah banyak dan lengkap. letak meja untuk membaca dibuat seperti lesehan jadi tidak ada kursi-kursi untuk siswa.
10.	Toilet	Toilet siswa-siswa sudah cukup bersih, tidak berbau dan jumlahnya sudah cukup memadai. Terletak di belakang ruang kelas siswa.
11.	Kantin	Kantin terletak di belakang laboratorium komputer dan ruang kelas. Kondisinya bersih.

Dari hasil observasi, peneliti melihat kondisi sarana dan prasarana di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung sudah cukup baik dan memadai. Semua memiliki ruangan masing- masing dengan kondisi yang masih layak untuk dipakai. Mengenai kebersihan lingkungan sudah cukup bersih, rapi, nyaman dan sejuk. Banyak pohon – pohon yang tumbuh di sekeliling halaman sekolah.

## 2. Deskripsi Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah Bapak Tarmadi, S.Pd, M.Pd selaku kepala madrasah. Peneliti melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi kegiatan sehari-hari yang dilakukan kepala madrasah guna mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin lembaga pendidikannya.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Dra. Rumiwati selaku wakil kepala madrasah, Bapak H. Mahmud, S.Pd, M.Pd selaku guru olahraga dan pembina pramuka, Ibu Tri Widyawati, S.Pd selaku guru bahasa Indonesia, Bapak Hergani S. Pd selaku guru matematika serta Bapak Agustaman Hamdan selaku kepala TU dan Ibu Diana selaku staf TU di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

## 3. Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil observasi peneliti melihat kepala madrasah merupakan sosok yang pendiam, dan tegas. Dalam berbicara selalu sopan, terhadap bawahan beliau tidak memberikan jarak atau batasan dan mau menampung keluhan bawahan. Kegiatan yang dilakukan sehari-hari kepala madrasah yaitu setiap pagi selalu berkeliling kelas untuk mengecek absensi siswa dan melihat proses pembelajaran. Kepala madrasah tidak segan untuk berbicara dengan bawahan ketika berada di halaman, ataupun di ruang guru. Peneliti melihat hubungan yang terjalin antara kepala

madrasah dan bawahan terjalin secara harmonis, karena selain tegas kepala madrasah merupakan tipikal orang yang penyabar. Berkaitan dengan kegiatan yang diadakan di madrasah, kepala madrasah selalu menyempatkan untuk hadir dan berpartisipasi kecuali ketika ada tugas atau undangan dari kedinasan atau diluar madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Tarmadi, S.Pd. M.Pd selaku kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 Bandar Lampung yaitu,

a. Cara kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 Bandar Lampung dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

1) Pemecahan masalah dalam mengambil keputusan.

Informasi tentang pemecahan masalah yang dilakukan kepala madrasah dalam mengambil keputusan diperoleh peneliti dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Cara memecahkan masalah dan mengambil keputusan, kepala madrasah mengatakan bahwa, masalah itu kan ya tergantung tingkat besar kecilnya masalah harus diliat dulu, kemudian dilihat dari sisi penting, mendesak ataukah memang masih biasa saja. Dan dampaknya itu kalau memang dampaknya besar ya berarti harus segera diselesaikan, kalau dampaknya kecil berarti kan harus kita memprioritaskan masalah yang besar itu dulu. Tergantung dari masalah itu melibatkan siapa , kalau itu melibatkan guru berarti

guru harus dilibatkan dan kalau menyangkut masalah itu ke murid ya harus dilibatkan ke murid

2) Perkembangan masalah setelah adanya keputusan

Kepala madrasah mengatakan bahwa iya seharusnya harus terselesaikan dengan baik

3) Kehadiran kepala madrasah dalam pengambilan keputusan

Kepala madrasah mengatakan bahwa, ya berusaha dan harus hadir, sebisa mungkin harus hadir dalam memecahkan masalah. Kecuali ketika saya tidak bisa hadir karena ada kepentingan keluar kota atau mendesak, dapat diwakilkan

b. Cara kepala madrasah dalam menggerakkan / memimpin bawahan (staf, guru dan siswa).

1) Pembinaan langsung kepala madrasah terhadap bawahan.

Kepala medrasah mengatakan bahwa, ada dong kita kan ada pembinaan secara rutin diadakan sebulan sekali. Kita ada pembinaan rutin, bareng- bareng tentang masalah kedisiplinan, keseriusan didalam mendidik, mengajar anak- anak, mengingatkan tentang tugas dan tanggung jawab guru yang diadakan sebulan sekali.

2) Kepala madrasah memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan contoh sesuatu.

Kepala madrasah mengatakan bahwa, ya tentu saja kan begitu, apa yang bisa kita berikan contoh kita kasih contoh gitu, tapi kan tidak semuanya dengan contoh kan kalau semuanya sudah paham. Bapak ibu sekalian ngajar yang bener sesuai dengan tugas tugasnya kan pada ngerti.

- 3) Kepala madrasah memberikan sanksi kepada bawahan yang bersalah.

Kepala medrasah mengatakan bahwa, ya ditegor ditanya kenapa begini kok begitu, kenapa gak kaya gini apa alasannya kita tanya begitu. Kalau masih mengulangi lagi ya ditegor.

- 4) Kepala madrasah memberikan penghargaan khusus pada bawahan yang berprestasi.

Kepala medrasah mengatakan bahwa, ya di kasih reward lah, kami berikan ucapan terimakasih kepada guru-guru bahwa guru kita ini berprestasi kan gitu.

- 5) Partisipasi kepala madrasah dalam kegiatan yang ada disekolah.

Kepala madrasah mengatakan bahwa, ya memang harusnya begitu sebisa mungkin saya ikut berpartisipasi. Tapi kan kadang saya ada kegiatan di dinas. Seperti ada undangan dari dinas kan kadang dadakan. Ya pastinya saya harus berangkat ke dinas. Jadi kegiatan di sekolah saya wakikan kepada yang saya beri amanat kan gitu.

c. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah

Kepala madrasah memiliki rasa percaya diri dalam melakukan sesuatu.

Kepala madrasah mengatakan bahwa, ya iya lah kita harus percaya diri. Harus pede selain percaya kepada Allah SWT kan gitu.

d. Cara kepala madrasah berkomunikasi dengan bawahan.

Terkait keterbukaan dalam proses komunikasi dengan bawahan, kepala madrasah mengatakan bahwa, ya kalau kaitannya dengan masalah tugas kita terbuka.

e. Hubungan kepala madrasah dengan bawahan

1) Kepala madrasah mengutamakan kebersamaan.

Dari hasil wawancara kepala madrasah mengatakan bahwa, ya mengutamakan kebersamaan, tapi tidak semua hal harus bersama-sama. Ya gitu kalau memang tugasnya sudah jelas harus seperti itu harus masing-masing ya harus masing-masing.

2) Hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dengan bawahan.

Kepala madrasah mengatakan bahwa, ya yang bisa menilai kan kawan – kawan ya, tapi selama ini saya merasa melibatkan mereka dalam banyak hal untuk membangun sekolah ini.

f. Sikap kepala madrasah dalam menerima masukan.

1) Sikap kepala madrasah dalam menerima pendapat, kritik dan saran dari bawahan.

Kepala madrasah mengatakan bahwa, kalau memang benar kaya gitu ya kita terima masukannya.

- 2) Langkah-langkah yang dilakukan kepala madrasah setelah menerima masukan dari bawahan.

Kepala madrasah mengatakan bahwa, kalau memang benar kaya gitu ya kita terima masukannya.<sup>49</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dra. Rumiwati selaku wakil kepala madrasah yaitu,

- a. Cara kepala madrasah tsanawiyah negeri 2 Bandar Lampung dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

- 1) Pemecahan masalah dalam mengambil keputusan.

Kalau disini kalau ada sesuatu memang segala rencana kita rapat dulu. Dimusyawarakkan dalam mengambil keputusan selalu musyawarah dengan yang bersangkutan seperti rapat-rapat rutin sebelum tahun ajaran baru, tentang mengajar peserta didik. Kebanyakan mengambil keputusan itu dilakukan dengan musyawarah.

- 2) Perkembangan masalah setelah adanya keputusan

perkembangan masalah biasanya cepet terselesaikan, karena memang bapak kepala sendiri orangnya memang cepet tanggap,

---

<sup>49</sup>Tarmadi, wawancara dengan penulis, rekaman, Bandar Lampung, 27 April 2018.

kemudian juga sering berada disekolah, sama bawahan itu sering berkomunikasi dan lagi kan selalu bermusyawarah.

3) Kepala madrasah hadir dalam mengambil keputusan.

keterlibatannya ya selalu banyak melibatkan diri ya. Sebisa mungkin selalu hadir kecuali ada acara yang mendesak baru diwakilkan misalnya sama salah satu guru yang mendapat amanat dari pak kepala. Tapi biasanya kalau misalnya ada acara yang berbenturan, misalnya pak kepala bilang besok ada rapat, tapi tiba-tiba beliau ada undangan mendadak dari dinas, itu biasanya rapat yang disekolah ditunda sampai jadwal beliau kosong dan semua guru bisa hadir.

b. Cara kepala madrasah dalam menggerakkan / memimpin bawahan (staf, guru dan siswa)

1) Pembinaan langsung kepala madrasah terhadap bawahan.

pembinaan yang dilakukan kepala madrasah terhadap bawahan dilakukan secara langsung pada saat rapat atau pada saat beliau berada di kantor guru. Kalau pembinaan terhadap siswa biasanya dilakukan secara spontanitas ya, kan biasanya bapak kepala itu setiap hari keliling kelas memantau siswa kelas mengecek absensi. Ketika ada siswa yang melakukan hal-hal yang kurang baik, disitu beliau langsung menegur dan memberikan arahan.



2) Kepala madrasah memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan.

oh iya mbak, contohnya aja kalau berangkat sekolah. Dia selalu datang pagi-pagi. Kaya ada sampah gitu beliau turun tangan memunguti sampah-sampah gitu.

3) Kepala madrasah memberikan sanksi pada bawahan yang bersalah.

iya selalu menasehati dulu, menyangkut sanksi kalau memang untuk guru sanksi kan sudah diatur secara formal ya tidak bisa kepala sekolah mengeluarkan sanksi kan melewati aturan. Ya sanksi yang saya liat sih sebatas teguran, dinasehati. Kebetulan juga guru-guru di sini tidak pernah melanggar kode etik guru yang berlebihan. Jadi ya sanksi nya ya ditegur saja.

4) Kepala madrasah memberikan penghargaan khusus pada bawahan yang berprestasi.

penghargaan kalau guru mungkin ada yang berprestasi biasanya diforum rapat atau diforum upacara siswa maupun guru ada yang minimal aplaus lah tepuk tangan di umumkan diforum rapat.diberikan ucapan selamat seperti itu.

5) Kepala madrasah berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan di madrasah.

kalau untuk berpatisipasi ikut serta mbak, seperti kegiatan kerja bakti, lomba bapak ikut serta bapaknya ini rajin, disiplin.

c. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah.

1) Sikap kepala madrasah terhadap bawahan.

beliau itu orangnya baik mbak, penyabar sama guru-guru itu sangat harmonis, ketika guru-guru ada yang kesulitan tentang tugasnya beliau membimbing, membina. Seperti contohnya setiap hari kalau ada jam kosong beliau mau membina secara individual guru-guru yang membutuhkan pembinaan, beliau menyuruh keruangannya gitu.

2) Kepala madrasah memiliki rasa percaya diri dalam melakukan sesuatu.

kalau dalam memimpin itu beliau cukup percaya diri ya karena beliau juga aktif dilingkungan sekolah, banyak prestasi yang di dapatkan semasa kepemimpinannya seperti tahun lalu beliau menjadi kepala madrasah terbaik nomer satu.

d. Cara kepala madrasah berkomunikasi dengan bawahan.

pada saat komunikasi itu kesannya ya baik, orangnya sopan selalu harmonis karena kita kan terbuka kalau ada masalah itu selalu terbuka. Jadi di sini itu antara guru dan kepala sekolah itu harmonis jalannya. Gak punya rasa gimana gitu, tapi ya tetap kami segan dengan beliau.

e. Hubungan kepala madrasah dengan bawahan.

1) Kepala madrasah mengutamakan kebersamaan.

selama ini alhamdulillah ya semua baik, beliau sebagai pemimpin tidak pilih-pilih. Kalau ada jam istirahat kami mengobrol bareng gitu.

f. Sikap kepala madrasah dalam menerima masukan.

1) Sikap kepala madrasah dalam menerima pendapat, kritik dan saran dari bawahan.

ya ibaratnya meskipun ada masalah biasanya juga di akhir tahun kita selalu berdiskusi untuk memecahkan masalah. Ya bapaknya sih welcome ya menerima saja masukan atau keluhan.

2) Langkah-langkah kepala madrasah setelah menerima masukan dari bawahan.

ya itu tadi kan tiap tahunnya kita juga ada rapat, tiap bulan juga ada sih. Di situ ketika ada masukan ada masalah kita diskusikan langsung dicari mana baiknya gimana dan langsung dilakukan.<sup>50</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Hergani, S. Pd selaku guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu,

a. Cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Iya kalau beliau mengambil keputusan tentunya sesuai dengan permasalahan apa, kalau kaitannya dengan guru dia harus memanggil guru artinya diselesaikan bersama-sama dengan musyawarah. Artinya

---

<sup>50</sup>Rumiyati, wawancara dengan penulis, rekaman, Bandar Lampung, 2 Maret 2018.

mengambil langkah-langkah apa yang terbaik dan diputuskan bersama-sama dan meminta pendapat dari yang bersangkutan guru. Ya kalau dengan TU dengan TU berarti, kalau dengan misalnya dengan siswa atau dengan komite-komite disesuaikan dengan permasalahannya itu. Artinya dia selalu musyawarah dalam mencapai mufakat.

b. Cara kepala madrasah dalam menggerakkan / memimpin bawahan (staf, guru dan siswa).

1) Pembinaan langsung yang dilakukan kepala madrasah terhadap bawahan.

Iya ada, sering langsung istilahnya dia mengadakan suatu briefing artinya keruang-ruang, melakukan suatu pembinaan tentang bagaimana istilahnya dengan menghadapi siswa-siswa. Artinya dengan pembinaan-pembinaan didalam olimpiade dia selalu memberikan arahan-arahan yang artinya continiu yang dilaksanakan kadang-kadang bisa sebulan sekali, pembinaan langsung dia keliling.

2) Kepala madrasah memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan sesuatu.

Iya, ya karena kepala sekolah ya betul lah ya namanya dia seorang kepala sekolah madrasah. Artinya dia selalu berkaca atau bercontoh kepada Rasulullah. Artinya dari pada dia memberikan dengan kata-kata pastinya dia dengan tindakan seperti sholat. Dia

sholat duluan tanpa dia ngomong juga aka mengikuti. Artinya dia sebelum menyuruh dari pada bawahannya dia memberikan contoh terlebih dahulu. Karena itu saya yakin dia sudah pintar bahwa itu yang lebih efektif dari pada kata-kata.

- 3) Kepala madrasah memberikan sanksi terhadap bawahan yang bersalah.

Kalau saanksi hanya berupa tegoran saja. Tapi kalau yang bersalah ya pasti dipanggil artinya mungkin dicari permasalahan kok melakukan itu. Mungkin sankinya ya tidak terlalu berat, tapi yang sifatnya menegor tapi insyaallah guru di sini dengan tegoran saja sudah cukup. Dan alhamdulillah dengan tegoran saja sudah cukup.

- 4) Kepala madrasah memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.

Iya pasti dia memberikan suatu apresiasi artinya yang pertama paling dia katakanlah apresiasi ucapan terimakasih. Dipanggil berjabat tangan terimakasih dengan kata-kata, kaya KSE siapa yang juara OSN dia memberikan reward gitu.

- 5) Kepala madrasah berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di madrasah.

Kalau seandainya dia tidak ada tugas luar artinya tugas yang sangat mendadak sekali dia insyallah dateng atrinya mengikuti kecul kalau ada tugas-tugas yang lebih urgent atau yang lebih penting ke

kanwil atau dia tugas keluar artinya dia selalu memantau yang artinya sangat-sangat darurat yang dia tidak bisa ditinggalkan kegiatan diluar gitu aja.

c. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah.

Orangnya ya bukan saya karena dia adalah pimpinan saya. Tapi menurut saya dari pendekatan semua kompetensi daripada seorang kepala sekolah kaya sosial, managerialnya iya itu tadi walaupun dia tidak banyak omong tapi dia memberikan sesuatu contoh langsung tindakan ya itu tadi bagus. Bukan saya mengada-ada artinya karena relatif ya untuk sementara ini karena beliau kan baru menjabat jadi pemimpin yang memang asalnya dari sini ya tau bener permasalahan yang ada di MTs dulu dia dari MTs jadi tau dia bagaimana menghadapi guru-guru ya sudah ada pengalaman ya menurut saya bagus.

d. Cara kepala madrasah berkomunikasi dengan bawahan.

Cara berkomunikasinya ya artinya komunikasinya baik ya kalau seandainya ada sedikit masalah kadang-kadang kami dipanggil kalau berkaitan dengan tugas, kalau lagi santai juga artinya keruangan guru menyapa terbuka mungkin apa permasalahan baik yang bisa sharing atau dia bisa dekat ya itu tadi karena dia memang awalnya dia dari sini ya sedikit banyaknya dia sudah tau karakter-karakter dari pada orang yang ada baik semuanya yang ada di MTs itu. Jadi dia keluar tapi

pulang lagi kerumah sendiri minimal setidaknya dia tau apa yang keinginan dari pada MTs ini.

e. Hubungan kepala madrasah dengan bawahan

Baik untuk sementara ini bisa ditanya dengan yang lain tidak ada komplain bukan saya menutupin ya . Memang selama ini alhamdulillah baik dan orangnya juga walaupun memang jurusan bahasa inggris dia juga ustad juga ya artinya tau dengan aturan agama, contoh lah suri tauladan gitu ya harmonis sementara ini ya kan gak ada ribut-ribut gak. Karena orangnya kalau tidak penting diem-diem aja banyak mengamati kalau ada apa-apa ya baru kita komunikasikan kita kumpulkan.

f. Sikap kepala madrasah dalam menerima masukan

1) Sikap kepala madrasah dalam menerima pendapat, kritik dan saran dari bawahan.

Masukan dia artinya ya menerima sekali akan diseleksi artinya kebenarannya kalau itu ada dipermasalahannya. Ya itu tadi orangnya menerima ya gak langsung marah apapun baik, pahit ataupun manis dia menerima akan dipertimbangkan sesuai dengan kriteria dia.

2) Langkah-langkah yang dilakukan kepala madrasah setelah menerima masukan dari bawahan.

ya artinya memang disesuaikan kadang-kadang dia itu kalau memang perlu dan mampu artinya ya tentang apa tentang permintaan kita terhadap fasilitas mungkin itu disesuaikan iya akan menelaah apakah ini skala prioritas atukah tidak. Artinya kalau memang bisa dilakukan spontan pada waktu itu kalau memang itu baik tapi kalau memang belum mampu ya dibicarakan dirapatin oh ini belum bisa kami akomodir mungkin karena kendala begini – begini . supaya yang meminta mamaklumi semua selama ini ya artinya bukan saya mengangkat ya memang realita ya nanti bisa ditanya dengan guru yang lain. Menurut saya sebagai guru ya begitu, ya sesuai dengan apa, kalau misalnya belum mampu ya dibicarakan kalau mungkin. kalau memang bisa diselesaikan ya diselesaikan kalau belum bisa diselesaikan ya dimusyawarakan bagaimana yang terbaik pasti tidak terlepas dari musyawarah.

g. Suasana yang ada di lingkungan madrasah tsanawiyah negeri 2 Bandar Lampung.

Kalau secara garis besar MTs kita ini artinya kondusif bagus ya, apapun pastilah ada kerikil-kerikil dikit itu ya wajar namanya udah sunatullah ya. Tapi secara garis besar MTs ini nyaman dari lingkungannya, orang-orangnya kalau mau 100% itu ya tidak ada, itu yang mungkin tidak ada yang sempurna kecuali Allah SWT itu ya.



Tapi kalau saya menilai semua katakanlah yang ada disini alhamdulillah bagus. Damai, tenang.<sup>51</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Agustaman Hamdan selaku kepala TU Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

a. Cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Yang pasti setiap sekolah itu pasti ada masalah ya, dewan guru masalah kedisiplinan pasti yang terjadi disekolah itu rata-rata disiplin guru dari pegawai. Dalam memecahkan itu biasanya kepala madrasah ini mencari inti permasalahannya dulu. Dilihat dari absensinya dulu dari disiplin maupun dari jam mengajar, kalau kepala madrasah kita ini ketika absensi sangat bermasalah dari jam mengajarnya maka dia akan panggil secara empat mata untuk memberikan pengarahan, teguran agar kegiatan belajarnya dan absennya tidak bolong lagi secara empat mata dipanggil secara individu orangnya gak langsung semuanya gitu. Kalau rapat kita sangat rutin setiap da kegiatan pasti dirapatkan, contoh sebentar lagi kita akan menerima peserta didik baru dirapatkan tata caranya, tata cara penerimaannya dan iuran yang akan kita ambil dari seragam siswa selalu dirapatkan semua kegiatan yang ada di sekolah ini selalu dirapatkan, seperti ada anak PPL kan di rapatkan

---

<sup>51</sup>Hergani, wawancara dengan penulis, rekaman, Bandar Lampung, 25 Mei 2018.

pamongnya pokoknya selalu dirapatkan mbak. Mengeluarkan anak yang nakal juga tentu dirapatkan yang dimonitori oleh kepala madrasah.

b. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah

Beliau ini pemimpin yang tegas, pendiam yang pasti memang dia ketika mengambil keputusan itu selalu tepat kalau menurut saya. Karena kepala madrasah itu kan menjabat selama 6 bulan baru. Ketika menyelesaikan masalah juga dia selalu dirapatkan, dirangkul.

c. Cara kepala madrasah berkomunikasi dengan bawahan.

Kalau komunikasi ya normal-normal aja. Secara birokrasi dia akan berkomunikasi ya seorang pemimpin. Ketika sedang membaaur ya komunikasinya secara biasa, ngobrol seperti biasa merangkul dan tidak ada jarak. Ada kan kadang pemimpin yang jaga jarak kalau mau ketemu horor kan ada yang seperti itu, beliau gak iya memang orangnya tegas selalu mengambil keputusan dengan tepat menegur juga dengan cepat. Dan beliau ini berani bertindak tegas ketika sudah dikasih arahan, teguran. Dia selalu kontrol absen perbulan kalau ada masalah pasti dipanggil.

d. Sikap kepala madrasah dalam menerima masukan.

Kepala madrasah ini sangat menerima masukan-masukan dari guru pembina. Dia juga tidak yang arogan walaupun dia kepala madrasah

yang baru tetapi dia tidak meninggalkan tradisi-tradisi yang ditinggalkan dari kepala madrasah yang sudah dicapai senior-seniornya. Contoh kita buka bersama ada malam, semua masih diteruskan kebijakan-kebijakan lama masih dia teruskan tidak ada yang, terkadang ada yang kepala madrasah baru, dia tetap bersilaturahmi menjaga hubungan dengan yang pendahulunya. Karena memang ini kegiatan dari yang pendahulu di dalamnya ada satu kegiatan lagi yang dari dia. Seperti wisuda tawis itu konsepnya dari beliau semua sejak 2 tahun ini. Cuma prosesnya berbeda dari tahun sebelumnya

e. Suasana yang ada di lingkungan madrasah tsanawiyah negeri 2 Bandar Lampung

Suasana seperti yang terlihatlah ya guru, murid karyawan suasana ya suasana kerja. Kalau di MTs ini kan tahun kemaren itu juara 2 UKS tingkat nasional jadi suasananya ya adem, bersih, nyaman dan tentram dan 2 hektar ya luasnya jadi gak gersang. Cuma kendalanya disini ini kami ini kan tentang kebersihan karena pagi disapu jam 10 sudah banyak lagi daun yang rontok itu saja sih kendalanya tapi kan ada bentuk satgas kebersihan.

f. Keunggulan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung .

Setiap tahun itu berjenjang dari tingkat kecamatan, tingkat kota dan tingkat provinsi. Tahun lalu itu lomba sehat tingkat provinsi itu kita

runer up. Dan tahun kemaren kita juara satu tingkat nasional. Kalau keunggulannya di madrasah ini kan yang kita unggulkan pelajaran bahasa arab,quran hadist. Kelas unggul itu seperti ini beda kelas unggul dan reguler. Kalau contoh bahasa indonesia ya kelas reguler 5 jam kalau kelas unggul 10 jam. Makanya mereka pulang jam 5 sore kalau reguler jam 2, Jadi ada pendalaman materi. Untuk yang kelas unggul ini kita ambil memang anak-anak yang ranking, jadi sebelum mereka ujian nasional kita udah saring sesi penerimaan diambil dari nilai rapot kelas 5,6. Setelah itu diakumulasikan menjadi 8,5. Jadi kita ambil dari anak yang ranking 1-5. Jadi mereka belum UN kita terima.<sup>52</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H. Mahmud, S. Pd. M. Pd. Selaku guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu,

a. Cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

1) Pemecahan masalah kepala madrasah dalam mengambil keputusan. di sini kepala sekolah dalam memecahkan masalah selalu musyawarah, melibatkan unsur pimpinan seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas. Untuk kegiatan-kegiatan yang besar

---

<sup>52</sup>Agustaman Hamdan, wawancara dengan penulis, rekaman, Bandar Lampung, 25 Mei 2018.

biasanya kepala sekolah itu melibatkan semua guru, ya semua guru kepala madrasah lebih ke demokratis.

2) Perkembangan masalah setelah adanya keputusan.

pastinya ya terselesaikan dong dan berjalan dengan lancar, ketika ada masalah kan selalu di musyawarahkan dengan yang bersangkutan jadi pastinya terselesaikan dengan baik, apalagi beliau kan sering berkomunikasi dengan guru-guru.

3) Kehadiran kepala madrasah dalam mengambil keputusan.

kehadirannya sangat penting ya, karena sebagai guru saya pribadi merasa segan sama dia ini. Dan bapak kepala selalu hadir dalam kegiatan rapat, kecuali jika beliau sedang sibuk seperti sekarang ini kan, beliau lagi ke Jogja jadi di wakikan oleh waka kurikulum, waka kesiswaan atau waka humas, pokoknya yang bersangkutan gitu.

b. Cara kepala madrasah dalam menggerakkan / memimpin bawahan (staf, guru dan siswa).

1) Pembinaan langsung yang dilakukan kepala madrasah terhadap bawahan.

kepala madrasah itu kan punya waka, waka waka ini dari waka kesiswaan. waka kurikulum, waka humas. Biasanya kalau ada kegiatan-kegiatan atau perintah dari pimpinan itu biasanya disesuaikan dengan apa perintahnya untuk waka itu. Seperti

kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh waka kesiswaan seperti perlombaan, kegiatan latihan, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan osis, kegiatan yang lainnya itu melibatkan waka kesiswaan. Kalau berkenaan dengan pembelajaran itu jadwal pembelajaran, jadwal tugas itu biasanya melibatkan waka kurikulum. Kalau melalui prasarana kaya kemarin kita itu lomba LSS tingkat nasional itu, alhamdulillah kita juara dua itu. Ya waka sarana sangat berkompeten disitu karna itu sarana prasarana kita. Tidak kala juga dengan waka humas, hubungan masyarakat karena pengganti dari pak kepala untuk kegiatan hubungan dengan instansi terkait baik dari dinas pendidikan, dinas provinsi baik puskesmas, kecamatan biasanya waka humas. Nah kalau kegiatan disini untuk disini kegiatan yang penting-penting disini kaya kemarin kegiatan LSS kemarin, dibentuk sama pak kepala itu. Iya lomba sekolah sehat, kemarin juga kita diikuti lombakan tapi belum ada pengumuman lomba kantin sehat nasional. Ini juga kemarin baru ditunjuk lagi, kita baru breafing tadi berhubung beliau tidak ada lagi di Jogja. Waka yang mimpin waka kesiswaan, kita minggu ini akan dinilai sekolah ramah, sekolah siswa ramah tingkat nasional. Itu yang nunjuk langsung dari sekretaris gubernur, sekda langsung nanti kami siapkan. kalau kegiatan ekstrakurikuler yang akan dekat ini latihan gabungan paskibranya. Ya semuanya berjalan tapi memang

sesuai dengan jobnya masing-masing, pak kepala yang memerintahkan selain itu masih ada kegiatan hafis Al'quran, wisuda 300 siswa, sekitar ada 300 siswa yang akan diwisuda sama persiapan perpisahan pelepasan siswa kelas 9. Ya walaupun kita ada lomba kegiatan ramah lingkungan kegiatan-kegiatan itu diinstruksikan tetap berjalan apa adanya. Kaya yang untuk kelas unggul itu masih ada ujian kompetensi tetap berjalan.

2) Kepala madrasah memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan sesuatu.

iya dong, bapak kepala itu orangnya ramah, disiplin jadi dia memberikan contoh kepada bawahan-bawahannya tentang gimana kedisiplinan itu harus diterapkan, ya kedisiplinan dalam mengajar.

3) Pemberian sanksi terhadap bawahan yang bersalah.

iya diberi hukuman tapi ya ditegor dulu yng bersangkutan, contoh nih siswa rambutnya panjang itu ditegor dulu, ada juga siswa yang nakal kalau udah gak bisa ditegor kadang juga dipanggil orangtuanya.

4) Pemberian penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi.

kalau siswa yang menang lomba ya dikasih hadiah, walaupun dapet juara dan tidak dapat juara juga dikasih ucapan selamat gitu.

5) Kepala madrasah ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di madrasah.

ya berpartisipasi dong, bapak kepala sekolah ini kalau ada kegiatan di sekolah selalu diusahakan hadir berpartisipasi, kecuali kaya sekarang ini beliau kan lagi di Jogja. Kepala sekolah kan punya waka ya dari waka kesiswaan, waka kurikulum, waka humas. Waka waka inilah yang diberi amanat untuk mewakili beliau sesuai bidangnya masing-masing. Baik perlombaan, ekskul, kegiatan osis itu waka kesiswaan yang dilibatkan, kalau seperti jadwal guru, jadwal mengajar itu biasanya waka kurikulum ya semuanya berjalan tapi kan ada jobnya masing masing sesuai pak kepala yang memerintahkan.

c. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah.

1) Sikap kepala madrasah terhadap bawahan.

kepala madrasah itu dia orangnya penyabar, punya jiwa kepemimpinannya yang sangat besar. Yang pasti yang saya liat itu penyabar, terus menyelesaikan masalah itu dengan bermusyawarah, tidak arogan. Kan ada sih kepala sekolah itu yang kadang kalau gak ada guru di kelas dia marah-marah, kalau ini gak kalau bapak ini melalui pendekatan bapak ini. Beliau ini dulu guru disini, waka kurikulum sebelum waka kurikulum beliau ini waka kelas unggul. Jadi kita ini sama beliau itu tetap sama tapi ada batasan karna kan bapak ini kepala sekolah. Dia juga bukan ditakuti tapi disegani. Sama beliau ini saya pribadi segen, iya mau ngadep aja kalau gak



penting-penting segen. Walaupun dia yang gak seperti dibayangkan orangnya tetap ramah, negur, nyapa. Alhamdulillah beliau kemarin itu kepala sekolah terbaik se Lampung. Sebelum di MTs Negeri 2 Bandar Lampung beliau menjabat di MTs Pringsewu dan MTs Kota Agung baru di sini ini beliau pak Tarmadi ini.

d. Cara kepala madrasah berkomunikasi dengan bawahan.

melalui pendekatan kalau bapak kepala itu, jadi kita sama beliau itu tetap sama tapi ada batasan karna kan bapak ini kepala sekolah. Dia juga bukan ditakuti tapi disegani.

e. Hubungan kepala madrasah dengan bawahan.

harmonis tidak ada yang namanya tidak mengenakkan, yang bawahan kami guru dan staf selalu patuh dan menjalankan perintah. Walaupun beliau gak ada kita tetap kerja, karena kita bertanggung jawab apa yang diperintahkan beliau. Seperti ini ketika beliau ada di Jogja ada tugas tapi kegiatan tetap berjalan. Tapi kan diatas atas kita sudah ada waka nah ini yang mengatur.

f. Sikap kepala madrasah dalam menerima masukan.

1) Sikap kepala madrasah dalam menerima pendapat, kritik dan saran dari bawahan.

masukan itu beliau sangat suka, sangat senang kita kasih masukan gini-gini tapi itu kan namanya masukan itu kan produk mentah. Artinya kita kelolah melalui rapat, dirapat inilah kita akan selesaikan masalahnya. Ada masukan seperti ini ya kita terima nanti kita liat baik buruknya segi positifnya bagaimana segi negatifnya bagaimana nanti kita akan rapatkan dengan rapin rapat pimpinan namanya.

2) Langkah-langkah yang dilakukan kepala madrasah dalam menerima masukan dari bawahan.

kalau untuk langkah selanjutnya ya dilakukan, bapak kepala itu orangnya tidak suka menunda-nunda pekerjaan. Jadi langsung dikerjakan kalau memang baik, ya itu tadi harus dirapatkan dulu bagaimana baiknya segi positif dan negatifnya di cari dulu.<sup>53</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Diana selaku staf TU yaitu,

a. Cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

1) Pemecahan masalah yang dilakukan kepala madrasah dalam mengambil keputusan.

---

<sup>53</sup>Mahmud, wawancara dengan penulis, rekaman, Bandar Lampung, 30 April 2018.

diselesaikan bersama sama dengan yang bersangkutan, tapi kebanyakan masalah itu diselesaikan dengan bermusyawarah bersama sama dalam mengambil keputusannya.

2) Perkembangan masalah setelah adanya keputusan.

selalu berkembang, soalnya kalau ada apa-apa itu langsung dikerjakan, dan dituntaskan.

3) Kehadiran kepala madrasah dalam mengambil keputusan.

iya bapak selalu hadir, selalu hadir dalam mengambil keputusan, menyelesaikan masalah.

b. Cara kepala madrasah dalam menggerakkan / memimpin bawahan

1) Pembinaan langsung kepala madrasah lakukan terhadap bawahan.

pembinaannya dilakukan secara langsung seperti pada saat mengurus administrasi sekolah.

2) Kepala madrasah memberikan contoh terlebih dahulu sebelum memerintahkan.

iya bapak kepala memberikan contoh dulu, seperti kegiatan kerja bakti tu, bapak ikut membersihkan halaman memberikan contoh kepada murid-murid, guru-guru agar dicontoh. Dan mengarahkan juga.

c. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah.

Kepala madrasah memiliki sifat baik bapak orangnya baik, sabar.

d. Hubungan kepala madrasah dengan bawahan.

hubungannya kita ya harmonis –harmonis aja.

e. Sikap kepala madrasah dalam menerima masukan dari bawahan.

Kepala madrasah ya beliau sangat lapang. Diterima saja.<sup>54</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Tri Widyawati selaku guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu,

a. Cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

1) Pemecahan masalah yang dilakukan kepala madrasah dalam mengambil keputusan.

kalau untuk secara misalnya ada usulan apa bersama gitu ya langsung dirapatkan. Tapi misalnya secara pribadi itu dipanggil satu-satu kitanya, tergantung dengan masalahnya. Tapi kebanyakan semua masalah itu diselesaikan secara bersama-sama. Jadi saling ada keterbukaan ya.

2) Perkembangan masalah setelah adanya keputusan.

pastinya ya terselesaikan ya, karena kan kalau ada apa-apa itu langsung dikerjakan sampai benar –benar diselesaikan dengan tuntas.

3) Kepala madrasah selalu hadir dalam mengambil keputusan.

---

<sup>54</sup> Diana, wawancara dengan penulis, rekaman, Bandar Lampung, 12 April 2018.

iya beliau selalu terlibat langsung dalam hal apapun dan aktif dalam musyawarah karena kehadirannya sangat penting ya mbak, tanpa kehadiran beliau kita tidak dapat informasi apa-apa.

- b. Cara kepala madrasah dalam menggerakkan / memimpin bawahan (staf guru, dan siswa)

Pembinaan yang dilakukan kepala madrasah terhadap bawahan.

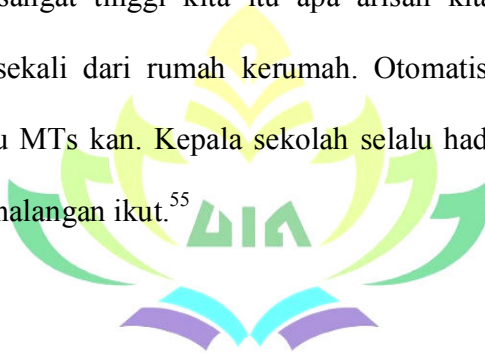
salah satunya melakukan pertemuan dengan individu terkait proses pembelajaran dalam arti guru yang telat terus atau guru yang punya prestasi tersendiri, ya mungkin ada motivasi-motivasi, penyemangat-penyemangat tentu sih agar menjadi lebih baik. Terkait pemberian sanksi, sanksinya itu kalau sama siswa mungkin dengan teguran, dipanggil dinasehati ya. Kadang juga sanksinya dipanggil orangtuannya, misalnya kaya kemaren ada anak kelas berapa itu merusak motor. Sedangkan untuk guru biasanya cuma diperingatkan aja, pas dalam forum rapat jadi semuanya tau dan guru-guru itu gak kesinggung, kan menasehatinya itu bukan hanya untuk satu guru aja tapi kan semua yang terlibat di forum itu dinasehati.

- c. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah.  
kepala sekolah yang sekarang ini kepribadiannya sangat baik islami banget, ya terlihat dari sehari-harinya dia bagus sih, peduli terhadap siswa, peduli terhadap guru dia cepet untuk menandatangani soal pencairan dana. Menurut saya sangat percaya diri ya, misalnya aja

guru-guru itu kurang paham tentang tugasnya lalu beliau selalu membina dan memotivasi karena kan bapak sendiri memiliki wawasan yang luas.

d. Hubungan kepala madrasah dengan bawahan.

guru-guru di MTs N 2 ini kekeluargaannya sangat tinggi, kenapa saya katakan sangat tinggi kita itu apa arisan kita itu ada arisan yang sebulan sekali dari rumah kerumah. Otomatis kita bisa silaturahmi guru-guru MTs kan. Kepala sekolah selalu hadir dan guru-guru yang tidak berhalangan ikut.<sup>55</sup>



B. Pembahasan.

1. Cara kepala madrasah MTs Negeri 2 Bandar Lampung dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pemecahan masalah yang dilakukan kepala madrasah dalam mengambil keputusan selalu dilakukan dengan musyawarah. Sebagai seorang pemimpin, untuk memutuskan sesuatu kepala madrasah meminta pertimbangan kepada bawahan (guru, staf dan siswa) yang memang terlibat dalam permasalahan itu. Jika dalam permasalahan tersebut semua guru harus tau maka selalu diselesaikan dengan rapat, diskusi dan musyawarah. Tetapi jika permasalahan

---

<sup>55</sup>Tri widyawati, wawancara dengan penulis, rekaman, Bandar Lampung, 16 April 2018.

melibatkan individual maka pemecahan masalah hanya melibatkan individual dan kepala madrasah.

Kepala madrasah merupakan orang yang disiplin dan cepat tanggap, sehingga setelah adanya keputusan maka perkembangan masalah yang ada menjadi lebih baik dan terselesaikan. Kepala madrasah sendiri tipe pemimpin yang tidak suka menunda pekerjaan, semua permasalahan dapat terselesaikan dengan tuntas karena kepala madrasah lebih mengutamakan musyawarah. Dalam kegiatan rapat kepala madrasah berusaha hadir untuk selalu melibatkan diri dalam bermusyawarah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, sebagai seorang pemimpin cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan sudah cukup baik dan sangat bertanggung jawab dengan bermusyawarah.

2. Cara kepala madrasah MTs Negeri 2 Bandar Lampung dalam menggerakkan atau memimpin bawahan (guru, staf dan siswa).

Ada beberapa cara kepala madrasah dalam menggerakkan atau memimpin bawahan salah satunya yaitu dengan cara pembinaan secara rutin diadakan sebulan sekali. Pembinaan tersebut seperti, kedisiplinan, keseriusan dalam mendidik dan mengajar anak-anak. Adapun pembinaan secara langsung kepala madrasah yang dilakukan spontanitas untuk mengarahkan siswa-siswa dalam kegiatan pembelajaran.

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah dalam memerintahkan sesuatu terlebih dahulu memberikan contoh kepada bawahan terkait

kedisiplinan, kekeluargaan, keramahan dan kegiatan-kegiatan yang memang bawahan belum memahami apa yang menjadi tugasnya. Terkait bawahan-bawahan yang melakukan pelanggaran kepala madrasah tidak segan untuk memberikan sanksi, sebaliknya ketika bawahan (guru, staf dan siswa) berprestasi kepala madrasah memberikan reward.

Sanksi yang diberikan terhadap bawahan dapat berubah teguran, nasehat, arahan dan sampai memanggil wali murid jika ada murid yang memang tetap tidak berubah menjadi lebih baik. Sedangkan penghargaan yang biasanya di berikan terhadap bawahan yang berprestasi dapat berupa ucapan selamat dan diumumkan dalam rapat rutin atau ketika upacara siswa.

Kepala madrasah MTs Negeri 2 merupakan pemimpin yang sangat aktif dan selalu ingin berpartisipasi dalam segala kegiatan yang ada di sekolah, kecuali pada saat jadwal berbenturan dengan undangan dari luar seperti kedinasan kepala madrasah meminta izin untuk tidak hadir dan diwakilkan kepada yang diamanatkan.

Dapat disimpulkan bahwa dalam menggerakkan atau memimpin bawahan selalu memberikan pembinaan. Pembinaan dilakukan secara langsung dan diadakan secara rutin setiap satu bulan sekali. Selain itu kepala madrasah selalu aktif dan berpartisipasi dalam kegiatan yang ada. Kepala madrasah merupakan pemimpin yang tegas, penyabar dan disiplin sehingga ketika ada bawahan yang melakukan kesalahan langsung



diberikan sanksi berupa teguran nasehat dan arahan adapun mengenai reward diberikan kepada bawahan yang berprestasi.

3. Kepribadian yang dimiliki kepala madrasah MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

Kepala madrasah memiliki kepribadian yang sangat baik, penyabar, islami, sopan dan punya jiwa kepemimpinan yang sangat besar. Guru, staf dan siswa merasa segan terhadap kepala madrasah ketika sedang berkomunikasi. Dalam memimpin kepala madrasah memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Kaitanya dengan tugas yang ada di madrasah kepala madrasah melakukan pendekatan, terbuka dengan bawahan (guru, staf dan siswa).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepribadian yang dimiliki kepala madrasah sudah cukup baik dan patut diteladani karena kepala madrasah memiliki sikap yang penyabar, berwibawa, islami, sopan dan selalu disegani oleh bawahan.

4. Cara kepala madrasah MTs Negeri 2 Bandar Lampung berkomunikasi dengan bawahan (guru, staf dan siswa).

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan wawancara dan observasi pada tanggal 4 maret sampai dengan 15 mei 2018, sikap kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan bawahan sangat sopan, baik. Kaitanya dengan masalah tugas kepala madrasah berkomunikasi dengan bawahan melalui pendekatan dan terbuka.

5. Hubungan kepala madrasah MTs Negeri 2 Bandar Lampung dengan bawahan (guru, staf dan siswa).

Hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dengan bawahan terjalin secara harmonis, kekeluargaannya sangat tinggi karena di MTs Negeri 2 Bandar Lampung sebulan sekali melaksanakan kegiatan arisan tujuannya untuk memperkuat tali silaturahmi. Kepala madrasah serta guru-guru selalu hadir kecuali yang berhalangan dan ada tugas lain. kepala sekolah mengutamakan kebersamaan, selalu melibatkan bawahan-bawahan dalam konteks tugas yang ada di madrasah.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dengan bawahan ( guru, staf dan siswa) terjalin secara harmonis dan kekeluargaan.

6. Sikap kepala madrasah MTs Negeri 2 Bandar Lampung dalam menerima masukan.

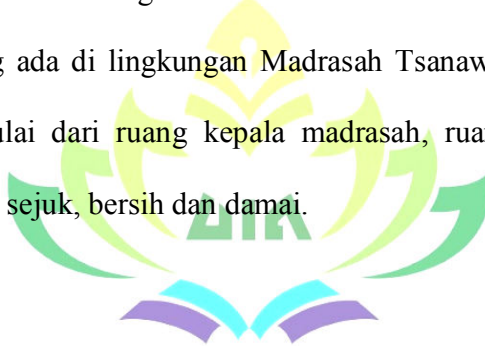
Sikap kepala madrasah dalam menerima masukan seperti pendapat, kritik dan saran dari bawahan (guru, staf dan siswa) yaitu menerima masukan dengan lapang dada. Kepala madrasah sangat suka mendapatkan masukan dari bawahan. Masukan, kritikan itu dirapatkan, dimusyawarkan dengan bawahan agar ditinjau kembali dari segi positif dan negatif.

Langkah selanjutnya yang ditempuh kepala madrasah setelah menerima masukan atau kritikan dari bawahan (guru, staf dan siswa) yaitu kalau memang masukan itu baik bagi semua warga madrasah kepala

madrasah akan menerima dan melaksanakan tugasnya karena kepala madrasah merupakan orang yang tidak suka menunda pekerjaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam menerima masukan dan kritikan, kepala madrasah selalu menerima dan meninjau kembali dari segi positif dan negatif suatu masalah. Permasalahan tersebut di musyawarahkan bersama bawahan dan segera dilaksanakan.

7. Suasana yang ada di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung mulai dari ruang kepala madrasah, ruang guru, ruang kelas, masjid sangat sejuk, bersih dan damai.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam menganalisis gaya kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut,

1. Sebagai seorang pemimpin cara kepala madrasah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan sudah cukup baik dan sangat bertanggung jawab dengan melakukan musyawarah.
2. Kepala madrasah dalam menggerakkan atau memimpin bawahan selalu memberikan pembinaan. Pembinaan dilakukan secara langsung dan diadakan secara rutin setiap satu bulan sekali. Selain itu kepala madrasah selalu aktif dan berpartisipasi dalam kegiatan yang ada. Kepala madrasah merupakan pemimpin yang tegas, penyabar dan disiplin sehingga ketika ada bawahan yang melakukan kesalahan langsung diberikan sanksi berupa teguran nasehat dan arahan adapun mengenai reward diberikan kepada bawahan yang berprestasi.
3. Sebagai seorang pemimpin, kepribadian yang dimiliki kepala madrasah sudah cukup baik dan patut diteladani. Kepala madrasah memiliki sikap yang penyabar, berwibawa, islami, sopan dan selalu disegani oleh bawahan.

4. Sikap kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan bawahan sangat sopan, baik. Kaitanya dengan masalah tugas kepala madrasah berkomunikasi dengan bawahan melalui pendekatan dan terbuka.
5. Hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dengan bawahan (guru, staf dan siswa) terjalin secara harmonis dan kekeluargaan.
6. Dalam menerima masukan dan kritikan, kepala madrasah selalu menerima dan meninjau kembali dari segi positif dan negatif suatu masalah. Permasalahan tersebut dimusyawarahkan bersama bawahan dan segera dilaksanakan.
7. Suasana yang ada di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung mulai dari ruang kepala madrasah, ruang guru, ruang kelas, masjid sangat sejuk, bersih dan damai.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah negeri 2 Bandar Lampung dalam memimpin lembaga pendidikannya cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

#### B. Saran.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, maka peneliti mengajukan saran yaitu kepala madrasah beserta bawahannya (guru, staf dan siswa) diharapkan agar selalu mempertahankan dan menjaga sikap kekeluargaan yang sudah ditanamkan sehingga suasana yang ada di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung dapat selalu berjalan dengan harmonis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al- Qur'an dan terjemahannya. Departemen Agama RI. Bandung: J- ART.
- Ali, Nurbaya M. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan". *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 3. No. 2. Tersedia di <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2566/2425> (Mei 2015).
- Danim, Sudarwan & Suparno. *Menjadi Pemimpin Besar Visioner Berkarakter*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Daryanto. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Djaenuri, M. Aries. *Kepemimpinan, Etika dan Kebijakan Pemerintah*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2015.
- Ghony, M. Djunaidi & Almanshur Fauzan. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. III). Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Hanun, Farida. "Membangun Citra Madrasah Melalui Program Kelas Unggulan Di MTs Negeri 2 Bandar Lampung". *Jurnal Edukasi Kemenag*. volume 14. No. 3. Tersediadi: <http://www.jurnaledukasikemenag.org/index.php/edukasi/article/view/9> (Desember 2016).
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Cet III). Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Kadim Masaong, Abd & Arfan A. Tilome. *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence: Sinergi Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual untuk Meraih Kesuksesan yang Gemilang*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Karim, Mohammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Kasan, Tholib. *Teori & Aplikasi Administrasi Pendidikan*. Jakarta Timur: Studia Press.
- Makinuddin. *Bersaksi dalam Advokasi Irigasi*. Bandung: Yayasan Obor Indonesia, 2006.

- Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Moleong, Lexy J. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mulyasa, E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Cet. II). Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Nurlaili. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Pada MTsN Lawang Mandahiling". *Al Fikrah Jurnal Manajemen Pendidikan*. Volume 1. no. 1. Tersedia di <http://ecampus.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/afikrah/article/view/354/7> (Januari-Juni 2013).
- Permadi, K. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen* (Cet II). Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. XV). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2005.
- Rivai, Veihzal & Murni Sylviana. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press, 2009.
- Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press, 2010.
- Sahertian, A. Piet. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Setianingsih, Dian. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri Prawirotaman Yogyakarta*. Skripsi Universitas Negeri Yogyakarta, 2015. Tersedia di <http://eprints.uny.ac.id/24679/1/skripsi.pdf>
- Siagan, Sondang P. *Fungs-Fungsi Manajerial*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- *Teori & Praktek Kepemimpinan* (Cet. VI). Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sobahi, Karna dkk. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Cakra, 2010.
- Sugiono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sulistio, Eko Budi & Sulistiowati Rahayu. *Azas – Azas Manajemen*. Anugrah Utama Raharja, 2015.

- . *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cet. XXVI). Bandung: Alfabeta, 2017.
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Torang, Syamsir, *Organisasi & Manajemen* (Cet. II). Bandung: Alfabeta, 2014.
- . *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Undang – Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003*. Yogyakarta: Media Wacana Press, 2003.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran* (Cet. II). Bandung: Alfabeta, 2009.
- Wirawan. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Yusuf, Choirul Fuad. *Budaya Sekolah dan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Pena Citasatria, 2008.





## PROGRAM KELAS UNGGUL

Komponen	Mata Pelajaran/Program	Tujuan	Metode Pengembangan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• AKADEMIK</li> </ul>	1. Bahasa Inggris dan Bahasa Arab	Meningkatkan kemampuan dan keterampilan siswa MTsN 2 Bandar Lampung dalam berbahasa Asing, yaitu Bahasa Inggris dan Bahasa Arab secara aktif	1. Program peningkatan penguasaan berbahasa secara tertulis, yang merupakan kegiatan yang dapat mendukung peningkatan kemampuan siswa dalam menguasai kosakata dan kalimat, yaitu antara lain berupa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengadaan modul pembelajaran</li> <li>• Penyediaan lembar kerja siswa</li> <li>• Kegiatan pembelajaran dengan metode khusus</li> <li>• Berbagai latihan tertulis</li> <li>• Pemanfaatan berbagai media yang mendukung untuk penggunaan Bahasa Inggris dan bahasa Arab</li> </ul>
			2. Program peningkatan penguasaan berbahasa secara verbal, yang merupakan kegiatan yang dapat mendukung peningkatan kemampuan siswa dalam berbahasa secara aktif (berbicara) yaitu antara lain berupa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegiatan pembelajaran bahasa asing semaksimal mungkin menggunakan pengantar bahasa Inggris dan Arab</li> <li>• Daerah wajib berbahasa Asing (bahasa Inggris/Arab), yaitu berada di Gedung Kelas Unggul (<i>Excellent Class</i>) MTsN 2 Bandar Lampung</li> <li>• Tes lisan berbahasa Inggris dan Arab yang dilakukan oleh Master Teaching of English and Arabic</li> <li>• Tugas menelpon ke tim Kelas Unggul (<i>Excellent Class</i>) MTsN 2 Bandar Lampung dengan berbahasa</li> </ul>

			<p>Asing (Inggris/Arab)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setoran kosakata bahasa asing (Inggris/Arab) pada waktu-waktu tertentu, yaitu pada saat akan memasuki kelas, selesai melaksanakan sholat Ashar berjamaah pada saat akan pulang dan lain-lain</li> <li>• Mars berbahasa Inggris dan Arab yang dibuat oleh guru</li> <li>• Program Non Akademik yang menjadi sarana untuk menampilkan pertunjukkan berbahasa asing (bahasa Inggris dan bahasa Arab) dari siswa dan tim Kelas Unggul (<i>Excellent Class</i>) MTsN 2 Bandar Lampung</li> </ul>
Komponen	Mata Pelajaran/Program	Tujuan	Metode Pengembangan
	2. Matematika	Meningkatkan kemampuan dan keterampilan siswa MTsN 2 Bandar Lampung dalam menyelesaikan soal Matematika, sehingga diharapkan dapat menjadi juara dalam berbagai invitasi dan momen perlombaan Matematika	<p><b>a.</b> Melaksanakan dan mengembangkan Program peningkatan penguasaan konsep dan materi Matematika, berupa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan buku paket untuk Mata Pelajaran Matematika yang tersedia di perpustakaan MTsN 2 Bandar Lampung</li> <li>• Penyampaian materi Mata Pelajaran Matematika yang telah disarikan dari berbagai sumber</li> <li>• Kegiatan pembelajaran Matematika yang telah disarikan dari berbagai pendekatan</li> </ul> <p><b>b.</b> Program peningkatan penguasaan penyelesaian soal Matematika, yaitu antara lain:</p>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latihan soal dan tes tertulis untuk setiap sub bab materi matematika (latihan soal berdasarkan materi yang telah diberikan sebelumnya dengan tujuan untuk mengetahui pemahaman siswa terhadap materi yang telah disampaikan)</li> <li>• Latihan soal pengayaan Matematika dan tes tertulisnya (latihan berupa pengembangan soal dari materi yang telah diberikan sebelumnya dengan tujuan mengetahui keterampilan siswa untuk menyelesaikan soal berdasarkan materi yang telah disampaikan)</li> <li>• Tes kecil (quis) dalam format cepat tepat untuk setiap siswa dan kelompok siswa</li> <li>• Penyelesaian soal dan berbagai sumber, yaitu antara lain soal ujian tingkat MTs yang terdahulu, soal olimpiade tingkat MTs yang terdahulu, soal-soal dari lembaga bimbil dan lain-lain</li> <li>• Tes tertulis untuk mata pelajaran Matematika yang dilakukan oleh <i>Master Teacher of Mathematic</i></li> <li>• Tes cepat tepat Matematika pada saat akan pulang oleh guru yang menutup kelas</li> <li>• Pemanfaatan berbagai media yang mendukung untuk penggunaan tes Matematika</li> </ul>
Komponen	Mata Pelajaran/Program	Tujuan	Metode Pengembangan
	3. Tahfidz Al-Qur'an	Meningkatkan kemampuan dan keterampilan siswa MTsN 2 Bandar	<b>a.</b> Program Tahsin Tilawah (perbaikan bacaan agar benar sesuai dengan ketentuan), yaitu antara lain berupa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengajaran makhrojul huruf dan tajwid serta hukum-hukumnya</li> <li>• Latihan, setoran dan penilaian Tahsin Tilawah Al-</li> </ul>

		Lampung dalam menghafal Al-Qur'an (Tahfidzul Qur'an)	Qur'an Juz 30
			<b>b.</b> Program Tahfidz Al-Qur'an juz 30 menghafal Al-Qur'an juz 30), yaitu antara lain berupa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengajaran teknik-teknik menghafal Al-Qur'an</li> <li>• Menghafal, Muroja'ah (mengulang hafalan) dan setoran hafalan Al-Qur'an juz 30</li> </ul>
• MORAL	1. Mabid (Malam Bina Iman dan Taqwa)	Siswa diarahkan pada pemahaman agama secara komprehensif yaitu: <b>Salimul Aqidah</b> (Aqidahnya Lurus), <b>Shohihul Ibadah</b> (Ibadahnya Baik) dan <b>Matinul Khuluq</b> (Akhlaknya Terpuji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shalat Maghrib, Isya, dan Subuh berjama'ah</li> <li>• Tilawah Al-Qur'an</li> <li>• Mendengarkan Tausiyah (Nasihat)</li> <li>• Muhasabah (Renungan)</li> <li>• Shalat Tahajud</li> <li>• Al-Matsurat Jama'i (Membaca dzikir dan do'a pagi dan petang)</li> <li>• Riyadoh Jama'i (Olahraga bersama)</li> </ul>
	2. Rihlah		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengunjungi Tempat bersejarah dan bernuansa Islami</li> <li>• Studi banding ke Pondok Pesantren dan lembaga pendidikan keagamaan (MTs dan MA)</li> <li>• Mengunjungi Instansi/lembaga yang bergerak dalam bidang teknologi dan pengembangan industri</li> <li>• Wisata Alami</li> </ul>
Komponen	Mata Pelajaran/Program	Tujuan	Metode Pengembangan
	3. Kelompok Binaan	Memberikan	• Pembinaan akhlaqul karimah

		bimbingan secara lebih intensif dan berkelanjutan dalam kelompok-kelompok kecil siswa dan seorang mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan ruhiyah siswa</li> <li>• Peningkatan amaliah ibadah</li> <li>• Motivasi belajar</li> </ul>
	4. Mengontrol amal Ibadah harian	Melakukan pengawasan secara intensif terhadap pelaksanaan amal ibadah harian siswa, baik di sekolah maupun di rumah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan interview secara langsung kepada siswa</li> <li>• Memberikan buku penghubung untuk ditandatangani orang tua siswa</li> <li>• Mengajukan pertanyaan secara lisan kepada siswa, terkait amal dan ibadah yang telah dilaksanakan</li> </ul>
• Skill	KETERAMPILAN RUMAH TANGGA	Siswa dibekali skill (ketrampilan-ketrampilan) agar kelak menjadi manusia yang berdaya guna dan memiliki sikap kepemimpinan	

# **DOKUMENTASI**



## FOTO-FOTO WAWANCARA



Wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.



Wawancara dengan wakil kepala madrasah.





Wawancara dengan kepala TU.



Wawancara dengan guru



Wawancara dengan guru.



Wawancara dengan staf TU.

FOTO-FOTO KONDISI GEDUNG MTs NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG



Gerbang MTs Negeri 2 Bandar Lampung



Gedung AULA MTs Negeri 2 Bandar Lampung



Laboratorium Komputer



Toilet siswa MTs Negeri 2 Bandar Lampung



Masjid MTs Negeri 2 Bandar Lampung

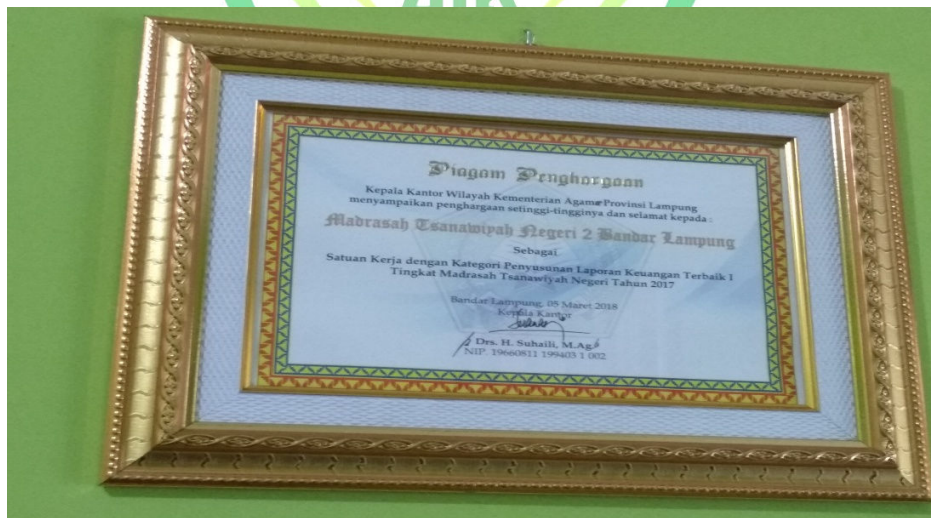


Halaman MTs Negeri 2 Bandar Lampung

## PIAGAM-PIAGAM MTs NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG



Piagam penghargaan kepala madrasah terbaik 1 provinsi Lampung



Piagam penghargaan kategori penyusunan keuangan terbaik 1.



Penghargaan lomba sehat MTs Negeri 2 Bandar Lampung

## KEGIATAN RAPAT MTs NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG







## KEGIATAN PEMBELAJARAN



## KEGIATAN SUPERVISI



## FOTO-FOTO KEGIATAN



Kegiatan upacara



Kegiatan ujian

