

**GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH
DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU DI MTS AL-HIKMAH
BANDARLAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat guna
memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah

DI SUSUN OLEH :

FEBRI PUTRI RAMADHANI

NPM: 1411030082

JURUSAN: MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

1440H/2018M

**GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH
DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU DI MTS AL-HIKMAH
BANDARLAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat guna
memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah

DI SUSUN OLEH :

FEBRI PUTRI RAMADHANI

NPM : 1411030082

JURUSAN: MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PEMBIMBING:

Pembimbing I : Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag

Pembimbing II : Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1440H/2018M**

ABSTRAK

GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU DI MTS AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG

Oleh:

Febri Putri Ramadhani

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan tugas dari anggota-anggota kelompok. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sekolah. Jika diterapkan didunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang yang terlibat didalam pendidikan untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Semakin tinggi pengetahuan dan keterampilan kepala madrasah menganalisa situasi dan keadaan tenaga pendidik, pengaplikasian gaya kepemimpinan akan semakin tepat sehingga berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik.

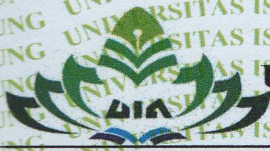
Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam lembaga pendidikan, baik ia sebagai perencana, pelaksana, dan evaluasi pembelajaran. Kinerja guru yang tinggi dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas dan bermutu sangatlah menentukan keberhasilan pendidikan secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru sudah hampir mencapai kata sangat baik. Hal ini terlihat dari cara kepala madrasah dalam mengambil keputusan. Dalam memecahkan masalah selalu dilaksanakan dengan bermusyawarah, selalu melibatkan bawahan (guru, staf dan siswa) walaupun terkadang ada sedikit konflik, tetapi selalu di musyawarahkan bersama. Kepala madrasah selalu menerima kritik saran dan pendapat dengan senang. Terlihat komunikasi, yaitu adanya hubungan yang terjalin antara kepala madrasah dan bawahan secara kekeluargaan. Kepala madrasah aktif berpartisipasi dalam kegiatan

yang ada di madrasah dan memiliki sikap yang santun, sederhana, islami dan rasa kekeluargaan yang tinggi.

Kata kunci: *kepala madrasah, kinerja guru.*





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA
MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU
DI MTS AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG**

Nama : **FEBRI PUTRI RAMADHANI**

NPM : **1411030082**

Prodi : **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

FAKULTAS : **TARBIYAH DAN KEGURUAN**

MENYETUJUI :

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag

NIP. 195804171986031002

Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I

NIP. 196812051994032001

Mengetahui
Ketua Jurusan MPI

Drs. H. Amirudin, M.Pd.I

NIP. 196903051996031001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul : **“GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU DI MTs AL HIKMAH BANDAR LAMPUNG.”** Disusun oleh: **FEBRI PUTRI RAMADHANI, NPM: 1411030082, Jurusan: MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM,** telah diujikan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan pada hari tanggal: **Jum'at / 16 November 2018**

TIM MUNAQASYAH

Ketua

Drs. Amirudin, M.Pd.I

Sekretaris

Sri Purwanti N, M.Pd

Penguji Utama

Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Penguji Pendamping I

Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag

Penguji Pendamping II

Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I

Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Chairul Anwar, M.Pd

NIP. 195608101987031001

MOTTO HIDUP

وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ

Artinya:

"Barang siapa yang bersungguh sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri" (Qs. Al-Ankabut: 6)¹



مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ

Artinya :

“Barang siapa yang keluar dalam menuntut ilmu maka ia adalah seperti berperang di jalan Allah hingga pulang.” (H.R.Tirmidzi)²

¹ Alfatih, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Insan Media Pustaka, Jakarta, 2013

² Kumpulan Hadist Sunan Tarmidzi

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya. Sehingga selesailah penyusunan skripsi ini. Sebagai tanda bukti, hormat dan kasih sayang, Ku persembahkan karya ini kepada:

1. Ayahanda Hermanto dan Ibunda Mila Sri Lestari yang saya hormati dan kuhargai, engkaulah yang telah membesarkan dengan kasih sayang, pengorbanan dan cucuran keringat serta do'amu yang senantiasa mengisi hari-hariku menuju gerbang kesuksesan, terimakasih tak terhingga karena kusadari ini takkan terbalaskan.
2. Adik saya Bagus Aditia Putra yang mau meluangkan waktunya untuk membantu dalam proses mengerjakan skripsi ini.
3. Almamaterku tercinta Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama **Febri Putri Ramadhani**, lahir di Bandar Lampung pada tanggal 10 Februari 1996, anak pertama dari ayahanda Hermanto dan Ibunda Mila Sri Lestari.

Adapun rangkaian pendidikan yang telah ditempuh yakni, penulis menyelesaikan pendidikan di Taman Kanak-kanak TK Mentari Kemiling Bandar Lampung lulus tahun 2002, kemudian melanjutkan disekolah dasar SD Kartika II-5 Bandar Lampung lulus tahun 2008, pada tahun 2008 penulis melanjutkan pendidikan kejenjang tingkat pertama yaitu SMP N 14 Bandar Lampung lulus pada tahun 2011. Pada tahun 2011 penulis melanjutkan kejenjang tingkat atas yaitu SMA N 7 Bandar Lampung lulus pada tahun 2014. Pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswi Strata 1 (S1) pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Taufik dan Hidayah-Nya. Karena atas Rahmat, Taufik dan Hidayah-Nya lah, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Beserta keluargaNya dan para sahabatNya.

Selama penulisan skripsi ini, banyak yang membantu baik saran maupun dorongan, sehingga kesulitan-kesulitan dapat teratasi.

Sehubungan dengan bantuan berbagai pihak tersebut, maka melalui skripsi ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kemudahan dalam berbagai hal sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Drs. Abdul Hamid, M.Ag selaku pembimbing I dan Ibu Dra. Uswatun Hasanah, M.Pd.I selaku pembimbing II yang telah memberikan saran dan bimbingan tanpa mengenal lelah sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Bapak Drs. Amiruddin, M.Pd.I selaku ketua jurusan dan Dr. M. Muhasin, M.Hum. selaku sekretaris jurusan, yang membantu dalam proses perkuliahan.
4. Seluruh dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah membekali ilmu, sehingga penulis dapat menyusun suatu karya ilmiah.

5. Ibu Siti Masyithah, M.Pd, selaku kepala madrasah MTs Al-Hikmah yang telah memberikan izinnnya dan membantu kelancaran penelitian penulis.
6. Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung yang telah mendukung dan membantu menyediakan berbagai literatur yang relavan dengan skripsi ini.
7. Sahabatku Marthino Fajar Priatama, yang telah memberikan dukungan terbesar dalam hidupku serta penyemangat terbesarku dan yang selalu mendo'akan keberhasilanku. Terimakasih atas do'a dan nasihat-nasihat serta dukungan penuh untuk keberhasilanku.
8. Teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang tak bisa disebutkan satu persatu, yang telah turut membantu dalam penyusunan skripsi ini, sehingga dapat meringankan beban yang dihadapi sepenuhnya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini banyak kekurangan yang suatu itu bukan hal yang disengaja.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini berguna bagi penulis pribadi dan bermanfaat bagi semua pihak.

Bandar Lampung, Oktober 2018

Febri Putri Ramadhani
NPM. 1411030082

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|--------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| ABSTRAK..... | iv |
| MOTTO..... | vi |
| PERSEMBAHAN..... | vii |
| RIWAYAT HIDUP..... | viii |
| KATA PENGANTAR..... | ix |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR TABEL..... | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Penegasan Judul..... | 1 |
| B. Alasan Memilih Judul..... | 3 |
| C. Latar Belakang Masalah..... | 4 |
| D. Fokus Penelitian | 10 |
| E. Sub Fokus | 10 |
| F. Rumusan Masalah | 10 |
| G. Tujuan dan Kegunaan | 11 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| BAB II LANDASAN TEORI..... | 13 |
| A. Gaya Kepemimpinan Demokratis..... | 13 |
| 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis..... | 13 |
| 2. Ciri-ciri Kepemimpinan Demokratis..... | 16 |
| 3. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Demokratis..... | 19 |
| 4. Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan..... Demokratis | 19 |
| 5. Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis | 20 |
| 6. Kepemimpinan Kepala Sekolah..... | 32 |
| B. Kinerja Guru | 39 |
| 1. Pengertian Kinerja Guru | 39 |
| 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru | 42 |
| 3. Strategi meningkatkan Kinerja Guru | 45 |
| 4. Kerangka Pikir | 46 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 49 |
| A. Jenis Penelitian..... | 49 |
| B. Sumber Data..... | 50 |
| C. Teknik Pengumpulan Data..... | 50 |
| D. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data..... | 53 |
| E. Teknik Analisis Data..... | 54 |
| BAB IV PENYAJIAN DATA dan PEMBAHASAN..... | 55 |
| A. Profil MTs Al-Hikmah Bandar Lampung..... | 55 |
| B. Pembahasan..... | 64 |
| BAB V KESIMPULAN dan SARAN..... | 76 |
| A. Kesimpulan..... | 76 |
| B. Saran..... | 77 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

| | | |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1 | Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung..... | 7 |
| Tabel 2 | Kinerja Guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung..... | 9 |
| Tabel 3 | Periodesasi Kepemimpinan MTs Al-Hikmah..... | 57 |
| Tabel 4 | Keadaan guru dan karyawan di MTs Al-Hikmah..... | 60 |
| Tabel 5 | Keadaan peserta didik tahun ajaran 2017/2018 di MTs Al-Hikmah..... | 62 |
| Tabel 6 | Keadaan sarana dan prasarana di MTs Al-Hikmah..... | 63 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Lampiran 1 | Kerangka Interview |
| Lampiran 2 | Kerangka Dokumentasi |
| Lampiran 3 | Surat Permohonan Mengadakan Penelitian dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan |
| Lampiran 4 | Surat Keterangan sudah mengadakan penelitian dari MTs Al-Hikmah Bandar Lampung |
| Lampiran 5 | Surat Pengesahan Proposal |
| Lampiran 6 | Kartu Konsultasi |



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk menghindari kesimpang siuran pemahaman judul skripsi yang berjudul “GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU DI MTS AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG” yang penulis teliti, maka secara global akan penulis jelaskan dengan harapan dapat memperjelas dalam pemahaman dan pembahasan dalam bab-bab berikutnya. Adapun yang dipandang perlu untuk dijelaskan yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

2. Demokratis

Demokratis adalah bentuk pemerintahan dimana semua warga negaranya memiliki hak setara dalam pengambilan keputusan yang dapat mengubah hidup mereka.

3. Kepala Madrasah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah.¹

4. Pengelolaan

Sebagai suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu.

5. Kinerja Guru

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh setiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai

¹ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang:PT. Refika Aditama,2013), hlm.33

bentuk perbandingan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi, peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.²

6. MTS Al-Hikmah Bandar Lampung

MTS Al-Hikmah Bandar Lampung merupakan lembaga pendidikan pada tingkat pertama yang berada di Way Halim Bandar Lampung.

Berdasarkan pada uraian penegasan judul diatas maka judul skripsi ini yang berbunyi “Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung” berarti suatu penelitian yang berusaha untuk mengkaji tentang Gaya Kepemimpinan yang telah dilaksanakan oleh Kepala Madrasah dalam pengelolaan kinerja guru.

B. Alasan Memilih Judul

Penulis memilih judul GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KINERJA GURU DI MTS AL-HIKMAH, dengan alasan-alasan sebagai berikut:

² Undang-undang Guru dan Dosen : UU RI No.14 Tahun 2005 (Jakarta:Sinar Grafika, 2012),

1. Penulis ingin membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung
2. Penulis ingin membuktikan bahwa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kualitas kinerja guru khususnya di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung

C. Latar Belakang Masalah

Setiap manusia merupakan pemimpin, baik pemimpin akan dirinya sendiri maupun pemimpin akan masyarakat atau pemimpin suatu organisasi. Sikap kepemimpinan sudah ada di dalam diri manusia, namun banyak yang tidak dapat menggunakan sikap kepemimpinan tersebut dengan baik ataupun manusia tersebut tidak menyadari akan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh dirinya.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan tugas dari anggota-anggota kelompok. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan seseorang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membentuk tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Ada pemimpin yang cenderung berperilaku tegas atau mengarahkan, yaitu selalu memberi petunjuk kepada bawahan. Pemimpin jenis ini selalu menerapkan komunikasi satu arah dengan menjelaskan hal-hal yang perlu dilakukan anggota staf serta bilaman, dimana dan bagaimana cara pelaksanaannya. Dan ada pula pemimpin yang cenderung berperilaku sportif/hubungan, yaitu pemimpin tersebut menerapkan komunikasi dua arah dengan memberikan dukungan sosio-emosional, semangat, dan pemudahan perilaku.³

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.⁴ Kepemimpinan menurut Tead adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah tipe otokratik, tipe paternalistik, tipe kharismatik dan tipe demokratis.

Salah satu tipe kepemimpinan yang digunakan dalam dunia pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini dianggap sebagai tipe yang paling ideal dan yang paling baik terutama untuk kepentingan pendidikan.⁵ Danim menyatakan bahwa inti demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan, dari,

³ Ibid, hlm.308


⁴ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada:2003)hlm.81

⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung:Remaja Rosdakarya,2010), hlm.52

oleh, dan untuk bersama. Landasan dari kepemimpinan demokratis adalah anggapan dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai.⁶

Jadi, seorang kepala madrasah selain bersikap mengayomi, memberi rasa aman, nyaman serta menjadi partner kerja. Bagi guru kepala madrasah juga harus bisa memberikan motivasi kerja bagi para guru. Selain itu ia harus mampu menempatkan para personilnya sesuai dengan beban jenis kelamin, kesehatan fisik, latar belakang pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja serta bakat, minat, dan hobi. Kepala madrasah juga memperhatikan kesejahteraan para guru baik kesejahteraan materi maupun kesejahteraan yang bersifat jasmani dan rohani, sehingga para guru dapat meningkatkan kinerjanya lebih giat lagi.

Berdasarkan teori diatas, penulis mengembangkan indikator tipe kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

- 
- a. Mau menerima pendapat, kritik dan saran
 - b. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
 - c. Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain
 - d. Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan

Untuk mengetahui bahwa kepala madrasah MTS Al-Hikmah Bandar Lampung telah melaksanakan indikator gaya kepemimpinan demokratis maka dilakukan wawancara dengan kepala madrasah, menurut beliau di MTS Al-Hikmah

⁶ Sudarwan Denim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.75-76

Bandar Lampung sudah melaksanakan beberapa dari indikator dengan penilaian seperti yang dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 1
Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung

| No | Kepemimpinan Demokratis | Baik | Cukup | Kurang |
|----|--------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|
| 1. | Mau menerima pendapat, kritik dan saran | | ✓ | |
| 2. | Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan | ✓ | | |
| 3. | Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain | | ✓ | |
| 4. | Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan | ✓ | | |

Sumber: Penilaian Wawancara Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah MTS Al-Hikmah Bandar Lampung yang dilakukan pada saat Pra Penelitian.⁷

Dari indikator diatas penulis berpendapat bahwa kepala madrasah MTS Al-Hikmah Bandar Lampung telah menerapkan beberapa indikator kepemimpinan demokratis.

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan seseorang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan,

⁷ Siti Masyithah, Kepala Madrasah MTS Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Way Halim, 13 Agustus 2018

mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu agar tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.⁸

Berdasarkan pada indikator diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu proses memimpin dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya agar dapat mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau mengikuti perintahnya.

Selain dari kepemimpinan kepala madrasah kinerja guru juga sangat berpengaruh untuk tercapainya tujuan pendidikan, menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.”⁹

Kinerja guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sebuah system mulai dari input, proses dan output, dalam upaya mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan, baik negeri maupun swasta.

Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru dari segi profesionalisme sebagai tenaga pendidik mutlak diperlukan. Menyikapi pentingnya kinerja guru, pemerintah telah mengesahkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Hadirnya Undang-undang Guru dan Dosen tentunya memiliki alasan yang

⁸ Abdul aziz wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2008), h.132

⁹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM, Aditama, Bandung, 2006, hlm. 9*

kuat, sebab keberadaan guru yang berkualitas dan berdedikasi tinggi merupakan langkah penting untuk meningkatkan sumber daya manusia.¹⁰

Guru sebagai pemegang amanat tanggung jawab atas amanat yang diserahkan kepadanya dalam mendidik peserta didiknya dalam pengajaran. Jadi pada hakikatnya kinerja guru adalah “prilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar dikelas, sesuai dengan kriteria tertentu.”¹¹

Pada tabel diatas maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah sudah melaksanakan gaya kepemimpinan demokratis, dimana perhatian kepala madrasah terhadap guru sudah cukup memadai, jadi diharapkan mampu memberikan dorongan positif terhadap peningkatan kinerja guru pada MTS Al-Hikmah Bandar Lampung dapat dilihat malalui angket pra penelitian berikut ini:

Tabel 2

Kinerja Guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung

| No | Kinerja Guru | Sering | Jarang | Tidak Pernah |
|----|-----------------------------------|--------|--------|--------------|
| 1. | Membuat rencana pembelajaran | ✓ | | |
| 2. | Mengadakan hubungan antar pribadi | | ✓ | |
| 3. | Mengontrol murid di proses KBM | | ✓ | |

¹⁰ Mohammad Muchlis Solichin, *Memotret Guru Ideal-Profesional*, Surabaya: Pena Salsabila, 2013, Ed. Hlm. 87

¹¹ Uhar Suharputra, *Administrasi Pendidikan*, PT. Refika Aditama, Bandung, 2010, hlm 176

| | | | | |
|----|--------------------------------------|--|---|--|
| 4. | Mengadakan evaluasi dalam proses KBM | | ✓ | |
| 5. | Mengadakan perbaikan pada proses KBM | | ✓ | |

Sumber: *Hasil Wawancara Terhadap Guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung*

Berdasarkan pada tabel tersebut maka dapat dipahami bahwa dari segi kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala smadrasah telah menunjukkan gaya kepemimpinan yang kondusif akan tetapi pelaksanaan prestasi atau hasil kinerja guru ternyata rendah.

D. Fokus Penelitian



Penelitian ini difokuskan pada Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung.

E. Sub Fokus

Kepala madrasah harus mampu melaksanakan indikator kepemimpinan dengan baik. Maka sub fokus dari penelitian ini adalah:

1. Mau menerima pendapat, kritik dan saran
2. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
3. Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain
4. Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan

F. Rumusan Masalah

Masalah adalah “adanya kesenjangan antara *dassolen* (yang seharusnya) dan *dessain* (kenyataan yang terjadi), ada perbedaan yang seharusnya dan ada dalam kenyataa, antara harapan dn kenyataan yang sebenarnya.”

Seperti yang telah dikemukakan bahwa pada dasarnya penelitian itu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Untuk itu setiap penelitian yang akan dilakukan harus selalu berangkat dari masalah.

Berdasarkan pendapat diatas, jelas bahwa masalah adalah adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang ada dalam kenyataan. Oleh sebab itu masalah perlu dipecahkan dan dicarikan jalan keluar untuk mengatasinya.

Berdasarkan fokus penelitian diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kepala madrasah dalam menerima kritik, pendapat dan saran dari karyawan maupun guru?
2. Bagaimana cara kepala madrasah dalam proses melibatkan bawahannya untuk suatu pengambilan keputusan?
3. Bagaimana cara kepala madrasah dalam usaha untuk menolong guru dan karyawan lainnya?
4. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam menciptakan suasana kekeluaragaan yang sehat dan menyenangkan?

G. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui

1. Apakah kepala madrasah mau menerima kritik, pendapat dan saran dari karyawan maupun guru?
2. Apakah kepala madrasah selalu melibatkan bawahannya untuk suatu pengambilan keputusan
3. Apakah kepala madrasah bersedia untuk menolong guru dan karyawan lainnya?
4. Bagaimanakah cara kepala madrasah dalam menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan?

2. Kegunaan

Sebagai wawasan ilmiah bagi penulis dalam bidang penelitian pendidikan tentang Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung. Dan penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak-pihak yang bersangkutan, khususya kepada Kepala Madrasah MTS Al-Hikmah Bandar Lampung.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dalam menjalankan proses kepemimpinannya, maka seorang pemimpin dituntut untuk menggunakan tipe/gaya kepemimpinan. Adapun tipe/gaya kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

a. Menurut E. Mulyasa

- 1) Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.
- 2) Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin yang bertindak dalam mempengaruhi kelompok membentuk gaya kepemimpinan.”

b. Menurut Gunadi Getol

Gaya kepemimpinan adalah “cara mempengaruhi bawahan dan menyampaikan serta menerapkan ide-idenya kepada kelompoknya dan

seberapa besar pemimpin memberikan atau mendelegasikan kepercayaan dan wewenang kepada anak buahnya.”¹

a. Menurut Miftah Thoha

“Gaya kepemimpinan secara kasar dapat diartikan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi pengikutnya.”²

b. Menurut Fandi Tjiptono & Anastasia Diana

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.”³

c. Menurut G.R. Terry, bahwa pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

d. Menurut Kurt Lewin. Kurt Lewin mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya

¹ Gunadi Gentol, Good Leadership vs Bad Leadership, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta, 2010, hlm. 117

² Miftah Thoha, Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, Rajawali Pers, Jakarta, 2009, hlm 303

³ Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, TQM, ANDI, Yogyakarta, Edisi Revisi, 2003, hlm.

tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.⁴

- e. Menurut Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.⁵



Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara member kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/ organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap dipromosikan dalam pengembangan karir untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bila mana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain sehingga hal ini berpengaruh juga pada kesejahteraan anggota.

⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*. Ar Ruzz Media 2012. Hlm. 213

⁵ *Ibid*, Hlm. 57

Jadi yang dimaksud dengan tipe/gaya kepemimpinan adalah suatu cara tertentu yang dipergunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk bekerja dalam mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan demokratis, yaitu gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan saat ada masalah. Selain itu pemimpin juga memberikan gambaran dan bimbingan yang efisien tentang tugas yang akan diberikan kepada bawahannya. Lebih dari itu seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis akan menggunakan jabatan dan kekuatan pribadinya untuk memaksimalkan potensi yang ada pada bawahannya sehingga baik karyawan maupun perusahaan dapat berkembang bersama-sama.

Pada gaya kepemimpinan demokratis ini terdapat koordinasi yang kuat atas pekerjaan yang diemban masing-masing bawahan sehingga kekuatan utama bukan pada pimpinan melainkan partisipasi aktif dari semua anggota. Rasa tanggung jawab internal pada masing-masing bawahan juga menjadi salah satu dasar dalam gaya kepemimpinan ini. Selain melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini juga harus bersedia mengikuti keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Juga mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

2. Ciri-ciri Kepemimpinan Demokratis

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak

Bawahan dapat memberikan masukan atas keputusan yang dibuat pimpinan, sehingga cara pengambilan keputusan didasarkan atas musyawarah

2. Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan

Keputusan sifatnya tidak semua bergantung pada pimpinan, yang mana bawahan juga bisa membuat keputusan tetapi dalam taraf yang sewajarnya.

3. Keputusan atau kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

Dalam pengambilan keputusan ataupun penyusunan kebijakan selalu melibatkan bawahan sehingga keputusan bukan hanya mementingkan sebelah pihak saja (pimpinan).

4. Komunikasi berlangsung timbal balik

Tidak ada kecanggungan antara bawahan dan pimpinan dalam hal komunikasi, tetapi bawahan tetap menghormati pimpinan sebagai pemimpin mereka.

5. Pengawasan dilakukan secara wajar

Pengawasan yang dilakukan pimpinan tidak secara berlebihan sehingga bawahan merasa tertekan, tetapi dari pihak bawahanpun juga menjaga betul kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin.

6. Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan

Ide suatu kegiatan bukan hanya berasal dari pimpinan saja melainkan juga bawahan, asalkan ide tersebut dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik dan berkembang.

7. Penyaluran aspirasi bawahan secara luas

Pimpinan tidak membatasi kesempatan bawahan dalam menyalurkan aspirasinya sehingga bawahan berhak berpendapat semaksimal mungkin.

8. Tugas diberikan bersifat permintaan

Tugas yang diberikan pimpinan bisa berasal dari permintaan bawahan yang tentunya berdampak positif bagi organisasi tersebut.

9. Pujian dan kritik seimbang

Pimpinan dan bawahan tidak selalu saling memuji atau mengkritik, keduanya berjalan seimbang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.

10. Pimpinan mendorong prestasi bawahan

Pimpinan jeli dalam menggali dan mengembangkan potensi bawahannya sehingga bawahan mempunyai prestasi yang baik bagi organisasi.

11. Kesetiaan bawahan secara wajar

Bawahan tidak bersifat sebagai budak yang selalu manut pada atasannya, namun bawahan tetap memiliki rasa hormat yang tinggi pada atasannya.

12. Memperhatikan perasaan bawahan

Pemimpin bersikap mengayomi kepada bawahan, sehingga pemimpin mengerti apa masalah yang ada pada bawahan, sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan dengan segera.

13. Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai

Suasana yang selalu harmonis dalam lingkungan organisasi, tanggung jawab dipikul bersama. Kelebihan yang paling utama, yaitu saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

14. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
15. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
16. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
17. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
18. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.⁶

3. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan Demokratis



Faktor-faktor gaya kepemimpinan demokratis menurut Nugroho, A (2010)

ada empat, yaitu:

- a. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- b. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat, saling menghargai
- c. Pemimpin mendorong prestasi sempurna bawahan dalam batas kemampuan secara wajar
- d. Pujian dan kritik seimbang

4. Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Demokratis

- a. Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis:

⁶ Sudarwan Danim, *op.cit*, hlm.213-214

1. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
 2. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
 3. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dipilih
 4. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
 5. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas
 6. Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
- b. Kelemahan gaya kepemimpinan demokratis:
1. Proses pengambilan keputusan akan memakan waktu yang lebih banyak
 2. Sulitnya pencapaian kesepakatan

5. Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ini sangat cocok diterapkan pada karyawan yang mempunyai inisiatif atau kreatifitas yang tinggi sehingga tanpa komando dari pimpinan akan selalu muncul ide-ide yang brilian dari karyawan guna pengembangan organisasi tersebut. Selain itu juga cocok diterapkan pada karyawan yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, karyawan yang patuh

pada aturan, tidak suka berbuat onar, mempunyai rasa toleransi yang tinggi, dan yang paling penting mampu bekerja sama dalam satu tim.

Tipe kepemimpinan demokratis dalam organisasi menempatkan bawahan sebagai faktor utama dan terpenting. Seorang pemimpin menempatkan bawahannya sebagai subyek yang memiliki keinginan, kebutuhan, kemampuan, pendapat, kreativitas, dan inisiatif yang berbeda-beda dan harus dihormati. Tipe kepemimpinan demokratis mengindikasikan kepemimpinan yang aktif, dinamik, dan terarah. Dalam mengambil keputusan, tipe demokratis selalu mengedepankan musyawarah.

Pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan demokratis selalu melibatkan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Di samping itu, pemimpin dengan tipe demokratis ini juga selalu menjaga hubungan yang serasi, baik hubungan formal maupun informal dengan bawahannya. Pemimpin demokratis juga dalam proses menerima kritik, saran dan pendapat apabila sesuai dengan yang diharapkan akan dilaksanakan. Pemimpin dengan tipe demokratis juga berorientasi pada penyelesaian tugas dan hubungan relasional.

Menurut Rivai pemimpin harus memiliki sifat kemanusiaan, demokratis dan mencintai orang-orang yang dipimpinnya, sebagai firman Allah SWT dalam surat Ali 'Imran (3) ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

“..... Maka disebabkan rahmat Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah, menyukai orang-orang yang bertawakkal kepadanya...” (Ali ‘Imran (3) ayat 159).⁷

Mengacu pada uraian tipe kepemimpinan di atas, secara konseptual didefinisikan strategi yang diimplementasikan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (perencanaan pengambilan keputusan, pengaturan, dan pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi’.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan tugas dari anggota-anggota kelompok.⁸

Kepemimpinan (*leadership*) adalah bagaimana kita memengaruhi perilaku manusia. Kepemimpinan berkaitan tentang mengelola energi dengan baik, pertama dari dalam diri orang tersebut dan lalu memengaruhi lingkungan sekitar.

⁷ Alfatih, Al-Quran dan Terjemahannya, Insan Media Pustaka, Jakarta, 2013

⁸ Syamsir torang, *organisasi dan Manajemen*, PT.ALFABETA:BANDUNG, h.59-60

Jika tingkat energinya rendah, maka kepemimpinannya kemungkinan akan lemah.⁹

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Jadi, kepemimpinan lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan oleh tipe – tipe tertentu. Kepemimpinan juga merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin perlu memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya.¹⁰

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memperdayakan (*empowering*) bawahan atau anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi dengan sekali-kali pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota. Inisiatif pemimpin harus direspon

⁹ Dewi Hanggraeni, *Perilaku Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: 2011, h.97

¹⁰ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm. 139

sehingga dapat mendorong timbulnya sikap mandiri dalam bekerja dan berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sekolah. Jika diterapkan didunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang yang terlibat didalam pendidikan untuk mencapai tujuan.¹¹ Dalam kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk, tipe, atau gaya kepemimpinan yang dijalankan. Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk human relation yang didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati. Pemimpin memandang orang lain sebagai subyek yang memiliki sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Setiap orang dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, kehendak, pikiran, minat dan perhatian, pendapat dan lain-lain yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan

¹¹ Hendyatno Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, PT Remaja Rosda Karya Bandung 2012, hlm.211

dengan posisi yang memiliki tanggung jawab dan wewenang dan tanggung jawab yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama.

Pemimpin membagi tugas-tugas yang memungkinkan setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawabnya dalam memberi sumbangan kerja bagi pencapaian tujuan. Keputusan-keputusan pemimpin demokratis dihormati dan disegani secara wajar, sehingga tercipta hubungan kerja yang positif dalam bentuk saling mengisi dan saling menunjang. Perintah atau intruksi diterima sebagai ajakan untuk berbuat sesuatu demi kepentingan bersama atau kelompok yang selalu dapat ditinjau kembali bilamana tidak efektif. Inisiatif dan kreativitas anggota dalam melaksanakan intruksi selalu didorong agar terwujud cara kerja yang efektif dalam mencapai tujuan.¹² Keberhasilan kepemimpinan sebenarnya akan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor situasi, meliputi: karakteristik individu yang dipimpin, pekerjaan, lingkungan kerja, kebudayaan setempat, kepribadian kelompok, dan waktu yang dimiliki oleh sekolah. Kepemimpinan yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi dan dapat memilih atau menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi.

Sebagai pemimpin kepala madrasah selalu berhadapan dengan faktor manusia yaitu guru, karyawan, siswa dan orang tua, yang merupakan unsur penting bagi kelangsungan madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memahami kelompok-kelompok ini sebagai kelompok individu yang mempunyai ciri-ciri kepribadian yang berbeda-beda. Agar dapat menentukan

¹² *Ibid*, hlm.96

kadar perilaku kepemimpinan efektif yang dibutuhkan yaitu “direktif dan suportif” dari kepala madrasah. Hendyat Soetopo mengatakan pemimpin demokratis adalah seorang pemimpin yang selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan.¹³ Hadari Nawawi berpendapat kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi. Menurut Sudarwan Danim kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.¹⁴ Menurut Didin Kurniawan dan Imam Machali, kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik.¹⁵ Menurut Baharuddin dan Umiarso, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya dimana seorang pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memberlakukan mereka sebagai sejajar.¹⁶ Menurut Abdul Aziz Wahab pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya.

¹³ Hendyatno Soetopo, hlm.215

¹⁴ Sudarwan Danim, *Visi baru manajemen sekolah dari unit baru ke lembaga akademik*, PT Bumi Aksara Jakarta 2008, hlm.213

¹⁵ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan konsep dan prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz Media Jogjakarta, hlm. 305

¹⁶ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, ArRuzz Media Jogjakarta 2012, hlm. 57

Dari beberapa pendapat diatas, penulis cenderung pada pendapat Sudarwan Danim bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai. Kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggungjawab, nampak dalam proses membimbing yang terjadi dalam hubungan antar manusia dengan manusia lain, baik antara satu individu dengan individu yang lain maupun antara individu dengan kelompok.

Dengan demikian kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.¹⁷

b. Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Mengatur orang (dalam istilah kerennya “memimpin orang”) adalah suatu hal yang “gampang-gampang susah”, karena orang yang diatur (bawahan) dan orang yang mengatur (pemimpin/manajer) sering mempunyai pendapat, dan pengalaman, kematangan jiwa, kemauan dan kemampuan menghadapi situasi yang berbeda. Kemauan dan kemampuan bawahan bervariasi yaitu:

¹⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 199-120

1. Ada bawahan yang tidak mau dan tidak mampu
2. Ada bawahan yang mau, tetapi tidak mampu
3. Ada bawahan yang tidak mau, tetapi mampu dan
4. Ada bawahan yang mau dan mampu

Kepemimpinan yang efektif dapat ditunjukkan dengan kemampuan seseorang dalam membaca situasi dan kondisi yang berkaitan dengan iklim kerja dalam sebuah organisasi yang ditunjukkan, misalnya dengan tinggi-rendahnya angka ketidakhadiran bawahan dalam bekerja, banyak-sedikitnya pegawai yang minta berhenti, rendahnya kedisiplinan kerja pegawai, dan banyak-sedikitnya keluhan pegawai, baik yang disampaikan secara terang-terangan maupun secara sembunyi-sembunyi.

Bagaimana seorang manajer mengatur bawahan yang mempunyai kemauan dan kemampuan yang berbeda-beda tersebut? Untuk menjawab pertanyaan di atas, kita dapat berpaling atau mengacu pada teori kepemimpinan menurut situasi (Situasional Leadership) yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard.

Menurut dua pakar tersebut, tidak ada satu cara yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (maturity) bawahan yang akan dipengaruhi pemimpin.

Ada pemimpin yang cenderung berperilaku tegas atau mengarahkan, yaitu selalu memberi petunjuk kepada bawahan. Pemimpin jenis ini selalu menerapkan

komunikasi satu arah dengan menjelaskan hal-hal yang perlu dilakukan anggota staf serta bilamana, dimana dan bagaimana cara pelaksanaannya. Dan ada pula pemimpin yang cenderung berperilaku sportif/hubungan, yaitu pemimpin tersebut menerapkan komunikasi dua arah dengan memberikan dukungan sosio-emosional, semangat, dan pemudahan perilaku.¹⁸

Menurut Djatmikon ada beberapa syarat yang seharusnya dimiliki oleh setiap pemimpin, yaitu :

- 1) Memiliki wawasan yang holistik, integral, dan komprehensif.
- 2) Merespon perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 3) Inkusitif (punya rasa ingin tahu dan mampu mengidentifikasi lingkungan intrnal dan eksternal organisasi).
- 4) Kemampuan analitik.
- 5) Daya ingat yang kuat
- 6) Kapasitas integratve (memahami seluruh kepentingan organisasi dan tidak terbatas pada kepentingan satuan kerja).
- 7) Komutikatif (secara vertikal maupun horizontal).
- 8) Mendidik (memberikan bimbingan dan pengarahan).
- 9) Rasionalitas (situasional dan rasional).
- 10) Obyektif
- 11) Pragmatisme (sikap idealistik dan memiliki radialisme).
- 12) Kemampuan menentukan skala prioritas.
- 13) Kemampuan membedakan urgen.

¹⁸ Ibid, h.308

- 14) Secara naluriah dapat menentukan kapan bertindak dan kapan tidak
- 15) Rasa kohesi (menjaga dan memelihara keutuhan kelompok).
- 16) Naluri relevansi (mampu mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan langsung atau tidak langsung dengan usaha pencapaian tujuan organisasi).
- 17) Teladan.
- 18) Menjadi pendengar yang baik.
- 19) Adaptabilitas.
- 20) Fleksibilitas.
- 21) Tegas.
- 22) Orientasi masa depan, dan
- 23) Antisipasi¹⁹

Ada 8 (delapan) manfaat yang dapat diperoleh apabila seorang pemimpin melimpahkan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya, Rivai, antara lain:

- 1) Pemimpin hanya berkonsentrasi pada tugas yang penting saja dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- 2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja sehingga dapat mengurangi atau meniadakan birokrasi yang tidak perlu.
- 3) Keputusan/ perintah dapat didistribusikan dengan cepat, tanpa kekhawatiran terjadi penyalahgunaan wewenang.
- 4) Meningkatkan partisipasi, dedikasi, dan loyalitas.

¹⁹ Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen*, PT. Alfabeta:Bandung, h.63

- 5) Mendorong dan mengembangkan inisiatif, kreativitas, dan kemauan untuk berprestasi pada tugas dan fungsinya masing-masing.
- 6) Menghindari sifat dan sikap menunggu perintah atau keputusan pemimpin.
- 7) Tidak menghambat pekerjaan, meskipun puncak pemimpin berhalangan.
- 8) Pemimpin sekaligus melatih kepemimpinan kepada bawahannya, agar kader / calon pemimpin yang berkualitas.²⁰

1. Perilaku-perilaku kepemimpinan yang efektif

- a. Perilaku *task-oriented*. Mirip dengan perilaku “*initiating structure*” dalam penelitian kepemimpinan *Ohio State*. Manajer yang efektif tidak menghabiskan waktu dan usaha mereka melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahan mereka tapi, berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi tugas seperti perencanaan dan merencanakan pekerjaan.
- b. Perilaku *relations-oriented*. Untuk manajer efektif perilaku *task-oriented* tidak muncul dengan mengorbankan kepedulian terhadap hubungan antar manusia. Manajer efektif juga sangat mendukung dan menolong dengan bawahan.
- c. *Participative Leadership*. Manajer efektif lebih banyak menggunakan supervisi kelompok daripada mengawasi tiap bawahan secara terpisah. Rapat-rapat kelompok memfasilitasi partisipasi bawahan dalam

²⁰ Ibid, h.70

pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi, mendorong kerja sama, dan memfasilitasi resolusi konflik.²¹

2. Kategori-kategori Perilaku Pemimpin

- a. *Consideration*. Pemimpin bertindak dalam perilaku yang bersahabat dan sportif, menunjukkan perhatian pada bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka.
- b. *Initiating Structure*. Pemimpin mendefinisikan dan menstruktur peran bawahannya dan perannya sendiri terhadap pencapaian dari tujuan-tujuan formal kelompok.

6. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian dan Peran Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

Kyte mengatakan bahwa seorang kepala sekolah mempunyai lima fungsi utama. *Pertama*, bertanggungjawab atas keselamatan, kesejahteraan dan

²¹ Dewi Hanggraeni, *Perilaku Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: 2011, h.99

perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah. *Kedua*, bertanggungjawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru. *Ketiga*, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain. *Keempat*, bertanggungjawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua instirusi pembantu. *Kelima*, bertanggungjawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan reaktif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan dan tujuan kusus yang ditetapkan untuk urusan yang terarah. Hasil kepemimpinan ini mempengaruhi perubahan cara orang berpikir tentang apa yang dapat diinginkan, dimungkinkan dan diperlukan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun pegawai tata usaha serta pembantu lainnya. Sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkanagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah. Semua ini perlu menjadi bahan

pertimbangan bagi seorang kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh anggota yang dipimpinnya.²²

Kepala sekolah yang efektif dalam mengelola program dan kegiatan pendidikan adalah yang mampu memberdayakan seluruh potensi kelembagaan dalam menentukan kebijakan, penadministrasian dan inovasi kurikulum di sekolah yang dipimpinnya. Memberdayakan seluruh potensi kelembagaan berarti mendayagunakan seluruh potensi secara proposional, benar dan jujur atau tidak pilih kasih.

Kepala sekolah mampu berpikir dan mengungkapkan pemikirannya dalam bentuk model kerangka kerja yang dapat membangun kerja sama dan tim kerja yang solid untuk menyelesaikan berbagai persoalan dalam penyelenggaraan program dan kegiatan sekolah. Kerangka kerja dan konsep-konsep yang dibangun oleh kepala sekolah dalam rangka memudahkan semua personel sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mampu memberi contoh bagaimana bekerja dengan baik dan bagaimana cara melakukan pekerjaan yang benar sesuai kewenangan dan otonomi yang diberikan kepadanya. Kepala sekolah yang profesional tepat dalam pekerjaan dan mengambil keputusan serta siap menanggung resiko.

Kepala sekolah yang efektif dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan, maka syarat yang diperlukan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif adalah, kepala sekolah tersebut (1) mau dan mampu melakukan perubahan (2) mampu mendesain kerja organisasi pendidikan yang memberi ruang pada kreatifitas yang

²² Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang:PT Refika Aditama: 2013), h.33-36

inovatif (3) memposisikan proses perubahan sebagai proses belajar (4) mengedepankan prinsip-prinsip demokrasi dengan cara pelibatan semua komponen yang terkait secara proposional dengan sekolah secara lebih luas (5) memperbaiki kinerja sekolah dengan cara memfasilitasi dan melayani kebutuhan personel sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.²³

Kemampuan seorang pemimpin didalam mempengaruhi orang lain harus didukung oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpinnya. Peningkatan mutu madrasah memerlukan perubahan kultur organisasi. Suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan dan perannya dalam organisasi sekolah. Kultur madrasah terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah sebagai suatu organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin dibanding sebagai manajer.

Sebagai leader Kepala Madrasah harus :

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
2. Lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan.
3. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.

²³ Syaiful Sagala, *supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*, (bandung, alfabeta:2012) h. 117

4. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
5. Senantiasa mengembangkan suasana antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.
6. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada pihak lain.
7. Bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.²⁴

Kepala Madrasah harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa digurui, menggerakkan orang lain tanpa merasa diperintah, berupaya mencapai tujuan madrasah sebagaimana berupaya mencapai tujuan sendiri. Pemimpin yang berprinsip lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan dan senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut, sehingga akan memancarkan sikap optimis, positif dan bergairah. Semangatnya antusias, penuh harapan, dan meyakinkan sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi pada orang lain untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau ditargetkan. Tead dalam buku Soekarto Indrafahrudi mengungkapkan bahwa factor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin (Kepala Madrasah/sekolah) dalam memimpin pendidikan meliputi:

²⁴ Ahmad Rojikun dan Namaduddin, *Strategi Perencanaan Manajemen berbasis Madrasah*, PT. Lista Fariska Putra Jakarta 2008, hlm.66

1. Memiliki kesehatan jasmaniah dan rohaniah yang baik
2. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
3. Bersemangat
4. Jujur
5. Cakap dalam memberi bimbingan
6. Cepat dan bijaksana dalam mengambil putusan
7. Cerdas
8. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.



Dengan kondisi fisik dan mental diatas, seorang kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas secara efektif dan efisien. Dalam buku edaran Manajemen Madrasah Aliyah yang diterbitkan oleh Departemen Agama menyebutkan seorang kepala madrasah harus memiliki prasyarat kemampuan kepemimpinan yang meliputi:

1. Karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama
2. Semangat dan kemampuan intelektual
3. Kematangan dan penyesuaian emosi
4. Kematangan dan kemampuan sosial
5. Kemampuan memimpin
6. Kemampuan mendidik dan mengajar

7. Kesehatan dan penampakan jasmani²⁵

Dengan karakter, moral, semangat, dan kematangan emosi kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

a. Kualitas dan Kompetensi Kepala Sekolah

Pada dasarnya tugas kepala sekolah sangat luas dan kompleks. Rutinitas kepala sekolah menyangkut serangkaian pertemuan interpersonal secara berkelanjutan dengan murid, guru, dan orangtua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya. **Blimberg** membagi tugas kepala sekolah sebagai berikut : (1) menjaga agar segala program sekolah berjalan sedamai mungkin (2) menangani konflik atau menghindarinya (3) memulihkan kerjasama (4) membina para staf dan murid (5) mengembangkan organisasi dan (6) mengimplementasi ide-ide pendidikan

Kualitas kepala sekolah sendiri hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Visi yang kuat tentang masa depan sekolah, dan dorongan terhadap semua staf untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut.
- b. Harapan yang tinggi terhadap prestasi murid dan kinerja staf
- c. Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan yang positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran

²⁵ Tim penyusun Manajemen Madrasah Aliyah buku edaran Departemen Agama 2000, hlm. 29

- d. Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan
- e. Pemanfaatan sumber-sumber materil dan personil secara kreatif
- f. Pemantauan terhadap murid secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan intruksional

Kualitas dan kompetensi kepala sekolah secara umum setidaknya mengacu kepada empat hal pokok, yaitu: (a) sifat dan keterampilan kepemimpinan (b) kemampuan pemecahan masalah (c) keterampilan sosial dan (d) pengetahuan dan kompetensi profesional.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam lembaga pendidikan, baik ia sebagai perencana, pelaksana, dan evaluasi pembelajaran. Kinerja guru yang tinggi dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas dan bermutu sangatlah menentukan keberhasilan pendidikan secara keseluruhan.

a. Pengertian guru

Menurut Departemen pendidikan dan kebudayaan, guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerangkan keutamaan yang menyangkut agama, budaya, keilmuan.²⁶

²⁶ Syarifuddin, Nurdin dan M. Basyaruddin Usman, *Guru Professional dan Implementasi Kurikulum*, Ciputat, Jakarta, 2002, hlm. 8

b. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata “job performance atau performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁷

Kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperhatikan, dan kemampuan kerja.

Kata *kinerja* merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Tjutju dan Suwatno, kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Sementara Simamora lebih tegas menyebutkan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.²⁸

²⁷ A. A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Remaja, Rodakarya, Bandung, 2002, cet.IV, hlm. 97

²⁸ Barnawi & Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014. Hlm. 11-12

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi.

Definisi dari berbagai macam sumber lain mengenai kinerja adalah:

1. Manajemen kinerja adalah usaha, kegiatan atau program yang dilakukan dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi.²⁹
2. Kinerja SDM adalah “prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, yang diberikan kepadanya.³⁰

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi kerja yang dimiliki oleh seseorang, baik yang berkualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang telah dibebankan dalam persatuan periode tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa model kinerja (*performance*) guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, di antaranya adalah:

- a. *Model Rob Norris* menyatakan akumulasinya beberapa komponen kompetensi mengajar yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu:
 1. Kualitas-kualitas personal dan profesional
 2. Persiapan mengajar

²⁹ Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Guru*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006, hlm. 6

³⁰ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Ibid*, hlm.9

3. Perumusan tujuan pengajaran
 4. Penampilan guru dalam mengajar di kelas
 5. Penampilan siswa dalam belajar dan
 6. Evaluasi
- b. *Model Oregon* mengelompokkan kompetensi/kemampuan mengajar ke dalam lima kelompok, yaitu:
1. Perencanaan dan persiapan mengajar
 2. Kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar
 3. Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar
 4. Kemampuan hubungan interpersonal yang meliputi siswa, supervisor dan guru sejawat
 5. Kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional
- c. *Model Stanford* membagi kemampuan mengajar guru ke dalam lima komponen. Tiga dari lima komponen tersebut dapat diobservasi di kelas meliputi, komponen tujuan, komponen guru mengajar, dan komponen evaluasi.³¹

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

a. Faktor Internal

Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat memengaruhi kinerjanya, seperti: kemampuan, keterampilan,

³¹ Ahmad Barizi, *Menjadi Guru Unggul*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009. Hlm. 151

kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga.

Faktor internal tersebut pada dasarnya dapat direkayasa melalui *pre-service training* yaitu cara yang dapat dilakukan dengan menyeleksi calon guru secara ketat, penyelenggaraan proses pendidikan guru yang berkualitas, dan penyaluran lulusan yang sesuai dengan bidangnya. Sedangkan *in-service training*, yaitu cara yang bisa dilakukan dengan menyelenggarakan diklat yang berkualitas secara berkelanjutan.³²

Selain itu, faktor internal Kinerja Guru adalah sistem kepercayaan yang menjadi pandangan hidup seorang guru besar sekali pengaruh yang ditimbulkannya dan bahkan, yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Meskipun dalam realitas empirisnya etos kerja seseorang tidak semata-mata bergantung pada nilai-nilai agama (sistem kepercayaan) dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kerja.³³

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal guru adalah faktor yang datang dari luar guru yang dapat memengaruhi kinerjanya antara lain adalah:

1. Gaji

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi atas prestasi kerja yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pekerja. Menurut Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja

³² *Ibid*, h.43

³³ *Ibid*, h.152

mereka. Sedangkan menurut Tjutju dan Suwatno besar kecilnya kompensasi menggambarkan tingkat kontribusi karyawan terhadap organisasi dan besar kecilnya kompensasi juga menggambarkan besar kecilnya tanggung jawab pekerjaan yang diemban oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja guru langkah yang perlu dilakukan ialah memberikan gaji yang layak sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

2. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana sekolah sangat menunjang pekerjaan guru. Kita bisa membandingkan antara guru yang dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai dengan guru yang tidak dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Guru yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada guru yang tidak dilengkapi sarana dan prasarana yang memadai.

3. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Nitisemito, lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan faktor situasional yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja dapat diubah sesuai dengan keinginan pendesainnya. Oleh karena itu, menurut Zaenal dan Suharyo, lingkungan kerja harus ditangani atau didesain agar menjadi kondusif terhadap pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam suasana yang aman dan nyaman.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja fisik, yaitu: pencahayaan, pewarnaan, udara, kebersihan, kebisingan, dan keamanan.

4. Kepemimpinan

Menurut Harris gaya kepemimpinan antara lain, adalah;

- a. *The Autocratic Leader* gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi, dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya.
- b. *The Participative Leader* gaya ini menjalankan kepemimpinan dengan konsultasi, tidak mendelegasikan wewangannya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari beberapa pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.
- c. *The Free Rein Leader* gaya kepemimpinan ini mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap.

Jadi, tiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut, mementingkan pelaksanaan tugas, hubungan kerjasama, dan hasil yang dapat dicapai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Oleh karena itu, mengusahakan kepemimpinan yang baik adalah sebuah keharusan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.³⁴

³⁴ *Ibid*, 44-75

3. Strategi Pengelolaan Kinerja Guru

Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus menerus.

Menurut Uhar, upaya untuk mengembangkan dan mengelola kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu kebutuhan organisasi yang tidak pernah berakhir. Bicara mengenai pengelolaan kinerja, perlu adanya strategi yang mampu mendorong pengelolaan kinerja secara optimal. Proses pengelolaan kinerja tersebut dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu; meningkatkan prestasi bawahan, meningkatkan kebiasaan kerja, melakukan tindak lanjut yang efektif, melakukan tindakan disiplin yang efektif, dan memelihara prestasi yang meningkat.

Ada dua strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu; pelatihan dan motivasi kinerja. Pelatihan digunakan untuk menangani rendahnya kemampuan guru. Sedangkan motivasi kinerja digunakan untuk menangani rendahnya semangat dan gairah kerja.³⁵

4. Kerangka Pikir

Pendidikan merupakan suatu jalan untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, sekolah yang merupakan wadah atau tempat dilaksanakannya proses pendidikan

³⁵ *Ibid*, 78-80

diharapkan mampu menghasilkan lulusan/output yang bermutu dan berkualitas. Untuk mewujudkan hal tersebut, sekolah akan menghadapi berbagai permasalahan bukan hanya terdapat pada alat-alat pendukung sekolah, finansial dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah serta tenaga pendidik/guru yang mengelola sekolah. Sekolah sebagai wadah seperti dengan organisasi lainnya membutuhkan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasionalnya, karena di dalam sekolah terdapat pembagian tugas dan pembedaan pekerjaan dengan menghimpun tugas ke dalam satu kelompok atau unit kerja. Pengelompokan itu menghasilkan struktur organisasi yang terdiri dari berbagai unit kerja yang masing-masing membutuhkan kegiatan bersama dan kerjasama secara terencana sesuai dengan tujuan sekolah. Adanya perbedaan tingkat kematangan diantara tenaga pendidik dan situasi serta lingkungan yang terus berubah membutuhkan perlakuan atau tindakan yang berbeda dari kepala sekolah untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah dituntut untuk mengaplikasikan gaya yang berbeda sesuai dengan situasi dan keadaan yang terjadi pada saat itu. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membaca dan menganalisa situasi dan bawahannya agar menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Dengan demikian, kepala sekolah akan mengetahui kapan harus menerapkan gaya atau perilaku yang berorientasi pada tugas dan kapan harus berorientasi pada bawahan sehingga tujuan organisasi tercapai dan kepemimpinan kepala sekolah berjalan dengan efektif.

Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Semakin tinggi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah menganalisa situasi dan keadaan tenaga pendidik, pengaplikasian gaya kepemimpinan akan semakin tepat sehingga berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik. Berdasarkan hukum sebab akibat yang menyatakan bahwa setiap sebab pasti memiliki akibat. Karena hal tersebut, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis menjadi sebab atau variabel pengaruh (independen) terhadap kinerja tenaga pendidik sebagai akibat atau disebut dengan variabel yang dipengaruhi (dependen). Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan mempunyai seorang kepala sekolah memilih perilaku atau gaya yang tepat dalam menjalankan kepemimpinannya akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung. Kepala sekolah yang efektif harus memiliki perilaku atau gaya kepemimpinan yang fleksibel, sesuai dengan situasi dan keadaan bawahan yakni dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Kombinasi antara situasi dan kematangan bawahan yang dihadapi oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan mengefektifkan kepemimpinan kepala sekolah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Metode artinya cara untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporan. Jadi metode penelitian adalah suatu ilmu mengenai jalan yang untuk mencapai pemahaman.

Metode penelitian merupakan suatu cara atau jalan untuk memperoleh kembali pemecahan terhadap segala permasalahan. Metode penelitian adalah cara yang digunakan dalam penelitian ilmiah yang memiliki standar, sistematis dan logis.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data yang diangkat. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskripsi. Penelitian deskripsi adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejernih mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti.

B. Sumber Data

Menurut Lofand dan Lofland sebagaimana yang dikutip oleh Lexi J Moleong bahwa sumber data utama dalam kualitatif ialah kata – kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain – lainnya. Dimana data hasil penelitian didapatkan melalui sumber yaitu,¹

1. Sumber data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh narasumber atau informasi yang dianggap berpotensi memberi informasi yang relevan dan sebenarnya dilapangan. Data primer dari sumber ini adalah Kepala Madrasah, Guru dan Siswa di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dari informasi dilapangan, seperti dokumen dan sebagainya, data yang diperoleh dari hasil bacaan. Data sekunder adalah sebagai data pendukung data primer dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari suatu organisasi yaitu di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung.

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengungkap data mengenai gaya kepemimpinan dalam pengelolaan kinerja guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung, dibutuhkan metode dan alat

¹ Lexi J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Ramaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hlm. 62

pengumpulan data. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode observasi, wawancara, dan kuesioner (angket).

1. Metode observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap obyek penelitian. Observasi dapat dilaksanakan langsung maupun tidak langsung.

Menurut Sutrisno Hadi dalam buku yang ditulis Sugiyono mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis.²

Dalam prakteknya, observasi dibagi menjadi dua bagian yaitu sebagai berikut:

- a. Observasi langsung adalah mengadakan pengamatan secara langsung (tanpa alat) terhadap gejala – gejala subyek yang diselidiki, baik pengamatan itu dilakukan didalam situasi sebenarnya maupun dilakukan didalam situasi buatan yang khusus diadakan.
- b. Observasi tidak langsung adalah mengadakan pengamatan terhadap gejala – gejala subyek yang diselidiki dengan perantara sebuah alat. Pelaksanaannya dapat berlangsung didalam situasi yang sebenarnya maupun didalam situasi buatan.³

² Sugiyono, *Op.Cit*, hlm.166

³ Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian*, (Surabaya: SIC, 2001), hlm 96

Metode observasi ini peneliti gunakan untuk menggali data, lebih khususnya berkaitan dengan mengamati atau memperhatikan beberapa hal yaitu keadaan MTS Al-Hikmah Bandar Lampung khususnya dalam bidang kepemimpinannya.⁴

2. Metode wawancara

Wawancara adalah proses tanya – jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi – informasi atau keterangan – keterangan.⁵

Wawancara atau interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal. Jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan atau pada keyakinan pribadi.⁶

Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data secara lisan yang berupa keterangan-keterangan secara langsung dari Kepala Madrasah, Wakakesiswaan dan Guru, untuk mendapat keterangan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja guru di MTS Al-Hikmah.

⁴ Sugiyono, *Op.Cit*, hlm.166

⁵ Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Op.Cit*, hlm.83

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Alfabeta, Bandung, 2013, Cet. 4, hlm. 188

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mengumpulkan data dari sejumlah data yang tersedia yang biasanya berupa tulisan, benda, laporan, dan catatan harian.⁷ Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa teknik dokumentasi adalah salah satu teknik menghimpun data mengenai hal-hal tertentu, melalui catatan-catatan, dokumentasi yang tersusun lembaga atau yayasan tertentu.

Dengan metode dokumentasi ini penulis berusaha mengumpulkan data dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja guru di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung. Dokumen-dokumen tersebut yaitu beberapa gambar atau foto, sejarah MTS Al-Hikmah, dan data para guru.

D. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Triangulasi. Menurut Lexy J. Moleong “triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”. Empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi dengan sumber dan triangulasi dengan metode. Menurut Patton

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung, 2007, hlm. 203

triangulasi dengan sumber “berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif”. Sedangkan triangulasi dengan metode menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Dengan teknik triangulasi dengan sumber, peneliti membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing sumber atau informan penelitian sebagai pembanding untuk mengecek kebenaran informasi yang didapatkan. Selain itu peneliti juga melakukan pengecekan derajat kepercayaan melalui teknik triangulasi dengan metode, yaitu dengan melakukan pengecekan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga derajat kepercayaan data dapat valid.⁸

E. Teknik Analisis Data

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 sitesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

⁸ Lexi J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Ramaja Rosdakarya, Bandung, 2007, h.175



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Profil MTS AL-Hikmah Bandar Lampung

1. Sejarah berdirinya Mts Al-Hikmah Bandar Lampung

Pada awal tahun 1989 mulai berdatangan siswa/i yang ingin mengikuti belajar di Madrasah Al-Hikmah (pada waktu itu belum ada pesantrennya/ baru ada madrasahnyanya saja), baik dari Bandar Lampung maupun dari luar Bandar Lampung. Ada yang kost di rumah-rumah penduduk di sekitar Madrasah Al-Hikmah dan ada juga yang oleh orang tuanya diserahkan dan dititipkan untuk tinggal bersama-sama keluarga Bapak KH. Muhammad Sobari, dengan harapan agar dapat mengikuti kegiatan pengajian yang diasuhnya, pada waktu itu rumah kediaman Bapak KH. Muhammad Sobari masih sangat sederhana (gribik) dan hanya ada tiga kamar itupun tanahnya masih menumpang dengan Bapak Achmad.

Dengan latar belakang tersebut di atas KH. Muhammad Sobari berniat untuk mendirikan Pondok Pesantren yang nantinya dapat menampung siswa/i dari luar daerah yang akan belajar ilmu agama disamping sekolah formal dan dari siswa/i dari kalangan tidak mampu. Alhamdulillah niat baik KH. Muhammad Sobari disambut positif oleh pengurus Yayasan lainnya, sehingga dalam perencanaannya sama sekali tidak mengalami hambatan /kendala yang berarti.

Pada tanggal 1 November 1989 keluarlah Piagam Pondok Pesantren dari Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Lampung nomor : 04/PP/KD/1989. Pada tahun 1990 pengurus yayasan mengajukan permohonan gedung asrama santri dan Panti Asuhan kepada Bapak Presiden RI (H.M. Soeharto) dan Alhamdulillah tahun 1991 permohonan tersebut dikabulkan dengan nilai Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah) dan dananya dibangun gedung asrama santri yang sekaligus berfungsi sebagai panti asuhan sebanyak 2 (dua) unit / 8 kamar. Sedangkan tanahnya membeli dari Bapak Achmad seluas 800 m² dengan cara cicilan dan baru lunas tahun 1997.

Tahun 1991 s/d 1996 kegiatan Pesantren belum maksimal. Hal ini karena berbagai faktor dan kendala yang belum teratasi terutama status tanah Pondok. Namun Alhamdulillah berkat ridlo Allah SWT tahun 1997 Pondok Pesantren Al-Hikmah dan sejak saat itulah Pondok Pesantren bangkit sampai dengan saat ini. Maka tepatnya tanggal *1 Muharram 1418 H bertepatan 8 Mei 1997 M dideklarasikan sebagai hari lahir Pondok Pesantren Hikmah.*

Pondok Pesantren Al-Hikmah didirikan pada tahun 1989 oleh 4 orang yaitu :

1. KH. Muhammad Sobari, alumni Pondok Pesantren Salafiah Kadukacang Pandeglang.
2. Ust. Drs. Syamsul Ma'arif, alumni IAIN Raden Intan Lampung yang waktu itu beliau sedang menjabat kepala MTs Al-Hikmah.
3. Ust. Sujud Suhada, PNS Pemda Propinsi Lampung

4. Ust. Drs. Hi. Basyaruddin Maisir, A.M, alumni Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur dan alumni Fakultas Syari'ah IAIN Raden Intan Lampung

Kemudian adapun jenjang pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Al-Hikmah yaitu:

1. Madrasah Diniyah Podok Pesantren, berdiri pada 1999
2. Raudhatul Athfal (RA/TK) Al Hikmah berdiri Tahun 17 Februari 1980
3. Madrasah Ibtidaiyah (MI) (Al Hikmah berdiri pada 17 Februari 1980 M
4. Madrasah Tsanawiyah (MTs) Al Hikmah berdiri pada 17 Februari 1980 M
5. Madrasah Aliyah (MA) Al Hikmah berdiri pada 17 Januari 1987

MTs Al-Hikmah merupakan sebuah lembaga pendidikan yang beralamatkan di Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh No. 23 Way Halim Kedaton. Adapun daftar nama-nama yang pernah menjabat sebagai kepala MTs Al-Hikmah Bandar Lampung sejak berdiri hingga sekarang adalah sebagai berikut:

Tabel 3

Periodesasi Kepemimpinan MTs Al-Hikmah

| No | Tahun | Yang Menjabat |
|----|---------------------|----------------------------|
| 1 | 1980 s/d 1984 | Drs. Syamsul Ma'arif |
| 2 | Tahun 1994 s/d 1998 | Drs. H. Basyaruddin Maisir |
| 3 | Tahun 1998 s/d 2005 | Daryati, AS. S.Pd.I |
| 4 | Tahun 2005 s/d 2006 | Drs. H. Basyaruddin Maisir |

| | | |
|---|-------------------------|----------------------|
| 5 | Tahun 2006 s/d 2008 | Rudi Aryanto, S.Pd.I |
| 6 | Tahun 2008 s/d 2010 | Ismail, S.Pd.I |
| 7 | Tahun 2010 s/d 2016 | Istnaini, S.Pd.I |
| 8 | Tahun 2016 s/d sekarang | Siti Masyithah, M.Pd |

Sumber: Dokumentasi MTs Al-Hikmah Tahun 2018

1. Visi dan Misi

Visi

Kuat Dalam Aqidah, Beramal Dengan Ilmu dan Unggul Dalam Prestasi

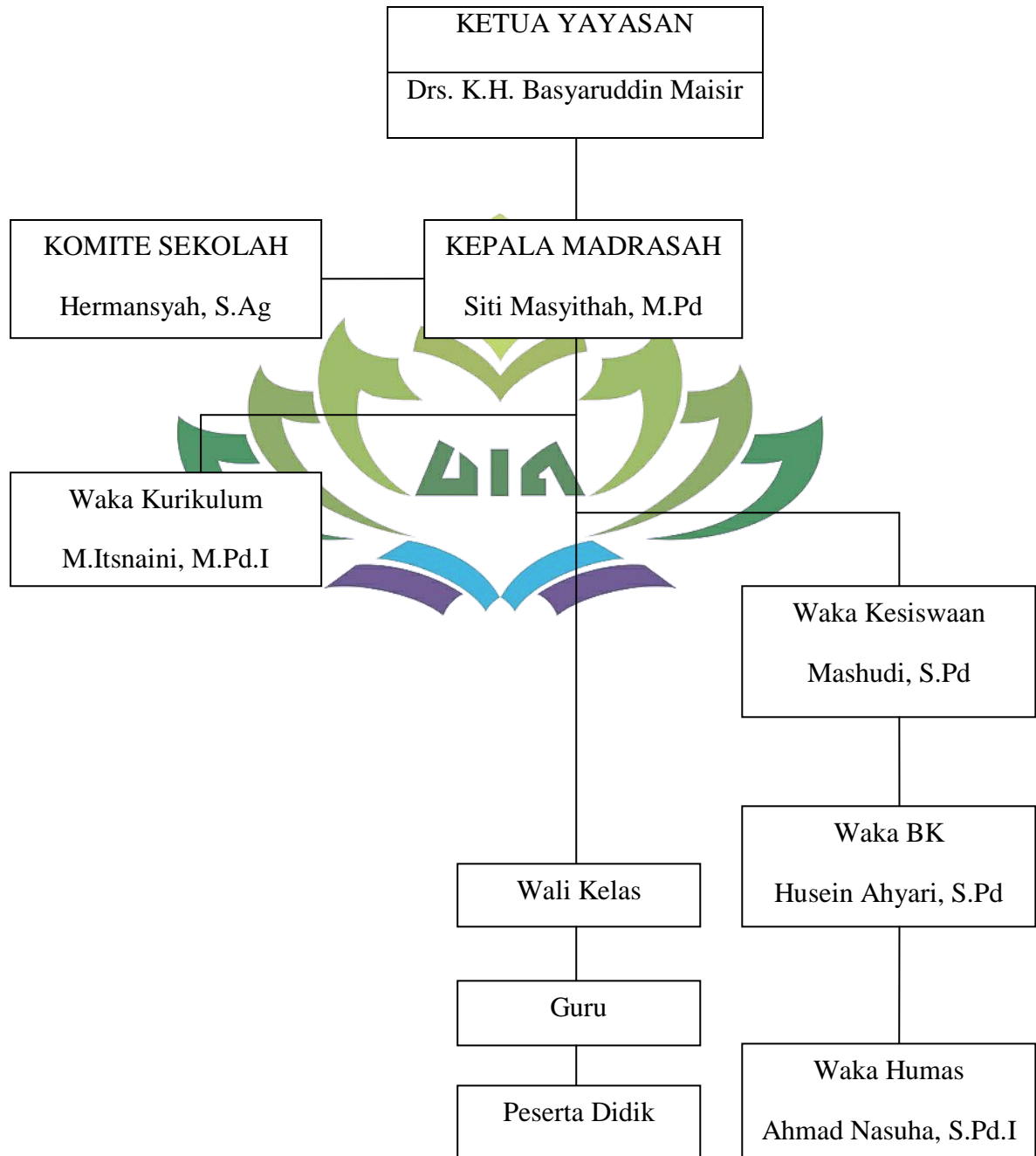
Misi

- a. Mempersiapkan peserta didik yang beriman dan bertaqwa
- b. Membina peserta didik yang taat beribadah dan berakhlak karimah.
- c. Mewujudkan peserta didik yang 'alim dan 'amil
- d. Membina peserta didik untuk mengembangkan potensi diri
- e. Mempersiapkan peserta didik yang cerdas, kreatif, kompetitif dan mandiri.¹

¹ Dokumentasi, MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, 13 Oktober 2018

2. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi MTs Al-Hikmah Bandar Lampung sebagaimana diagram dibawah ini:



3. Keadaan Guru dan Karyawan

Pada tahun ajaran 2018 sekarang ini, jumlah guru MTs Al-Hikmah sebanyak 34 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4

Keadaan guru dan karyawan MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

| No | Nama | L/P | Mata Pelajaran | Keterangan |
|----|--------------------------|-----|----------------|-----------------|
| 1 | Siti Masyithah, M.Pd | P | Bahasa Arab | Kepala Madrasah |
| 2 | Dra. Sunariah, M.Pd.I | P | Fiqih | Guru |
| 3 | Mashudi, S.Pd.I | L | Akhlak | Wakakesiswaan |
| 4 | Muslim, S.Pd | L | B.Inggris | Kepala TU |
| 5 | Muson, S.Pd | L | Aswaja | Bendahara |
| 6 | Abdul Malik Nasir, S.Pd | L | Akhlak | Staf TU |
| 7 | Agus Mardianto, S.Pd.I | L | Penjasorkes | Guru |
| 8 | Ahmad Nasoha, S.Pd.I | L | PKN | Wakasarpras |
| 9 | Ahmad Syaifullah, S.Pd.I | L | Fiqih | Staf TU |
| 10 | Desi Supriani, S.Pd.I | P | Prakarya | Guru |
| 11 | Dra. Nurkusumawati | P | SKI | Guru |
| 12 | Ismal, S.Pd | L | IPA | Guru |
| 13 | M.Husein Ahyari, S.Pd.I | L | BK | Guru |
| 14 | Maryadi, S.Pd.I | L | PKN | Guru |

| | | | | |
|----|--------------------------|---|--------------|---------|
| 15 | Musyarofah, S.Pd.I | P | SKI/ASWAJA | Guru |
| 16 | Nurani, S.Pd | P | B.Lampung | Guru |
| 17 | Prapti Wasilah, S.Pd.I | P | Seni Budaya | Guru |
| 18 | Ratna Kusumadewi, S.Pd | P | IPA | Guru |
| 19 | Rohani, S.Pd.I | P | Quran Hadits | Guru |
| 20 | Rudi Aryanto, M.Pd.I | L | Matematika | Guru |
| 21 | Samin, S.Pd.I | L | Matematika | Guru |
| 22 | Samson Rais, S.Pd | L | IPS | Guru |
| 23 | Siti Munasih, S.Pd | P | B.Ingggris | Guru |
| 24 | Sundari, S.Pd | P | Matematika | Guru |
| 25 | Uliyah M, S.Pd.I | P | B.Indonesia | Guru |
| 26 | Vestiana A, S.Pd | P | IPS | Guru |
| 27 | Yasmiati, S.Pd.I | P | Quran Hadits | Guru |
| 28 | Zainatul Alfiyah, S.Pd.I | P | B.Arab | Guru |
| 29 | Ria Yulistiana, SP | P | IPA/Prakarya | Lab.IPA |
| 30 | Adi Misbahul H, S.Ag | L | B.arab | Guru |
| 31 | Aan Azhari, S.Pd.I | L | PKN | Guru |
| 32 | Hengki, S.Pd | L | Penjasorkes | Guru |
| 33 | Desi Supriani, S.Pd | P | Prakarya | Guru |
| 34 | A Syaifullah, S.Pd | L | IPS | Guru |

Sumber: Dokumentasi, MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, 13 Oktober 2018

4. Keadaan Peserta Didik

Keadaan peserta didik MTs Al-Hikmah Bandar Lampung tahun 2018 berjumlah 524 yang terdiri dari 259 laki-laki dan 265 perempuan yang terdiri dari 13 kelas, yaitu kelas VII berjumlah 5 kelas, kelas VIII berjumlah 4 kelas dan kelas IX berjumlah 4 kelas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5

Keadaan Peserta Didik di MTs Al-Hikmah Tahun Ajaran 2017/2018

| No | Kelas | Jumlah Siswa | | Jumlah Keseluruhan |
|----|--------|--------------|-----------|--------------------|
| | | Laki-laki | Perempuan | |
| 1 | VII A | 19 | 19 | 38 |
| 2 | VII B | 18 | 19 | 37 |
| 3 | VII C | 19 | 20 | 39 |
| 4 | VII D | 24 | 18 | 42 |
| 5 | VII E | 18 | 23 | 41 |
| 6 | VIII A | 21 | 23 | 44 |
| 7 | VIII B | 21 | 24 | 45 |
| 8 | VIII C | 24 | 17 | 41 |
| 9 | VIII D | 25 | 19 | 44 |
| 10 | IX A | 16 | 25 | 41 |
| 11 | IX B | 14 | 24 | 38 |

| | | | | |
|----|------|----|----|----|
| 12 | IX C | 22 | 17 | 39 |
| 13 | IX D | 18 | 17 | 35 |

Sumber: Dokumentasi, MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, 13 Oktober 2018

5. Keadaan Sarana dan Prasarana

Keadaan sarana dan prasarana yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung:

Tabel 6
Keadaan sarana dan prasarana di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

| No | Jenis Ruang | Kondisi Unit | | |
|----|-----------------------------|--------------|--------------|-------------|
| | | Baik | Rusak Ringan | Rusak Berat |
| 1 | Ruang Kelas | 13 | | |
| 2 | Ruang Kepala Madrasah | 1 | | |
| 3 | Ruang Guru | 1 | | |
| 4 | Ruang Tata Usaha | 1 | | |
| 5 | Ruang Laboratorium IPA | 1 | | |
| 6 | Ruang Laboratorium Komputer | 1 | | |
| 7 | Ruang Laboratorium Bahasa | 1 | | |
| 8 | Ruang Perpustakaan | 1 | | |
| 9 | Ruang UKS | 1 | | |
| 10 | Ruang Keterampilan | 1 | | |

| | | | | |
|----|--------------------|--|---|--|
| 11 | Ruang Kesenian | | 1 | |
| 12 | Ruang Toilet Guru | | 1 | |
| 13 | Ruang Toilet Siswa | | 2 | |

Penerangan : PLN Diesel Lampu Minyak

Sumber : Dokumentasi, MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, 13 Oktober 2018

B. Pembahasan

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, berikut hasil penelitian yang penulis lakukan mulai tanggal 11 Oktober 2018 baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi kepada kepala madrasah dan para guru MTs Al-Hikmah Lampung sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

Hasil penelitian di sini mengacu pada wawancara, observasi dan dokumentasi yang merupakan cara pengumpulan data-data yang ada dan didapatkan penulis. Wawancara yang dilakukan peneliti antara lain: kepala madrasah, waka kurikulum, dan guru. Proses belajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur, dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kinerja guru yang mengajar dan membimbing mereka. Karena, salah satu faktor yang paling menentukan berhasil tidaknya proses belajar mengajar adalah guru. Guru

yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan dan akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal. Dalam peningkatan kualitas guru, kepala madrasah MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, selalu membuka kesempatan kepada para guru untuk mengembangkan pengetahuannya baik dengan jalan melanjutkan pendidikan lebih tinggi atau dengan mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar, workshop atau yang lainnya. Adapun kualifikasi untuk menjadi guru yang profesional, yaitu untuk jenjang MTs tingkat minimal pendidikan adalah SI. Untuk lebih jelasnya, tentang gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam pengelolaan kinerja guru yang ada di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung, sebagai berikut:



1. Bagaimanakah cara ibu kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja guru?

“Gaya kepemimpinan demokratis memang sangat diperlukan kita di yayasan ini kita ada urutan istilahnya kepemimpinan dari pimpinan yayasan kemudian kepala bidang formal baru kemudian kepala sekolah jadi selain saya juga kebawah juga demokratis otomatis saya juga keatas juga ada hubungan yang saya jalin dengan demokratis, kemudian untuk meningkatkan kinerja guru gaya kepemimpinan demokratis memang dibutuhkan jadi otomatis saya juga menerapkan gaya kepemimpinan seperti itu, contoh dari awal tahun kami sudah ada penetapan kurikulum,

kurikulum itu setiap waktu selalu dirapatkan tidak serta merta kepala sekolah yang menentukan atau tidak langsung jadi semua guru kita libatkan termasuk juga menentukan ketuntasan minimal setiap mata pelajaran, itu kan dibutuhkan seluruh suara dari dewan guru, sampai nantinya akhir tahun kita menentukan kenaikan kelas itu juga harus dengan demokratis semua guru punya suara walaupun misalnya murid kelas VII C tidak hanya saya ataupun wali kelasnya yang menentukan tapi seluruh guru yang turut andil dalam mengajar anak tersebut.”²



Hasil wawancara kepala madrasah ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan ibu Nurani, S.Pd, sebagai berikut:

“ya sudah semaksimal mungkin beliau menerapkan kepemimpinannya dengan sangat baik”³

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwasannya kepala madrasah sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan sangat baik.

2. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah sudah berhasil dan berjalan dengan baik?

“Alhamdulillah selama tahun ketiga saya memimpin, dewan guru itu terlihat dengan mereka ikut andil dengan saya meminta saran dari mereka

² Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

³ Hasil Wawancara Ibu Nurani S.Pd, Guru Bahasa Lampung Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

atau mengajak rapat itu selalu dengan antusias dengan memberikan saran dan kinerja dewan guru semakin meningkat karena apapun yang kita lakukan demi kebaikan itu pasti akan saya berikan pendapat kepada dewan guru, jadi ya sudah pasti gaya yang saya terapkan sudah berjalan dengan baik”.⁴

Hasil wawancara kepala madrasah ini diperkuat dengan hasil wawancara ibu Nurani, S.Pd sebagai berikut:

“ya menurut saya sudah dilakukan dilaksanakan dengan baik, karna memang beliau orangnya sangat terbuka dengan guru-guru”⁵

Berdasarkan wawancara diatas kepala madrasah sudah menjalankan dan melaksanakan gaya kepemimpinannya berjalan dengan baik.

3. Bagaimana cara ibu kepala madrasah dalam proses melibatkan bawahan dalam suatu pengambilan keputusan?

“Walaupun ada jenjangnya saya tidak langsung kepada dewan guru, karna ada bawahan wakakurikulum, wakakesiswaan, kemudian ada struktural juga misalnya itu ada TU, bendahara ya minimal di struktural kami dulu yang saya minta pendapatnya, kemudian kenapa harus melibatkan karena memang kita bicara untuk urusan orang banyak jadi contoh kecil saja

⁴ Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

⁵ Hasil Wawancara Ibu Nurani S.Pd, Guru Bahasa Lampung Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

misalnya dari puskesmas mau mengadakan suntik MR itu ya saya tidak boleh langsung mengatakan iya silahkan suntik anak-anak kami, kita harus tanya dulu dengan struktural saya kemudian mereka juga melemparkan kembali ke dewan guru, kemudian dewan guru memberikan tanggapan, ya ujung-ujungnya sih memang harus memberitahukan orangtua dulu, jadi harus melibatkan semuanya dahulu”⁶

Hasil wawancara diatas diperkuat dengan hasil wawancara ibu Nurani, S.Pd. sebagai berikut:

“ya kalau pengambilan keputusan selalu bermusyawarah dengan bawahannya”⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa kepala madrasah selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

4. Bagaimana ibu kepala madrasah dalam proses mengambil keputusan mau menerima kritik, saran dan pendapat?

“Ya karena itu yang penting kalau kita hanya cuma mengadakan rapat hanya untuk meminta saran ya cuma meminta saran saja tapi tidak dilaksanakan ya percuma gitu kalau yang seperti itu nanti bukan demokratis namanya ya cuma pencitraan, jadi apapun selagi saran kritik

⁶ Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

⁷ Hasil Wawancara Ibu Nurani S.Pd, Guru Bahasa Lampung Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

itu memang sesuai dengan yang kita harapkan karena saya juga baru tahun ketiga mungkin pengalaman guru-guru disini sudah lama bahkan sudah ada yang menjabat menjadi kepala madrasah juga otomatis itu yang saya harapkan gitu saran dan pendapat dari guru-guru yang senior bahkan yang juniorpun kalau kita butuhkan itu berkenan itu masuk dengan apa yang sedang kita mintakan ya akan saya lakukan”⁸

Hasil wawancara kepala madrasah diperkuat dengan wawancara Rohani, S.Pd sebagai berikut:

“mau, kalau misalnya ada masalah apapun dipecahkan secara kebersamaan itu jadi bisa terselesaikan”⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa kepala madrasah selalu mau menerima kritik saran dan pendapat dari setiap guru. Dari hasil observasi penelitian kepala madrasah terbuka kepada guru dan staf karyawan dan selalu menerima kritikan dari beberapa pihak yang sifatnya membangun untuk kemajuan MTs Al-Hikmah.

5. Bagaimana cara ibu kepala madrasah dalam usaha menolong guru dan karyawan lainnya?

⁸ Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

⁹ Hasil Wawancara Ibu Rohani S.Pd, Guru Quran Hadits Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

“Jelas, kepala madrasah kan punya beberapa tugas ya selain juga mensupervisi, memotivasi juga kan disitu juga kan melihat kinerja dari bawahannya pada waktu melihat apa salahnya kalau saat itu juga saya membantu saya contohkan seperti tukang kebun atau office boy kami misalnya mereka sedang membereskan tanaman ya karna saya perempuan jadi saya juga suka dengan tanaman jadi ya saya bantu.”¹⁰

Hasil wawancara kepala madrasah diperkuat dengan hasil wawancara ibu Rohani, S.Pd sebagai berikut:

“bersedia, dengan contohnya itu kalau guru kesulitan membuat RPP dan lainnya itu pasti dibantu”¹¹

6. Bagaimanakah cara ibu kepala madrasah dalam menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan?

“Ya, ini salah satu motto saya sebenarnya, bekerja tetapi tidak seperti bekerja gitu ya, bekerja tetapi seperti dirumah, dan alhamdulillah karena kami ini ada dilingkungan pesantren dan terus yayasan kami ini juga membawahi beberapa bagian ada mulai dari RA, MI, MTS dan MA jadi kami ini terbiasa ketemu sering bahkan sampai malam, karena itu hubungan kekeluargaan itu memang sudah tercipta kita tinggal

¹⁰ Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

¹¹ Hasil Wawancara Ibu Rohani S.Pd, Guru Quran Hadits Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

menjaganya, ya walaupun menjaga itu susah ya, jadi suasana hangat kekeluargaan kalau misalnya tidak terjaga gurupun nanti akan mengajar tidak sepenuh hati padahal mengajar dengan suka hati atau segenap hati itu kan yang diperlukan oleh murid-murid kita sekarang jadi tidak ada tekanan dan sebagainya”¹²

Hasil wawancara kepala madrasah diperkuat dengan hasil wawancara dari ibu Rohani, S.Pd sebagai berikut:

“ya sangat sekali kekeluaragaanya sangat terlihat dan sangat kuat sekali terhadap guru-guru disini.”¹³

Dengan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sudah mampu menciptakan suasana kekeluargaan sesuai dengan mottonya.

2. Kinerja Guru



Dalam kinerja guru kepala madrasah selalu melakukan kunjungan kelas dan pengawasan disaat proses kegiatan belajar mengajar berlangsung. Dengan melakukan kunjungan kelas kepala madrasah dapat mengawasi dan menilai secara langsung jalannya kegiatan belajar mengajar dan kinerja guru. Hasil tersebut

¹² Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

¹³ Hasil Wawancara Ibu Rohani S.Pd, Guru Quran Hadits Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

berdasarkan pernyataan dari Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

1. Apakah para dewan guru dalam menjalankan proses KBM selalu membuat rencana pembelajaran dan mengontrol murid saat proses KBM berlangsung?

“jelas pastinya mereka selalu membuat RPP ya itu juga sebagai kegiatan program mereka untuk menjalankan kegiatan apa apa saja yang akan dilakukan kedepannya supaya semuanya terencana dengan lancar dan sesuai dengan rencana yang sudah mereka buat, mengontrol murid itu pasti untuk melihat keadaan para murid misalnya ada murid yang sedang ada masalah dikelas atau ada murid yang tidak bisa diatur itu pasti kita akan selalu mengontrol juga apakah mereka dapat melaksanakan kegiatan belajar sesuai dengan rencana pembelajaran itu sendiri”.¹⁴

Hasil wawancara kepala madrasah diperkuat dengan hasil wawancara dari ibu Nurani, S.Pd sebagai berikut:

“ya membuat RPP dan mengontrol siswa yang sedang ada masalah diselesaikan dengan baik”¹⁵

¹⁴ Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

¹⁵ Hasil Wawancara Ibu Nurani S.Pd, Guru Bahasa Lampung Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

2. Apakah guru setelah melakukan KBM selalu mengadakan evaluasi dan perbaikan dalam proses KBM?

“ya karena melakukan evaluasi dan perbaikan setelah proses pembelajaran itu perlu ya untuk melihat apakah kinerja guru itu sudah berjalan sesuai rencana tadi itu disetiap rapat juga kita pasti membahas tentang evaluasi dan juga untuk melihat keberhasilan murid maupun gurunya dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar sudah berhasil apa belum.”¹⁶

Hasil wawancara kepala madrasah diperkuat dengan hasil wawancara dari ibu Nurani, S.Pd sebagai berikut:

“Iya kita selalu mengadakan evaluasi kalau sudah KBM itu ada ujian ya tes lisan biasanya perbaikan kalo anak itu belum paham dikasih soal lagi”.¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah melakukan evaluasi pembelajaran dan perbaikan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa baik pengelolaan kinerja guru yang dilakukan terhadap kepemimpinan kepala madrasah.

¹⁶ Hasil Wawancara Ibu Siti Masyithah, M.Pd, Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

¹⁷ Hasil Wawancara Ibu Nurani S.Pd, Guru Bahasa Lampung Mts Al-Hikmah, Bandar Lampung, 23 Oktober 2018

Selanjutnya, penulis mengadakan observasi untuk memperkuat data hasil wawancara yang dimulai pada tanggal 10 Oktober 2018 sampai tanggal 23 Oktober 2018 terkait Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung dapat dilihat dari tabel berikut :

Data Observasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung:

| No | Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru | Pelaksanaan | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------|
| | | Indikator | Sangat baik | Baik |
| 1 | Mau menerima pendapat, kritik dan saran | | ✓ | |
| 2 | Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan | ✓ | | |
| 3 | Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain | ✓ | | |
| 4 | Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan | ✓ | | |

Sumber: Hasil Observasi di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

Dari data observasi diatas mengenai Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

yang telah penulis lakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah sudah melakukan gaya kepemimpinan demokratis dimana dari semua indikator gaya demokratis sudah dilaksanakan dan dikerjakan dengan baik. Kemudian dalam kinerja guru seperti pelaksanaan evaluasi pembelajaran kepala madrasah melakukan rapat dengan semua guru untuk mengetahui bagaimana kinerja guru dan menilai seberapa mampu siswa dalam menguasai materi pelajaran. Dan dalam program remedial pun dilakukan dengan baik.

Di MTs Al-Hikmah kebijakan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan itu dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu ketua yayasan, masukan-masukan dari wali murid dan pertimbangan dari guru-guru dan staf karyawan sehingga kepala madrasah dalam kepemimpinannya baik dalam mengambil suatu keputusan.

Berkaitan dengan ini penulis juga melakukan dokumentasi untuk memperkuat hasil data observasi yang dapat dilihat di lampiran dokumentasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Kinerja Guru di MTs A-Hikmah Bandar Lampung, secara keseluruhan yang dilakukan baik dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi dapat penulis simpulkan bahwa

1. Kepala madrasah sudah menjalankan tugasnya dan kepala madrasah juga sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yaitu mau menerima kritik, saran dan pendapat dari guru-guru dan karyawan karena bagi kepala madrasah itu sangat penting selagi kritik, saran dan pendapat itu sesuai dengan yang diharapkan.
2. Kemudian melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan karena menurut kepala madrasah setiap akan mengambil suatu keputusan semua guru punya suara dan punya hak masing-masing untuk mengeluarkan pendapatnya dan disekolah juga punya jengangnya dalam pengambilan keputusan.
3. Kepala Madrasah bersedia menolong guru dan karyawan, guru dan karyawan sudah dianggap seperti keluarga sendiri jadi selagi kepala madrasah bisa pasti akan ditolong.

4. Dan mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang menyenangkan, karena menurut kepala madrasah karena terbiasa bertemu jadi hubungan kekeluargaan itu sendiri sudah tercipta dan harus menjaganya karena kalau suasana kekeluargaan tidak dapat dijaga otomatis semuanya akan berbeda dan dilakukan dengan setengah hati jadi semuanya dilakukan tanpa adanya tekanan.

B. Saran

Berkaitan dengan kesimpulan diatas, penulis dapat mengemukakan beberapa saran diantaranya sebagai berikut:

1. Diharapkan kepemimpinan demokratis yang sudah kepala madrasah terapkan tetap bisa dipertahankan, sikap aktif dan rasa tanggung jawabnya sebagai pemimpin sehingga tujuan dari MTs Al-Hikmah itu sendiri dapat tercapai sesuai harapan.
2. Kemudian kepala madrasah dan bawahannya diharapkan agar selalu mempertahankan dan menjaga sikap kekeluargaan yang sudah ditanamkan sehingga suasana yang ada dilingkungan MTs Al-Hikmah Bandar Lampung dapat selalu terjaga dan berjalan dengan harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A Anwar Prabu Mangkunegara, 2002, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Bandung, Remaja Rodakarya
- Abdul aziz wahab, 2008, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* , Bandung, Alfabeta
- Achmad S. Ruky, 2006, *Sistem Manajemen Guru*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama
- Ahmad Barizi, 2009, *Menjadi Guru Unggul*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Ahmad Rojikun dan Namaduddin, 2008, *Strategi Perencanaan Manajemen berbasis Madrasah*, Jakarta, PT. Lista Fariska Putra
- Barnawi & Mohammad Arifin, 2014, *Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, 2007, *Metodologi Penelitian*, Jakarta, Bumi Aksara
- Baharuddin dan Umiarso, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*. Ar Ruzz Media.
- Barnawi dan Mohammad Arifin, 2014, *Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Dewi Hanggraeni, 2011, *Perilaku Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan konsep dan prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media.
- Eka Nuraini Rahmawati, 2004, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, Ekonesia

- Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003, *TQM*, Yogyakarta, ANDI Edisi Revisi
- Gentol Gunadi, 2010, *Good Leadership vs Bad Leadership*, Jakarta, PT. Alex Media Komputindo
- Hendyatno Soetopo, 2012, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, Bandung, PT Remaja Rosda Karya
- Joko Subagyo, 2011, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta
- Lexi J.Moleong, 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Ramaja Rosdakarya
- Marno & Triyo Supriyatno, 2013, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Malang, PT. Refika Aditama
- Mohammad Muchlis Solichin, 2013, *Memotret Guru Ideal-Profesional*, Surabaya: Pena Salsabila, Ed
- Ngalim Purwanto, 2010, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya
- Saefullah, 2014, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung, Pustaka Setia
- Sudarwan Denim, 2004, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta, Rineka Cipta
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Administrasi Metode R & D*, Bandung, Alfabeta
- Syaiful Sagala, 2012, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta
- Syamsir torang, *organisasi dan Manajemen*, Bandung, Alfabeta
- Tim penyusun Manajemen Madrasah Aliyah buku edaran Departemen Agama
2000

Undang-undang Guru dan Dosen : UU RI No.14 Tahun 2005, 2012, Jakarta, Sinar
Grafika

Wahjosumijo, 2003, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, Raja Grafindo
Persada

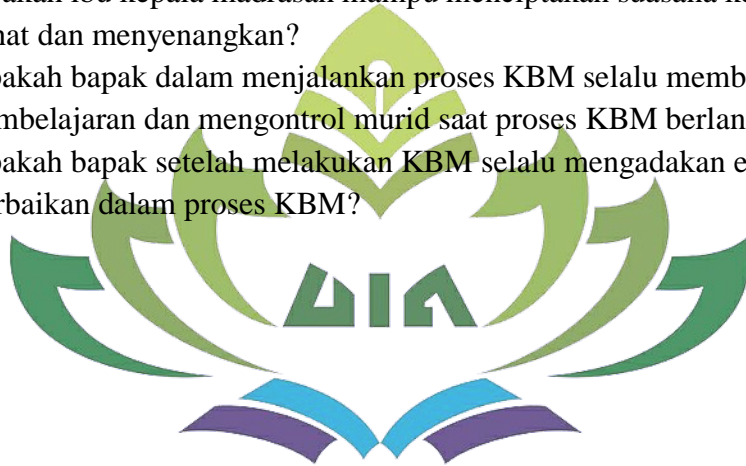
Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi
Pembelajaran*, Bandung, Alfabeta





KERANGKA INTERVIEW UNTUK GURU

1. Apakah ibu kepala madrasah sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja guru?
2. Apakah ibu kepala madrasah selalu melibatkan bawahan dalam suatu pengambilan keputusan?
3. Apakah ibu kepala madrasah dalam mengambil keputusan mau menerima kritik, saran dan pendapat guru?
4. Apakah ibu kepala madrasah selalu bersedia menolong guru dan karyawan lainnya?
5. Apakah ibu kepala madrasah mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan?
6. Apakah bapak dalam menjalankan proses KBM selalu membuat rencana pembelajaran dan mengontrol murid saat proses KBM berlangsung?
7. Apakah bapak setelah melakukan KBM selalu mengadakan evaluasi dan perbaikan dalam proses KBM?



KERANGKA INTERVIEW UNTUK KEPALA MADRASAH

1. Apakah ibu kepala madrasah sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja guru?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah sudah berhasil dan berjalan dengan baik?
3. Bagaimana cara ibu kepala madrasah dalam proses melibatkan bawahan dalam suatu pengambilan keputusan?
4. Bagaimana ibu kepala madrasah dalam mengambil keputusan menerima kritik, saran dan pendapat guru?
5. Bagaimana cara ibu kepala madrasah dalam menolong guru dan karyawan lainnya?
6. Bagaimana cara ibu kepala madrasah dalam menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan?



Kerangka Dokumentasi di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

1. Sejarah singkat berdirinya MTs Al-Hikmah Bandar Lampung
2. Keadaan guru, peserta didik dan staf MTs Al-Hikmah Bandar Lampung
3. Visi Misi MTs Al-Hikmah Bandar Lampung
4. Sarana Prasarana MTs Al-Hikmah Bandar Lampung



Dokumentasi Penelitian di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung



Kedaaan Ruang Tamu di MTs Al-Hikmah



Keadaan Ruang TU MTs Al-Hikmah Bandar Lampung



Keadaan Ruang Guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung



Foto bersama dengan Ibu Kepala Madrasah MTs Al-Hikmah Bandar Lampung

