

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTSN) 7 JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2017/ 2018**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Kependidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

**Nida Hanim Baroroh**  
NIM. 084 143 012

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
MARET 2018**

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTSN) 7 JEMBER  
TAHUN PELAJARAN 2017/ 2018**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**Nida Hanim Baroroh**  
**NIM. 084 143012**

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

**Hafidz, S.Ag., M.Hum**  
**NIP. 197402182003121002**

# HALAMAN PENGESAHAN

## PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI (MTSN) 7 JEMBER TAHUN PELAJARAN 2017/2018

### SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Pada

Hari : Kamis

Tanggal : 24 Mei 2018

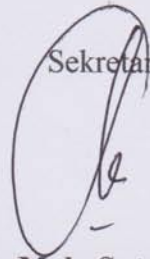
Tim Penguji

Ketua



**(Dr. H. Mustajab, M. Pd.I)**  
NIP. 197409052007101001

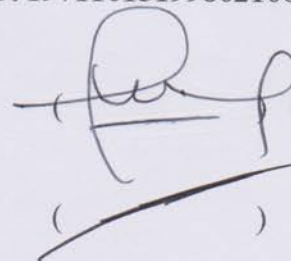
Sekretaris



**(Dr. Moh. Sutomo M. Pd.)**  
NIP. 197110151998021003

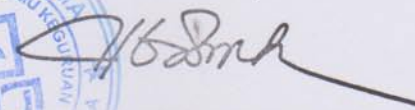
Anggota:

1. Dr. H. Sukarno, M.Si.  
Nip. 19591218 198703 1 004
2. Hafidz, S. Ag. M. Hum  
Nip19740218 200312 1 002



Menyetujui,  
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

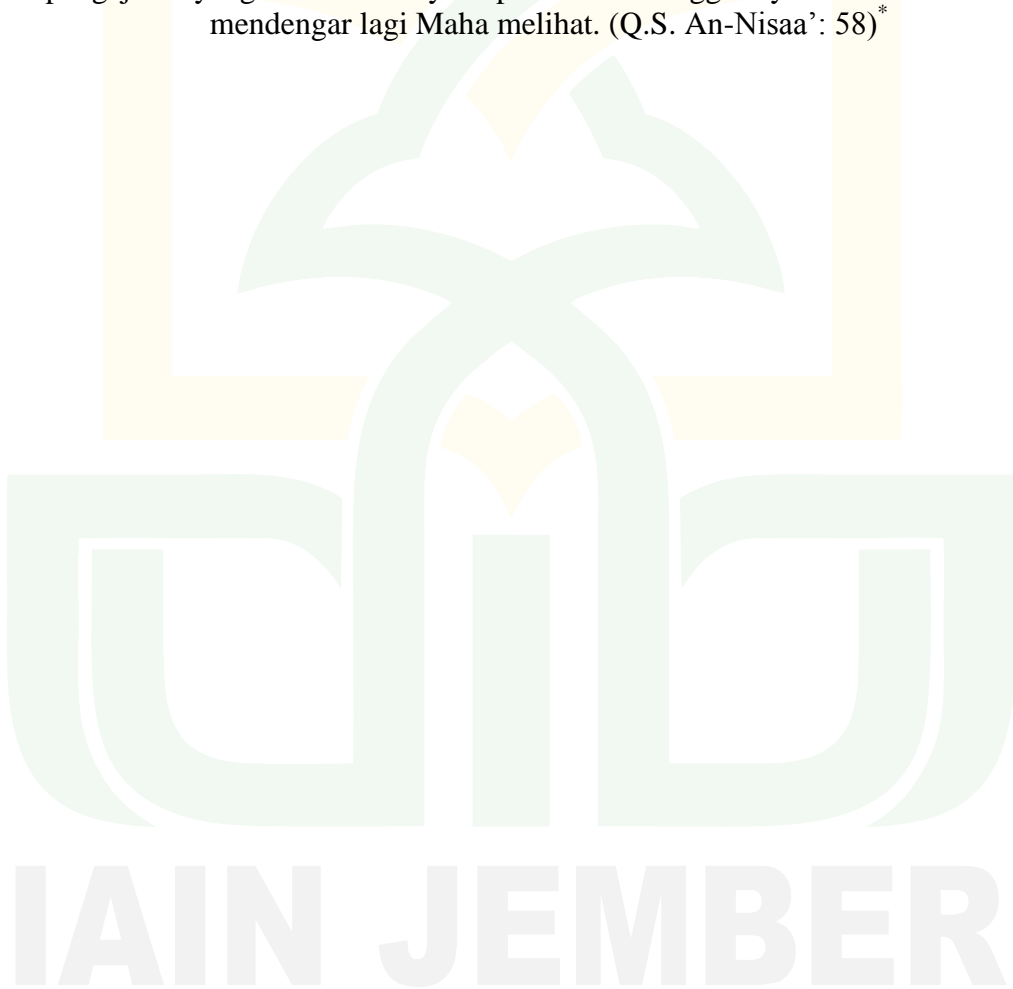


  
**Dr. H. Abdullah, S.Ag., M.H.I**  
NIP. 19760203 200212 1 003

## MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا  
بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (Q.S. An-Nisaa': 58)\*



---

\*Depag RI, Al-Qur'an dan Terjemah untuk Wanita, (Bandung: Jabal Roudhotul Jannah, 2010), 87.

## PERSEMBAHAN

Dengan sebuah karya yang sederhana ini, kupanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW sebagai pembawa cahaya kebenaran. Kususun skripsi ini dengan ilmu yang kupelajari, dengan materi, tenaga, fasilitas dan dukungan moral serta bimbingan dan anugerah Allah SWT maka dengan segala kerendahan hati kupersembahkan karya ini kepada orang-orang yang sangat berarti dalam perjalanan hidupku.

1. Untuk kedua orang tuaku tercinta (Ashari dan Siti Tarwiyah) yang telah ikhlas membesarkan, mengasuh dan mendidikku, serta untaian do'a yang tiada putus mengiringi disetiap langkahku, selalu memberikan semangat dalam penulisan skripsi ini.
2. Untuk adikku Fairuz Mumtaza dan semua keluargaku yang sangat aku sayangi.
3. Untuk teman-temanku seperjuangan kelas C1 MPI yang selalu mendukung dan saling memotivasi dalam menyelesaikan tugas akhir yaitu skripsi ini.
4. Untuk sahabatku Riska, Nurul, Wilda yang selalu memberi motivasi dan senantiasa menemaniku disaat suka maupun duka.
5. Untuk adek-adek sekamar dan teman sekamar asrama almusawa yang selalu mendukung dan memberi semangat untuk terselesainya skripsi ini.
6. Untuk almamaterku tercinta "IAIN Jember", yang telah menaungiku selama menempuh studi.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segenap puji syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya, perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian skripsi sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana, dapat terselesaikan dengan lancar.

Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE. MM selaku Rektor IAIN Jember yang selalu memberikan fasilitas yang memadai selama kami menuntut ilmu di IAIN Jember.
2. Bapak Dr. H. Abdullah, S.Ag. M.H.I selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan IAIN Jember yang selalu membimbing kami dalam proses perkuliahan.
3. Ibu Dra. Hj. ST. Rodliyah, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam yang selalu memberikan bimbingan dalam proses perkuliahan.
4. Bapak Nuruddin, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberikan arahannya dalam program perkuliahan yang kami tempuh.

5. Bapak Hafidz, S.Ag. M.Hum. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak membimbing dengan sabar dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Dosen, pegawai, dan seluruh civitas akademik di lingkungan Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Jember.
7. Bapak Drs. Suparyitno, M.Pd selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari, yang telah memberi izin penelitian dan bantuan kepada penulis untuk memperlancar penyusunan skripsi.

Akhirnya, semoga semua amal baik yang telah Bapak/Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dari Allah SWT. *Amiin yaa rabbal 'Alamiin..*

Jember, 03 April 2018

Penulis

IAIN JEMBER

## ABSTRAK

**Nida Hanim Baroroh, 2018:** Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.

**Kata Kunci: Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kinerja Guru.**

Perilaku Kepemimpinan kepala madrasah merupakan tingkah laku pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota kelompok, baik secara perorangan maupun kolektif pada suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan. Dimana seorang kepala madrasah adalah faktor utama dalam menentukan kemajuan madrasah dan pengembangan kualitas warga madrasah didalamnya. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah ini harus mampu mengayomi, mendukung kinerja guru dan semua kegiatan dalam pelaksanaan pendidikan. Disini kepala madrasah sering ikut berpartisipasi dalam semua kegiatan dan membuat guru lebih semangat juga disiplin dalam hal tugas di madrasah. Kepala madrasah juga membuat guru dapat mempertahankan kinerjanya dalam program baru yang diberikan kepala madrasah agar madrasah mempunyai grid yang lebih tinggi.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimana perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018?. 2) Bagaimana perilaku struktur inisiasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018?.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mendeskripsikan perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018. 2) Mendeskripsikan perilaku struktur inisiasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Adapun teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada perilaku konsiderasi, hal ini terlihat bahwa perilaku kepala madrasah ada tiga perilaku yang tampak yaitu pertama; perilaku bersahabat pada aspek penggerak guru, kedua; perilaku peduli pada aspek rasa nyaman dan saling percaya, ketiga; perilaku pemberian dukungan dan pengakuan pada aspek peningkatan kinerja dalam berjuang untuk madrasah tanpa pamrih. 2) Perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada perilaku struktur inisiasi, hal ini terlihat bahwa perilaku kepala madrasah ada tiga perilaku yang tampak yaitu pertama; perilaku mengutamakan program atau produk pada aspek meningkatkan grid madrasah agar lebih berkualitas, kedua; perilaku kedisiplinan pada aspek peningkatan kualitas guru dan madrasah, ketiga; perilaku pengawasan pada aspek kesiapan guru dalam mengajar dan profesional dalam tugas.



## DAFTAR ISI

	<b>hal</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	14
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Manfaat Penelitian .....	15
E. Definisi Istilah .....	17
F. Sistematika Pembahasan .....	20
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>22</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	22
B. Kajian Teori .....	26
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	27

2. Perilaku Kepemimpinan .....	40
3. Kinerja Guru .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>71</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	71
B. Lokasi Penelitian .....	72
C. Subyek Penelitian .....	72
D. Teknik Pengumpulan Data .....	74
E. Analisis Data.....	77
F. Keabsahan Data .....	79
G. Tahap-tahap Penelitian .....	80
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>82</b>
A. Gambaran Obyek Penelitian.....	82
B. Penyajian Data dan Analisis .....	96
C. Pembahasan Temuan .....	124
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>138</b>
A. Kesimpulan.....	138
B. Saran-saran .....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>141</b>
Lampiran-lampiran	

## DAFTAR TABEL

No.	Uraian	Hal.
Tabel 1.1	Kajian Kepustakaan .....	25
Tabel 1.2	Data Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember .....	86
Tabel 1.3	Data TU Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember .....	88
Tabel 1.4	Data Input dan Output siswa .....	89
Tabel 1.5	Data Prestasi Siswa .....	89
Tabel 1.6	Data Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember .....	90



## DAFTAR GAMBAR

No.	Uraian	Hal.
Gambar 1.1	Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember .....	82



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Keaslian Tulisan
- Lampiran 2: Matrik Penelitian
- Lampiran 3: Pedoman Penelitian
- Lampiran 4: Surat tugas penelitian
- Lampiran 5: Jurnal penelitian
- Lampiran 6: Surat keterangan selesai penelitian
- Lampiran 7: Foto kegiatan pembelajaran
- Lampiran 8: Instrumen Penilaian Kegiatan Pembelajaran
- Lampiran 9: Biodata Penulis



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Lembaga pendidikan merupakan suatu lembaga yang bersifat kompleks, dimana sebuah lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin agar lembaga pendidikan berjalan dan berkembang dengan baik. Pemimpin lembaga pendidikan disebut kepala sekolah (kepala madrasah), sekolah yang berkembang adanya kepala madrasah yang mengarahkan sekolahnya untuk mencapai tujuan dan mencapai visi misinya dengan jelas. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang sepenuhnya terhadap sekolah, dalam lembaga pendidikan didalamnya juga ada komponen yang lain untuk proses pendidikan berjalan yaitu guru. Guru harus mampu mendidik peserta didik dengan baik agar tercipta generasi bangsa yang maju dan memiliki ilmu pengetahuan yang berwawasan luas.

Pada madrasah, tanggungjawab yang paling besar adalah posisi yang ada pada kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dengan peran kepemimpinannya. Ia merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga. Dengan kata lain berhasil tidaknya sebuah lembaga pendidikan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinannya. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Fred M. Hecniger,s sebagai berikut: Saya belum pernah melihat sekolah bagus. Pada masing – masing

kasus, peningkatan atau penurunan kualitas sekolah tersebut dapat dijelaskan dari kualitas kepala madrasah (pemimpinnya).<sup>1</sup>

Kepala madrasah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Kepala madrasah juga memiliki andil besar dalam menciptakan suasana kondusif yang ada dalam lingkungan kerjanya. Kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>2</sup> Melihat betapa penting kualitas kepemimpinan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah, maka seharusnya kepala madrasah meningkatkan kemampuan leadershipnya, agar sanggup mengadakan hubungan yang baik dengan segenap warga di sekolah, sehingga tujuan sekolah dan tujuan pendidikan berhasil dicapai sesuai dengan yang diharapkan bersama.

Kepala madrasah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktifitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja amat penting diperhatikan. Kepala madrasah selaku manager dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Dalam upaya meningkatkan

---

<sup>1</sup>Suewarno Handyaningrat, *Pengantar Ilmu Studi Administrasi*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 1998), 65.

<sup>2</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 10.

kinerja guru kepala madrasah disamping menjadi teladan yang baik, juga harus mampu memperdayakan tenaga pendidik yang ada dalam madrasah yang dia pimpin.

Perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam prespektif atau analisis behaviorisme ialah sosiologi model ini menekuni perilaku individu yang tak terpikirkan. Fokus utamanya pada *rewards* sebagai stimulus berperilaku yang diinginkan, dan *punishment* sebagai pencegah perilaku yang tidak diinginkan.<sup>3</sup> Aliran ini disebut dengan behaviorisme karena sangat menekankan kepada perlunya perilaku (*behavior*) yang dapat diamati. Ada beberapa ciri dari rumpun teori ini, yaitu: mengutamakan unsur-unsur atau bagian-bagian kecil, bersifat mekanistik, menekankan peranan lingkungan, mementingkan pembentukan respon, dan menekankan pentingnya latihan. Behaviorisme merupakan aliran psikologi yang memandang individu lebih kepada sisi fenomena jasmaniah, dan mengabaikan aspek-aspek mental seperti kecerdasan, bakat, minat dan perasaan individu dalam kegiatan belajar.<sup>4</sup>

Perilaku kepemimpinan seseorang juga didasarkan oleh kognitif, yaitu tindakan mengenal atau memikirkan situasi di mana perilaku itu terjadi. Prespektif kognitif telah memberikan indikasi bahwa kebiasaan merupakan penjelasan alternatif yang bisa digunakan untuk memahami perilaku sosial seseorang disamping instink (*instinct*). Namun beberapa analisis sosial percaya bahwa kalau hanya kedua hal tersebut (kebiasaan dan instink) yang

---

<sup>3</sup> George Ritzer, *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 70.

<sup>4</sup> Suyono dan Hariyanto, *Belajar dan Pembelajaran*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), 58.



dijadikan dasar, maka dipandang terlampau ekstrem karena mengabaikan kegiatan mental manusia.<sup>5</sup>

Perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam prespektif struktural ialah menjelaskan perilaku sosial seseorang dapat dikaji sebagai sesuatu proses yang instinktif, karena kebiasaan, dan juga bersumber dari proses mental. William James dan John Dewey menekankan pada penjelasan kebiasaan individual, tetapi mereka juga mencatat bahwa kebiasaan individu mencerminkan kebiasaan kelompok yaitu adat-istiadat masyarakat atau struktur sosial. Struktur sosial dalam satu pola perilaku yang diturunkan oleh satu generasi ke generasi berikutnya, melalui proses sosialisasi. Disebabkan oleh struktur sosial, kita mengalami kehidupan sosial yang telah terpolakan. James menguraikan pentingnya dampak struktur sosial atas “diri” (self), perasaan kita terhadap diri kita sendiri.<sup>6</sup>

Perspektif perilaku menyatakan bahwa perilaku sosial kita paling baik dijelaskan melalui perilaku yang secara langsung dapat diamati dan lingkungan yang menyebabkan perilaku kita berubah. Perspektif kognitif menjelaskan perilaku sosial kita dengan cara memusatkan pada bagaimana kita menyusun mental (pikiran, perasaan) dan memproses informasi yang datangnya dari lingkungan.

Perilaku kepemimpinan kepala madrasah mendasarkan pada keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam pola tingkah laku memimpin sebuah lembaga pendidikan. Perilaku kepemimpinan ini memandang

---

<sup>5</sup> Hasan Mustafa, “Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 7. No. 2 (Januari, 2011), 149.

<sup>6</sup> *Ibid.*, 151.

kepemimpinan didasarkan asumsi bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri khusus pada individu- individu pemimpin yang efektif. Kepemimpinan dalam Islam adalah perilaku interaktif yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan, petunjuk yang lebih baik dalam mewujudkan target ummatnya, mengembangkan, memegang teguh dan menjaga kekuatan yang diamanahkannya.<sup>7</sup> Istilah Al-Qur'an yang terkait dengan kepemimpinan antara lain khalifah (khilafah), firman Allah dalam surat Al-Fatir : 39 yaitu:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا خَسَارًا ﴿٣٩﴾

Artinya:“Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barang siapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.” (QS. Al – Fatir : 39)<sup>8</sup>

Perilaku pemimpin efektif berhubungan dengan rangkaian kepemimpinan yang dilakukan dalam mengelola organisasi. Selain itu kepemimpinan juga menekankan pada hubungan perilaku pemimpin dengan lingkungan organisasi untuk memberikan kontribusi penting bagi efektivitas kepemimpinan. Perilaku seseorang sesungguhnya tidak timbul secara acak. Artinya seseorang berperilaku tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu merupakan jaminan terbaik untuk memelihara kepentingan orang yang bersangkutan. Dengan

<sup>7</sup>Nur Zazin, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), 17-18.

<sup>8</sup>Al – Qur'an, 35: 39.

mengetahui apa yang dipandang penting atau tidak penting oleh seseorang, perilaku orang itu akan lebih mudah diduga atau diperkirakan.<sup>9</sup> Pentingnya kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya juga telah dipaparkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 pasal 1 tentang standar kepala sekolah/ madrasah.

Menetapkan ”(1) Untuk diangkat sebagai kepala sekolah/ madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/ madrasah yang berlaku nasional. (2) Standar kepala sekolah/ madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini.”<sup>10</sup>

Standar kepala sekolah/ madrasah ialah kualifikasi kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus mempunyai standar seperti kompetensi kepala madrasah atau syarat-syarat kepala madrasah yang harus terpenuhi. Mengingat kepala madrasah dalam pengelolaan satuan pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dalam mengembangkan sumberdaya sekolah terutama mendayagunakan guru dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Setelah kepala sekolah/ madrasah diangkat baik oleh pemerintah, yayasan, ataupun organisasi yang mengangkatnya maka kepala sekolah tugasnya, jam kerjanya rata-rata melebihi jam kerja guru dan karyawan non guru. Karenanya kepala sekolah harus sering berada di sekolah sebelum orang lain datang, dan masih berada di sekolah sesudah orang lain pulang. Tugas

---

<sup>9</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 117.

<sup>10</sup> Sekretariat Negara RI, Undang – undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2016)

berat ini menjadi alasan mengapa disiplin sekolah itu begitu penting dan dilaksanakan dengan sepenuh hati pada semua sub sistem sekolah. Penilaian kepala sekolah adalah penilaian terhadap prestasi dalam jabatan, yang secara ideal penilaian prestasi dalam penetapan dan pencapaian sasaran yang dapat diverifikasi dan prestasi sebagai pemimpin. Prestasi dinilai dalam konteks bagaimana kepala sekolah melakukan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran dan kegiatan sekolah yang bermutu.

Sekolah membutuhkan para pekerja yang profesional, untuk menjadikan profesional maka diperlukan adanya pemimpin yang profesional pula dalam mengembangkan sekolah tersebut. Adanya kinerja yang baik adalah hasil dari para pekerjanya dan pemimpin yang baik pula dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena itu semua sangat berhubungan erat dalam satu kesatuan faktor pekerjaan, yang perlu untuk dilakukan dalam mendukung suatu efektivitas dalam bekerja.

Kinerja sangat terkait erat dengan produktivitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang penting. Jika kinerja terkait dengan tenaga kependidikan (guru) atau kinerja guru, maka kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku kerja guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektivitas perilaku kerja guru yang

bersangkutan. Hasil guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru.<sup>11</sup> Karena kinerja guru menentukan hasil baik atau buruknya suatu lembaga pendidikan, kinerja yang baik adalah dukungan lebih dari seorang pemimpin kepala madrasah.

Kinerja merupakan prestasi atau hasil dari perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja juga berhubungan dengan aspek pokok seperti perilaku, hasil dan efektivitas organisasi. Itu semua sangat berhubungan dalam perilaku guru melaksanakan tugasnya. Kinerja guru nampak dari rasa tanggung jawabnya menjalankan tugas atau amanah profesi yang diembannya dan rasa tanggung jawab moral di pundaknya.<sup>12</sup> Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitas dalam menjalankan tugas keguruannya di kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Dan guru dituntut untuk profesional dalam menjalankan tugasnya, dalam hal menunjang karir kerjanya baik dalam situasi apapun.

Guru sebagai suatu profesi melaksanakan tugasnya dilandasi atas panggilan hati nurani, ilmu pengetahuan teknologi serta seni yang bertumpu pada pengabdian dan sikap kepribadian yang mulia. Pada hakekatnya tugas guru tidak saja diperlukan sebagai suatu tugas profesional, tetapi juga suatu tugas profesi utama menyiapkan tenaga pembangunan nasional. Guru melaksanakan tugas tidak untuk kepentingan diri sendiri, tetapi untuk kepentingan negara yaitu mendidik anak bangsa. Guru melaksanakan tugas mendidik dan mengajar, tidak karena takut kepada pimpinan atau atasannya

---

<sup>11</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*, ( Yogyakarta: Teras, 2013), 98.

<sup>12</sup>Ibid., 99.

secara birokratis, tetapi karena kesadarannya mengemban jabatan profesional guru atas dasar kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya.<sup>13</sup>

Guru tidak boleh terisolasi dari perkembangan sosial masyarakatnya. Tugas guru sebagai pendidik merupakan tugas mewariskan ilmu pengetahuan dan teknologi kepada para muridnya. Kemudian muridnya belajar memperoleh dan mengembangkan keterampilan, berlatih menerapkannya demi kemanfaatan yang lebih besar juga dari gurunya. Guru profesional siap difungsikan sebagai orang tua kedua bagi muridnya setelah orang tua kandung sebagai orang tua pertama. Itulah sebabnya guru perlu menguasai ilmu jiwa dan watak manusia untuk dapat diterapi dan dilayani secara tepat oleh peran guru.<sup>14</sup>

Sekiranya setiap guru memiliki sikap positif dan utuh seperti itu, niscaya keadaan pendidikan di suatu daerah memiliki prospek yang cerah. Guru seperti itulah yang harus dilahirkan oleh lembaga pendidikan guru yang ada. Jadi tugas dan tanggung jawab guru bukan sekedar mentransfer ilmu pengetahuan kepada anak didik. Melainkan lebih dari itu, yakni guru juga berkewajiban membentuk watak dan jiwa anak didik yang sebenarnya sangat memerlukan masukan positif dalam bentuk ajaran agama, ideologi, dan lain-lain. Memberikan bimbingan sehingga anak didik memiliki jiwa dan watak yang baik, mampu membedakan mana yang baik mana yang buruk, mana yang halal mana yang haram, adalah termasuk tugas guru.

---

<sup>13</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi ...* hlm. 209.

<sup>14</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 12.

Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran khususnya terhadap pembinaan guru dalam melaksanakan tujuannya. Kepemimpinan kepala madrasah yang berkualitas akan mempengaruhi proses belajar mengajar di sekolah termasuk di Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Jember. Dengan situasi tersebut akan memunculkan tipe atau pola kepemimpinan kepala madrasah dalam segala aktivitasnya mempunyai peranan yang penting sebagai langkah menentukan efektif tidaknya kepemimpinan di sekolah.

Perilaku kepemimpinan kepala madrasah adalah salah satu faktor dalam mendukung pelaksanaan pendidikan berjalan lancar sesuai dengan tujuannya. Karena pendidikan merupakan sebuah proses yang melekat pada setiap kehidupan manusia. Pendidikan berasal dari kata didik. Kata didik mendapatkan awalan “me” sehingga menjadi “mendidik”, berarti memelihara dan memberi latihan. Proses dalam memelihara dan memberi latihan diperlukan adanya sebuah pengajaran, tuntunan dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran. Kemudian pengertian pendidikan adalah proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui usaha pengajaran dan pelatihan.<sup>15</sup> Menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Pasal I ayat (1):

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian, kepribadia, kecerdasan, akhlak mulia, serta

---

<sup>15</sup>Haryu Islamuddin, *Psikologi Pendidikan*, (Jember: STAIN Jember Press, 2012), 3.

keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.<sup>16</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, pendidikan dimaknai sebagai proses mengubah tingkah laku anak didik agar menjadi manusia yang mampu hidup mandiri dan sebagai anggota masyarakat dalam lingkungan alam sekitar dimana individu itu berada.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Jember merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang berlokasi di Desa Umbulrejo Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember. Sesuai dengan namanya adalah Madrasah Tsanawiyah menandakan bahwa lembaga pendidikan ini termasuk lembaga pendidikan Islam yang dinaungi oleh Kemenag. Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Jember dalam mencapai tujuan pendidikan berusaha menjadikan madrasah dalam pengembangan mutu untuk mempersiapkan anak didiknya agar dapat menjadi pion di madrasah dan menjadi daya tarik bagi masyarakat dalam memberikan fasilitas untuk mengembangkan bakat dan minat peserta didik.

Dalam hal ini madrasah salah satu icon yang dapat menjadikan Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Jember untuk bersaing di bidang akademik dan non-akademik dengan ruang lingkup tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi bahkan nasional yaitu membentuk Tim Pengembang Mutu yang bertugas untuk mengelola mutu madrasah. Madrasah membutuhkan pemimpin yang bertanggung jawab dan mampu mengembangkan madrasah untuk lebih maju diranah pendidikan.

---

<sup>16</sup>Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk membantu Memecahkan Problematikan Belajar Mengajar*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 3.



Dalam penelitian ini penulis sangat tertarik pada lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember, karena di Madrasah Tsanawiyah ini dari tahun ke tahun sangat berkembang pesat dalam meraih kemajuan. Menurut Bapak Hermawan selaku waka kurikulum, awalnya Madrasah ini bernama Madrasah Tsanawiyah Negeri Umbulsari, pada awal tahun 2017 dengan adanya perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan baik, dan kinerja guru yang sangat semangat dalam profesional kerjanya, juga adanya peraturan dari Kementerian Agama kemudian Madrasah Tsanawiyah ini berganti nama dengan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember.<sup>17</sup> Perilaku kepemimpinan yang lebih mengayomi dan mendukung semua kegiatan guru tersebut dalam pelaksanaan pendidikan lebih maju itu semua yang menyebabkan madrasah lebih berkembang.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember begitu memantau warga sekolahnya untuk bersikap tertib dan seringkali memberikan semangat tinggi dalam bekerja, menurut bapak Yatiman selaku Waka Humas di MTsN 7 Jember.<sup>18</sup> Kepala madrasah juga sering ikut berpartisipasi dalam kegiatan, misalnya dalam kegiatan olahraga pada hari jum'at ketika classmeeting beliau ikut bermain bulu tangkis dengan para guru dan staf juga tidak merasa ragu atau lebih berkuasa, beliau juga perhatian terhadap bawahannya dan memberikan reward. Misalnya, ada guru yang mempunyai prestasi dalam hal pembinaan terhadap peserta didik seperti memberikan sertifikat dan berupa ucapan terima kasih karena berhasil membina peserta

---

<sup>17</sup> Hermawan Supriyadi, wawancara, Umbulrejo, 20 Januari 2017.

<sup>18</sup> Yatiman, wawancara, Umbulrejo, 06 Januari 2017.

didik dengan baik. Adanya reward tersebut para guru dan staf lebih termotivasi dan lebih semangat dalam mengembangkan karirnya dan semangat dalam mendidik para peserta didiknya untuk lebih profesional kembali. Dan ada beberapa guru juga menyebutkan bahwa kepala sekolah ini mempunyai pemikiran lebih maju untuk perkembangan dan kemajuan sekolah yaitu adanya program *kelas excellen* yaitu kelas unggulan dan *kelas cabor* yaitu cabang olahraga. Bukti dengan adanya program tersebut, masyarakat sekitar tertarik dan banyak yang minat untuk mensekolahkan anaknya ke Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember.

Adapun tujuan pengembangan mutu di kelas *excellen* ini merupakan suatu tempat untuk menampung peserta didik yang mengembangkan kemampuannya di bidang akademik dengan melakukan pembimbingan di mata pelajaran : Bahasa Inggris, Matematika, Biologi dan Fisika. Sedangkan untuk di kelas *cabor*, peserta akan mengasah kemampuannya di bidang olah raga dengan bidang : sepak bola, bola voli dan bulu tangkis. Dimana program madrasah tersebut adalah rencana kedepan yang menjadi target pencapaian madrasah dalam waktu/ periode tertentu baik jangka pendek, menengah ataupun panjang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mengangkat skripsi yang berjudul tentang **“Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018”**

## B. Fokus Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya. Pertanyaan penelitian kualitatif dirumuskan dengan maksud untuk lebih memahami gejala yang masih remang – remang, tidak teramati, dinamis dan kompleks, sehingga setelah diteliti menjadi lebih jelas apa yang ada dalam situasi sosial tersebut. Menurut Sugiono “ Peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis”.<sup>19</sup>

Fokus dari penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perilaku konsiderasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018?
2. Bagaimana perilaku struktur inisiasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018?

---

<sup>19</sup>Sugiono, *Metodelogi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 290.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah – masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan metode kualitatif, maka peneliti dapat menemukan pemahaman luas dan mendalam terhadap situasi sosial yang kompleks, memahami interaksi dalam situasi sosial tersebut sehingga dapat ditemukan hipotesis, pola hubungan yang akhirnya dapat dikembangkan menjadi teori.

Berdasarkan pada penelitian diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan perilaku konsiderasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.
2. Mendeskripsikan perilaku struktur inisiasi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan yang bersifat teoritis dan kegunaan praktis, seperti kegunaan bagi penulis, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus realistik.

Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan pengetahuan dan wawasan, serta memperkaya wacana kajian di dunia akademik yang mengajukan analisa dari sudut pandang yang sama yakni mengkaji tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Juga dapat menjadi stimulus bagi penelitian selanjutnya. Sehingga proses pengkajian secara mendalam akan terus berlangsung dan memperoleh hasil yang maksimal.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini mempunyai manfaat praktis bagi:

##### a. Peneliti

- 1) Penelitian ini diharapkan mengembangkan wawasan dan khazanah ilmu pengetahuan tentang penulisan karya ilmiah sebagai bekal peneliti untuk mengadakan penelitian pada masa yang akan datang.
- 2) Penelitian ini menambah wawasan dan khazanah ilmu pengetahuan guna meningkatkan kualitas pemahaman tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.
- 3) Serta dapat menambah bekal pengalaman untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

b. Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan menjadi pijakan dan memberikan kepemimpinan yang terbaik dalam memotivasi kinerja guru.

c. Guru

Penelitian ini di harapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dalam rangka keterlibatan guru dalam Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja Guru.

d. Pimpinan Perpustakaan IAIN Jember

Penelitian ini di harapkan mampu memberikan kontribusi positif, guna mempertahankan eksistensinya dan sebagai sumbangan pemikiran yang diharapkan mampu menjadi sarana pengembangan pengetahuan dan wawasan serta menjadi inspirasi bagi siapa saja yang memiliki semangat tinggi dan ingin mengembangkan kajian tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

## **E. Definisi Istilah**

Terdapat beberapa istilah dalam penelitian ini yang memerlukan pemaparan untuk mempertegas maksud dari istilah yang digunakan oleh peneliti. Pemaparan tentang istilah ini sangat penting untuk menghindari terjadinya bias dan absurditas makna. Maka akan dikemukakan secara singkat pengertian istilah yang terkandung dalam judul sebagai berikut:

## 1. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

Menurut Robert menyatakan bahwa perilaku adalah tindakan atau perbuatan suatu organisme yang dapat diamati dan bahkan dipelajari. Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang mendasar pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan. Sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana seseorang pemimpin memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, dan lain sebagainya.<sup>20</sup>

Kepemimpinan yang kuat dan tangguh serta memiliki komitmen yang kuat dalam menyelenggarakan program organisasi amat diperlukan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau aktifitas kegiatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pengertian kepemimpinan tersebut dapat timbul dari mana saja asalkan unsur-unsur dalam kepemimpinan itu terpenuhi, antara lain: adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi, adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, adanya aktifitas, interaksi dan otoritas.

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah adalah tingkah laku pemimpin pada saat

---

<sup>20</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 16.

mereka berupaya mempengaruhi para anggota kelompok, baik secara perorangan maupun kolektif.<sup>21</sup>

Berdasarkan rujukan tersebut, istilah perilaku kepemimpinan kepala madrasah adalah tingkah laku yang ditunjukkan oleh kepala madrasah dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada bawahannya baik para guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan. Agar tujuan pendidikan berjalan dengan baik untuk mencerdaskan anak bangsa secara maksimal.

## 2. Kinerja Guru

A.P. Mangkunegara menjelaskan arti kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>22</sup> Kinerja dapat diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Atau kinerja merupakan prestasi atau hasil dari perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan hasil kerja yang maksimal dan professional akan bisa mendukung kita mempertahankan hasil yang ada untuk bisa dikembangkan lebih baik lagi.

Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional dan instruksional. Peran strategis tersebut sejalan dengan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menempatkan kedudukan guru sebagai tenaga

<sup>21</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 18.

<sup>22</sup>A.P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2001), 67.



profesional sekaligus sebagai agen pembelajaran.<sup>23</sup> Berdasarkan rujukan tersebut, kinerja guru adalah tingkah laku atau perilaku guru dalam bekerja melaksanakan tanggung jawabnya dengan menunjukkan hasil yang baik untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk deskriptif naratif, bukan seperti daftar isi.

Adapun sistematika pembahasan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab Satu Pendahuluan, memuat komponen dasar penelitian yaitu latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab Dua Kajian Kepustakaan, pada bagian ini berisi tentang ringkasan kajian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan pada saat ini serta memuat kajian teori.

Bab Tiga Metode Penelitian, dalam bab ini membahas tentang metode yang digunakan peneliti yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

---

<sup>23</sup> Doni Juni Priansa, *Manajemen Peserta Didik dan Model Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 2.

Bab Empat Hasil Penelitian, pada bagian ini berisi tentang inti atau hasil penelitian, yang meliputi latar belakang obyek penelitian, penyajian data, analisis, dan pembahasan temuan.

Bab Lima Kesimpulan dan Saran, merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan, saran, daftar pustaka, dan lampiran-lampiran.



## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk survey secara sungguh-sungguh mengenai apa yang telah diketahui oleh seseorang dalam bidang yang diteliti. Beberapa kajian studi yang memiliki relevansi dengan kajian yang dikembangkan, yaitu sebagai berikut:

1. Hulyatun Nafisah, 2015. Dengan judul "*Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/ 2015*".<sup>24</sup>

Persamaan dengan penelitian ini yaitu mengkaji tentang perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah atau Kepala Sekolah. Pendekatan penelitian sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif, menganalisis tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/ 2015. Adapun teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumenter. Sedangkan analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Perbedaan dengan penelitian ini yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, seperti membantu guru

---

<sup>24</sup>Hulyatun Nafisah, 2015. Dengan judul "*Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/ 2015*", (Jember: Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, 2015).

S1 dengan mengajukan guru agar mendapatkan tunjangan – tunjangan seperti tunjangan fungsional. Sedangkan penelitian ini tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru agar guru lebih giat melaksanakan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dan perbedaan juga terletak pada fokus penelitian yang sangat berbeda dengan penelitian Hulyatun Nafisah.

2. Elok Faiqotul Himmah, 2017. Dengan judul *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator untuk Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di MTs Muqoddimatul Akhlak Desa Pace Kec. Silo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2016/ 2017”*.<sup>25</sup>

Persamaan dengan penelitian ini yaitu mengkaji tentang kepemimpinan kepala madrasah. Pendekatan penelitian sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian kualitatif deskriptif juga menggunakan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara (interview), dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, artinya analisis data yang bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diteliti.

Perbedaan dengan penelitian ini peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai motivator untuk meningkatkan disiplin kerja guru, penelitian ini didasari oleh beberapa pertimbangan antara lain kepala

---

<sup>25</sup>Elok Faiqotul Himmah, 2017. Dengan judul *“Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator untuk Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di MTs Muqoddimatul Akhlak Desa Pace Kec. Silo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2016/ 2017”*, (Jember: Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, 2017).

madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan cara menegakkan disiplin di lingkungan sekolah dengan memberikan hadir tepat waktu pada jam kerja. Sedangkan penelitian ini tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru agar guru lebih giat melaksanakan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dan adanya sikap terhadap bawahan yang bersahabat, juga melaksanakan tugas sesuai fungsinya.

3. Abdul Halim, 2017. Dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Dusun Baban Barat Desa Mulyorejo Kecamatan Silo Kabupaten Jember Jawa Timur*”.<sup>26</sup>

Persamaan dengan penelitian ini yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah. Pendekatan penelitian sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan jenis penelitian menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumenter. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dan penelitian ini kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan islam seperti mengayomi bawahannya dan bertanggung jawab atas lembaga yang dikelolanya. Yaitu sama-sama peneliti akan mencakup

---

<sup>26</sup>Abdul Halim, 2017. Dengan judul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Dusun Baban Barat Desa Mulyorejo Kecamatan Silo Kabupaten Jember Jawa Timur*”,(Jember: Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, 2017).

hal tersebut. Perbedaan peneliti ini yaitu terletak pada lokasi lembaga pendidikan dan fokus penelitian.

**Tabel 1.1**

**Kajian Kepustakaan**

No.	Nama	Tahun	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	2	3	4	5	6
1.	Huliyatul Nafisah	2015	Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/ 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penelitian ini dilakukan oleh Huliyatul Nafisah mengupas tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.</li> <li>b. Jenjang pendidikan yang digunakan oleh Huliyatun Nafisah sekolah umum. Sedangkan peneliti menggunakan sekolah Islam.</li> <li>c. Fokus penelitian berbeda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sama-sama meneliti Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekola atau Kepala Madrasah</li> <li>b. Jenjang yang digunakan sama-sama jenjang sekolah menengah.</li> </ul>
2.	Elok Faiqotul Himmah	2017	Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator untuk Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di MTs Muqoddimatul Akhlak Desa Pace Kec. Sila Kabupaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penelitian yang dilakukan oleh Elok Faiqotul Himmah mengupas tentang peran kepemimpinan kepala madrasah sebagai motivator.</li> <li>b. Sedangkan peneliti disini mengupas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sama-sama meneliti kepemimpinan kepala madrasah.</li> <li>b. Jenjang pendidikan yang digunakan sama-sama MTs.</li> </ul>

			Jember Tahun Pelajaran 2016/2017.	tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.	
3.	Abdul Halim	2017	Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Dusun Baban Barat Desa Mulyorejo Kecamatan Silo Kabupaten Jember Jawa Timur.	<p>a. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Halim mengupas tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam.</p> <p>b. Sedangkan peneliti disini mengupas tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.</p> <p>c. Jenjang pendidikan yang digunakan oleh Abdul Halim adalah MI, sedangkan peneliti menggunakan jenjang MTs.</p>	a. Sama-sama meneliti kepemimpinan kepala madrasah.

## B. Kajian Teori

Kajian teori berisikan tentang pembahasan teori yang dijadikan sebagai perspektif dalam melakukan penelitian. Pembahasan teori secara lebih luas dan mendalam akan semakin memperdalam wawasan peneliti dalam mengkaji

permasalahan yang hendak dipecahkan sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

Kajian teori yang dibahas dalam penelitian ini meliputi:

## 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

### a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke satu tujuan yang ingin dicapai bersama.<sup>27</sup> Dalam sekolah kepemimpinan sangat diperlukan sebab sekolah merupakan lembaga pendidikan yang bersifat kompleks yang terdapat berbagai dimensi, terlebih di madrasah yang di dalamnya sangat dengan mempertahankan nilai-nilai Islam disamping mengembangkan ilmu-ilmu umum. Karena kompleks dan uniknya sekolah/ madrasah tersebut, maka sekolah memerlukan koordinasi yang tinggi, untuk itu pemimpin dituntut mampu mengadakan inovasi dan improvisasi secara terus menerus yang menjadi tuntutan bagi pimpinan madrasah/ kepala sekolah.

Menurut J.K. Hemphill kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Kita mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi

---

<sup>27</sup>Nur Zazin, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), 18.



bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan pemimpinanial dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal, seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut. Namun tidak semua pemimpin adalah pimpinan, demikian pula sebaliknya tidak semua pimpinan adalah pemimpin. Kita menemukan pimpinan non formal yaitu, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang muncul dari luar struktur formal organisasi, seringkali sama pentingnya dengan atau malah lebih penting daripada pengaruh formal.<sup>28</sup>

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok secara sengaja untuk mencapai tujuan organisasi. Dilihat dari sisi ini unsur utama dari kepemimpinan adanya hubungan mempengaruhi antara pimpinan dengan anak buah, atasan dengan bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Tujuan akhir dari tugas kepemimpinan mengoptimalkan semua potensi organisasi tercapai secara efektif dan efisien. secara sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen yaitu manajer mengerjakan suatu yang benar sedangkan pemimpin mengerjakan suatu dengan benar menurut pendapat Bennis W. Dan Nanus B.<sup>29</sup>

Kepemimpinan tidak hanya terkait hubungan antara bawahan dan atasan tetapi juga dimensi lingkungan budaya dan sosial organisasi

---

<sup>28</sup> Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. (Bandung: Alfabeta, 2015), 140-142.

<sup>29</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 8.

untuk mencapai tujuan sehingga aspek-aspek kepemimpinan yang terjadi bersifat kultural, birokratis menjadi bagian penting dari organisasi. Hal itu mencakup keseluruhan organisasi yang berhubungan langsung dan tidak langsung dengan kesehatan organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan ruh yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berkaitan dengan kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan.

Sekolah atau lembaga pendidikan secara umum adalah sebuah masyarakat kecil (*mini society*) yang menjadi wahana pengembangan peserta didik di mana aktivitas di dalamnya adalah proses pelayanan jasa. Peserta didik datang untuk mendapatkan pelayanan, sementara kepala madrasah, guru dan tenaga lain adalah para profesional yang terus-menerus berinovasi memberikan pelayanan yang terbaik untuk kemajuan sekolah.

Wacana mengenai kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah/ madrasah

karena alasan-alasan berikut. *Pertama*, kepala sekolah/ madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. Karena kepala sekolah/ madrasah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan. Kepala sekolah/ madrasah juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sangat dengan harapan dan pembaruan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah/ madrasah. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya kepada kepala sekolah/ madrasah. Di samping kurikulum dan aturan direalisasikan oleh para pendidik atas koordinasi dan otokrasi.

*Kedua*, sekolah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada level ini, kepala sekolah/ madrasah sering dianggap satu atau identik, bahkan telah dikatakan bahwasannya wajah sekolah ada pada kepala sekolah/ madrasah. Peranan kepala sekolah/ madrasah disini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing – masing demi efektivitas dan efesiensi kelangsungan pendidikan. Jadi, kepala sekolah/ madrasah berperan sebagai manajer yang mengelola sekolah.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Xaviery, *Benarkah Wajah Sekolah Ada Pada Kepala Sekolah*, Nama & E-mail (Penulis): Xaviery Pemerhati Masalah Pendidikan tinggal di Batam, 03-02-2004.

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan atau pemimpin. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengembangkan tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala madrasah. Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>31</sup>

Dengan melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat ditarik suatu maksud bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat di daya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>32</sup>

#### b. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sekolah yang efektif atau sukses hampir selalu ditentukan kepemimpinan kepala sekolah/ madrasah sebagai kunci kesuksesan. Kepala sekolah tidak hanya memberi

---

<sup>31</sup>Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 83.

<sup>32</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 11.

layanan saja tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus-menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki sekolah. Kepala sekolah/ madrasah merupakan sosok unik membantu sekolah: berimage tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan/ dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya.

Kualitas kepemimpinan kepala sekolah/ madrasah sangat menentukan kesuksesan sekolah. Hasil penelitian yang dilakukan para ahli manajemen pendidikan menyimpulkan bahwa efektivitas sekolah sangat dipengaruhi kepemimpinan kepala sekolah/ madrasah. Sedangkan kepala sekolah/ madrasah efektif ditandai 3 kriteria:

- 1) Mampu menciptakan atmosfer kondusif bagi murid untuk belajar,
- 2) Para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional, dan,
- 3) Seluruh masyarakat memberi dukungan dan harapan tinggi.

Jika seorang kepala sekolah dapat mengusahakan sekolah dengan 3 hal tersebut disebut kepala sekolah/ madrasah efektif dan sekolah yang dikelolanya disebut sebagai sekolah sukses atau sekolah terkemuka dipandang sebagai menara kecermelangan dibedakan dengan sekolah buruk diberi kantong wabah berciri kepemimpinan yang lemah.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 74.

Menurut Mulyasa kriteria kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

- a) Mampu memperdayakan guru-guru melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b) Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e) Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah.
- f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.<sup>34</sup>

Hal tersebut menjadi dasar utama keberhasilan seorang kepala madrasah dalam mengelola sekolah efektif, menjadi kerangka acuan baik dan kurang baiknya kepemimpinan kepala madrasah dalam sekolahnya. Peran dan fungsi kepala sekolah sangat esensial dalam mencapai predikat sebagai kepala madrasah berprestasi. Sekolah-sekolah yang berhasil disebut sekolah: efektif, sukses, berprestasi atau baik yang dibedakan dengan kepala sekolah yang buruk. Di negara maju penelitian sekolah efektif cukup banyak diakui para ahli dengan

---

<sup>34</sup>Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 72.

menggunakan tiga pendekatan: pencapaian tujuan, proses, dan respon lingkungan. Penetapan sekolah efektif yang didasarkan pada salah satu pendekatan masih memiliki kelemahan dan menjadi ideal apabila kriteria dari ketiga pendekatan dilakukan secara bersama-sama. Kriteria ini bersifat universal dan mempengaruhi sistem pendidikan baik di negara maju maupun negara berkembang termasuk Indonesia yang sistem pendidikan masih dipengaruhi iklim sosio-kultural-religius termasuk pola kepemimpinan kepala madrasah.

Kerjasama sekolah dan masyarakat mempunyai fungsi lebih baik yaitu: (1) Mengembangkan demokrasi dalam pendidikan di mana tanggungjawab pendidikan ditangan sekolah dan masyarakat, (2) Sekolah sebagai lembaga pendidikan tidak terlepas dari masyarakat perlu berinteraksi dengan masyarakat karena mempunyai fungsi sosial dengan masyarakat, (3) Pembinaan pendidikan sekolah masyarakat dapat memberikan bantuan pembiayaan secara ekonomi untuk suksesnya program sekolah, (4) Perkembangan kebudayaan dalam masyarakat menyebabkan perubahan dalam kurikulum dan sebaliknya apabila terjadi perubahan dalam masyarakat sekolah berfungsi dalam rangka pengembangan sosial budaya masyarakat, (5) Masyarakat menjadi sumber belajar bagi sekolah karena itu kerjasama ini akan sangat berharga bagi pendidikan anak-anak, banyak orang tertentu

yang berpengalaman luas dalam bidang tertentu yang dapat membantu memberikan pendidikan dan latihan kepada siswa.<sup>35</sup>

Indikator kepala sekolah/ madrasah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut: pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Ungkapan tersebut sejalan dengan temuan Heck yang dikutip oleh Mulyasa bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah/ madrasah. Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.<sup>36</sup>

#### c. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Madrasah

Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam melaksanakan sejumlah tugas. Ketika pengelolaan sekolah makin didorong tumbuh secara otonom sejalan dengan kebijakan desentralisasi pendidikan, kepala madrasah yang terampil menjadi sebuah tuntutan. Keterampilan kepala madrasah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut,

---

<sup>35</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 76.

<sup>36</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 19.



diharapkan kepala madrasah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Pemikiran tentang kepemimpinan modern juga berangkat dari konsep bahwa kepemimpinan adalah suatu seni (*leadership is an art*). Pemimpin profesional adalah seorang “seniman” dalam memimpin. Seni adalah buah kreasi personal yang tidak dimiliki orang lain. Oleh karena itu, seni dalam memimpin berbeda pada setiap orang. Namun demikian, keterampilan umum yang mereka perlukan secara prinsip adalah sama. Keterampilan dimaksud adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien. Robert L. Katz mengatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Ketiga jenis keterampilan dimaksud dijelaskan seperti berikut ini:<sup>37</sup>

#### 1) Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang menduduki jabatan tingkat menengah atau tingkat bawah. Mereka terampil dalam

---

<sup>37</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 60.

menggunakan metode, teknik, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan (manual). Keterampilan dimaksud antara lain adalah:

- a) Keterampilan menyusun program tertulis
- b) Keterampilan membuat data statistik sekolah
- c) Keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya
- d) Keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban
- e) Keterampilan mengetik
- f) Keterampilan menata ruang
- g) Keterampilan membuat surat

Wahjosumudjo mengemukakan setidaknya ada dua hal menyangkut keterampilan teknik yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu: menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, dan kemampuan memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatann yang diperlakukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.<sup>38</sup>

Dengan uraian ini tidaklah berarti bahwa pimpinan puncak tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis ini pub harus dimiliki oleh mereka, minimal untuk masalah standar, seperti kriteria kebersihan, penjadwalan dan sebagainya.

---

<sup>38</sup> Ibid, 61.

## 2) Keterampilan Hubungan Manusiawi

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menetapkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-orang yang dipimpinya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya. Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis, tetapi dapat berubah dan berkembang sehingga aktualisasi organisasi menjadi dinamis.

Pemimpin, di samping berhadapan dengan benda, konsep dan situasi, juga menghadapi manusia. Bahkan bagi pimpinan puncak (*top management*) menghadapi manusia menduduki posisi terbesar, lebih dari separuh aktifitas rutinnnya. Manusia yang menduduki posisi sentral sering dilukiskan sebagai *the man behind the gun*. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis. Keterampilan hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:

- a) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok
- b) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan
- c) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja
- d) Kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan
- e) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis
- f) Pemerataan tugas dan tanggung jawab, dan
- g) Iktikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

### 3) Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang di butuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah/ madrasah atau para pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologisaat ini telah banyak mengolah konsep tradisional tentang kepemimpinan, di mana intuisi dan kecakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Dibanyak organisasi modern, kemampuan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan kemampuan praktis lainnya.

Bagi pimpinan pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan budaya/ tradisi tertentu demi terselenggaranya

program pembelajaran secara baik dengan cara yang lebih personal, administratif, formal, manusiawi, proporsional, dan proyektif. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa keterampilan konsep yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan adalah: kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai kejadian serta mampu memahami berbagai kecenderungan, mampu mengantisipasi perintah, dan mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.<sup>39</sup>

Di samping itu, pemimpin pendidikan masih dituntut sejumlah kemampuan khusus. Kemampuan tersebut berbeda secara relatif dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi sosial lainnya, apalagi organisasi komersial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan dan inspirasikan guru menciptakan kerja sama antarguru, menciptakan kerjasama antarstaf, mengembangkan program supervisi, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan.<sup>40</sup>

## **2. Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota dan bawahannya pada suatu organisasi atau

---

<sup>39</sup> Ibid., 64.

<sup>40</sup> Ibid., 68.

lembaga untuk mencapai tujuan. Senada dengan uraian tersebut, Thoha mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain, dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.<sup>41</sup>

Perilaku kepemimpinan dapat diketahui dari pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anggotanya atau bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan tertentu yang diwujudkan dalam perilaku kepemimpinannya. Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Menurut Hasibuan Malayu dikutip oleh Mulyadi, bahwa:

“Perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan meliputi aktivitas sebagai berikut: mengambil keputusan, mengembangkan imajinasi, mengembangkan kesetiaan pengikutnya, pemrakarsa, penggiatan rencana, memanfaatkan sumber daya manusia atau sumber-sumber lainnya, melaksanakan kontrol, memberikan tanda penghargaan, mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, dan pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada pengikutnya.”<sup>42</sup>

Kepemimpinan juga menekankan pada hubungan perilaku pemimpin dengan lingkungan organisasi untuk memberikan kontribusi

<sup>41</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 49.

<sup>42</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 47.

penting bagi efektivitas kepemimpinan. Kruse menyatakan perilaku pemimpin meliputi: disiplin diri, tujuan, pencapaian, tanggungjawab, pengetahuan, jenjang dan keteladanan memberikan pengaruh besar dalam meningkatkan kinerja seorang pemimpin dalam mengelola organisasi.<sup>43</sup>

Unsur perilaku kepemimpinan meliputi: perilaku mengarahkan aktivitas, aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota, komunikasi, interaksi dengan personel, melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja, aktivitas organisasi dalam meningkatkan prestasi, dan sebagainya.

Perilaku pemimpin efektif berhubungan dengan rangkaian kepemimpinan yang dilakukan dalam mengelola organisasi. Menurut Gary Yukl meliputi rangkaian yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan mutu produktivitas sebagai berikut: mengartikulasi visi yang menarik, meningkatkan komitmen pengikut, meningkatkan upaya pengikut, meningkatkan mutu dan produktivitas, meningkatkan penjualan dan laba.<sup>44</sup>

Teori perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bukan dari sifat-sifat (*traits*). Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota kelompok, baik secara perseorangan maupun kolektif. Penelitian tentang perilaku kepemimpinan dilakukan di University Michigan. Hasil penelitian tersebut menurut Wayne sebagai

---

<sup>43</sup>Kruse D, *Profesionalism and Community Perspective on Urban School*, (Thousand Oaks CA, 2010), 11.

<sup>44</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm. 11.

berikut: “*perilaku perbuatan seseorang pemimpin pada dasarnya memiliki dua dimensi, yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi*”.<sup>45</sup> Dari pernyataan tersebut diuraikan sebagai dua faktor perilaku kepemimpinan yaitu:

a. Konsiderasi

Konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, mengargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.<sup>46</sup>

Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan konsiderasi mengandung ciri-ciri sebagai berikut:<sup>47</sup>

- 1) Memperhatikan kebutuhan bawahan
- 2) Berusaha menciptakan suasana saling percaya
- 3) Berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai
- 4) Simpati terhadap perasaan bawahan
- 5) Memiliki sifat bersahabat

<sup>45</sup>Ibid., 18.

<sup>46</sup>Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 9

<sup>47</sup>Sutarto, *Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2016), 88.



- 6) Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain
- 7) Lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontrol diri.

Perilaku konsiderasi ini juga mempelajari sampai sejauh mana efektivitas kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh perilakunya yang menyebabkan para bawahan senang datang kepada kepala madrasah untuk menyampaikan berbagai masalah yang dihadapinya, termasuk masalah pribadi, karena para bawahan itu mengetahui bahwa pimpinan yang bersangkutan akan mendengarkannya dengan baik dan memberikan pandangan-pandangan yang arif tentang bagaimana berbagai masalah yang dihadapi itu seyogyanya dipecahkan dan diatasi.

Singkatnya perilaku konsiderasi ini menyoroti sampai sejauh mana efektivitas kepemimpinan seseorang dapat diwujudkan dengan perilaku yang bersahabat, mudah didekati dan objektif dalam memperlakukan bawahan.<sup>48</sup>

Perilaku konsiderasi atau perilaku yang berorientasi pada hubungan bawahan menjelaskan tiga jenis perilaku yang berorientasi hubungan spesifik dan yang sangat relevan bagi kepemimpinan efektif. Perilaku itu meliputi:<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 122.

<sup>49</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*, (Jakarta Barat: Permata Puri Media, 2017), 87.

a) Pemberian dukungan

Pemberian dukungan meliputi beragam perilaku yang memperlihatkan perhatian, penerimaan, dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan orang lain. Pemberian dukungan merupakan komponen inti dari perhatian, seperti yang didefinisikan oleh Fleishman dan Stogdill dan ini juga merupakan komponen inti dari kepemimpinan yang mendukung. Berikut ini memperlihatkan pedoman untuk memberikan dukungan antara lain yaitu:

- (1) Perhatikan penerimaan dan pandangan yang positif
- (2) Sopanlah serta penuh perhatian, tidak arogan dan kasar
- (3) Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia atau individu
- (4) Ingatlah rincian penting tentang orang lain
- (5) Sabarlah dan selalu memberi bantuan ketika memberikan instruksi atau penjelasan
- (6) Beri simpati dan dukungan ketika bawahan gelisah atau kesal
- (7) Tunjukkan rasa percaya diri kepada seseorang ketika menghadapi tugas yang sulit
- (8) Beri bantuan untuk melaksanakan pekerjaan ketika dibutuhkan
- (9) Bersedialah membantu persoalan pribadi bawahan

Kepemimpinan yang mendukung turut membangun dan memelihara hubungan antar pribadi yang efektif. Manajer yang perhatian dan bersahabat terhadap orang lain akan lebih mungkin memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka. Pertalian

emosi yang terbentuk memudahkan pemimpin atau manajer tersebut menjalin kerja sama dan mendapat dukungan dari orang yang menjadi andalan pemimpin atau manajer untuk menyelesaikan pekerjaan. Adalah lebih memuaskan bekerja dengan orang yang bersahabat, kooperatif, dan mendukung daripada dengan orang yang dingin, atau yang lebih buruk, bersikap bermusuhan, dan tidak kooperatif. Beberapa bentuk perilaku yang mendukung mengurangi jumlah tekanan dalam pekerjaan, dan beberapa bentuk lain membantu seseorang untuk menghadapi tekanan.<sup>50</sup>

Studi ini memperlihatkan bahwa para bawahan dari para pemimpin yang mendukung biasanya merasa lebih puas dengan pemimpin mereka dan dengan pekerjaan mereka. Temuan mengenai perilaku yang mendukung pada kinerja bawahan adalah kurang konsisten, khususnya saat mengontrol pengaruh perilaku lain yang berorientasi manusia, seperti melakukan pengembangan dan memberikan pengakuan. Walaupun tidak ada kesimpulan kokoh yang dapat diambil, kepemimpinan yang mendukung barangkali memiliki pengaruh positif yang lemah atas kinerja bawahan. Sayangnya, beberapa studi telah mengukur proses mediasi yang dapat menjelaskan apa alasan pengaruh ini atau kapan saat mungkin terjadi. Kepemimpinan yang

---

<sup>50</sup> Ibid., 88.

mendukung dapat meningkatkan kepercayaan diri, ketahanan terhadap stres, penerimaan pemimpin, kepercayaan kepada pemimpin dan kesediaan bawahan untuk melakukan hal-hal tambahan bagi pemimpin.

b) Lakukan pengembangan

Pengembangan meliputi beberapa praktik manajerial yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memfasilitasi penyesuaian pekerjaan serta kemajuan karier. Perilakunya meliputi pelatihan, pendampingan, dan konseling karier.

Pengembangan biasanya dilakukan dengan bawahan, tetapi juga dapat dilakukan bersama rekan sejawat, kolega, atau bahkan dengan atasan baru yang tidak berpengalaman. Tanggung jawab untuk mengembangkan bawahan dapat ditanggung bersama oleh anggota-anggota lainnya di unit kerja yang kompeten dan berpengalaman. Sebagai contoh, beberapa pemimpin menugaskan bawahan yang berpengalaman untuk bertugas sebagai penasihat dan pelatih bagi karyawan baru.<sup>51</sup>

Pengembangan menawarkan beberapa manfaat potensi bagi pemimpin atau manajer, bawahan, dan organisasi. Salah satu manfaatnya memperkuat hubungan kerja sama. Manfaat potensi bagi para bawahan meliputi penyesuaian pekerjaan yang lebih

---

<sup>51</sup> Ibid., 89.

baik, pembelajaran keterampilan yang lebih banyak, kepercayaan diri yang lebih besar, dan kemajuan karier yang lebih cepat. Pemimpin dapat memperoleh perasaan puas dengan membantu orang lain tumbuh dan berkembang. Manfaat potensi bagi organisasi meliputi komitmen karyawan yang lebih tinggi, kinerja yang lebih tinggi, dan persiapan yang lebih baik orang untuk mengisi posisi dengan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi saat terjadi lowongan pekerjaan.<sup>52</sup>

c) Pengakuan

Pengakuan mencakup pemberian pujian dan apresiasi kepada orang lain atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi yang penting bagi organisasi.

Walaupun pengakuan umumnya dianggap sebagai sesuatu yang diberikan oleh manajer kepada bawahan praktik manajerial ini juga digunakan dengan rekan sejawat, atasan, dan orang diluar unit kerja. Tujuan utama pengakuan, khususnya saat digunakan kepada bawahan, adalah untuk memperkuat perilaku dan komitmen pada tugas yang diinginkan.

Tiga bentuk utama pengakuan adalah pujian, penghargaan, dan upacara pengakuan. Pujian terdiri dari komentar lisan, ekspresi, atau bahasa tubuh yang mengakui keberhasilan dan kontribusi seseorang. Ini merupakan bentuk pengakuan yang

---

<sup>52</sup> Ibid., 89.

paling mudah digunakan. Kebanyakan pujian diberikan secara pribadi, tetapi dapat digunakan dalam acara publik atau upacara juga.

Penghargaan meliputi hal seperti sertifikat atas prestasi, surat penghargaan, plakat, tropi, medali, atau pita penghargaan. Pemberian penghargaan formal merupakan tindakan simbolis yang menyampaikan nilai dan prioritas manajer kepada orang didalam organisasi. Upacara pengakuan memastikan bahwa keberhasilan seseorang diakui bukan hanya oleh manajer tetapi juga oleh anggota lain organisasi itu.

Upacara pengakuan dapat digunakan untuk merayakan keberhasilan unit kerja atau tim tertentu serta keberhasilan seseorang. Kebiasaan atau upacara khusus untuk menghormati karyawan atau tim tertentu dapat memiliki nilai simbolis yang kuat saat dihadiri oleh manajemen puncak, karena mereka memperlihatkan perhatian mereka pada aspek perilaku atau kinerja yang diberikan pengakuan.<sup>53</sup>

#### b. Struktur Inisiasi atau kelembagaan

Melibatkan perilaku dimana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki

---

<sup>53</sup> Ibid., 90-91.

kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil.<sup>54</sup>

Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan struktur kelembagaan mengandung ciri-ciri sebagai berikut:<sup>55</sup>

- 1) Mengutamakan tercapainya tujuan
- 2) Meningkatkan produksi yang tinggi
- 3) Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang ditetapkan
- 4) Lebih banyak melakukan pengarahan
- 5) Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kinerja ketat
- 6) Melakukan pengawasan secara ketat
- 7) Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja.

Perilaku struktur inisiasi disini ialah sampai sejauh mana seorang pimpinan mendefinisikan dan menyusun peranannya dan peranan bawahannya dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dikatakan demikian antara lain karena dengan perilaku demikianlah terdapat ketegasan dan kejelasan tentang berbagai

---

<sup>54</sup>Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 9

<sup>55</sup>Sutarto, *Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2016), 88 – 89.

tugas yang harus diselenggarakan, disertai oleh tuntutan pemenuhan standar hasil kerja yang diterima dan dipahami oleh para pekerja yang harus menyelesaikan tugas-tugas tertentu sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan harus ditaati oleh semua pihak. Singkatnya, keberadaan seorang pimpinan dipandang sebagai faktor penentu dalam kehidupan berorganisasi.<sup>56</sup>

Perilaku struktur inisiasi ini menjelaskan tiga jenis perilaku spesifik yang berorientasi tugas dan yang sangat relevan bagi kepemimpinan yang efektif. Perilaku itu meliputi yaitu:<sup>57</sup>

a) Membuat rencana aktivitas kerja

Pembuatan rencana aktivitas kerja jangka pendek berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan kapan aktivitas itu akan dilakukan. Tujuan perencanaan adalah memastikan pengorganisasian yang efisien pada unit kerja, koordinasi aktivitas, dan penggunaan sumber daya yang efektif. Pembuatan rencana didefinisikan secara luas sebagai perilaku yang meliputi pembuatan keputusan tentang sasaran, prioritas, strategi, organisasi kerja, pemberian tanggung jawab, pembuatan jadwal aktivitas, dan alokasi sumber daya ke sejumlah aktivitas yang berbeda menurut kepentingan relatif aktivitas itu. Nama khusus terkadang digunakan untuk subvariasi perencanaan. Sebagai contoh, *perencanaan operasional* adalah

---

<sup>56</sup> Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan...* hlm. 121.

<sup>57</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh...* hlm. 83.



pembuatan jadwal pekerjaan rutin dan penentuan pemberian tugas untuk hari atau minggu berikutnya.

Perencanaan sebagian besar merupakan aktivitas kognisi yang melibatkan pemrosesan, formasi, analisis, dan pembuatan keputusan. Perencanaan jarang terjadi dalam satu episode perilaku tunggal. Perencanaan justru cenderung menjadi proses berkepanjangan yang terjadi selama periode waktu beberapa minggu atau bulan.<sup>58</sup>

b) Melakukan klarifikasi peran dan tujuan

Klarifikasi adalah komunikasi rencana, kebijakan, dan harapan peran. Subkategori utama dan klarifikasi meliputi: (1) penetapan tanggung jawab dan persyaratan jabatan, (2) penetapan tujuan kinerja, dan (3) pemberian tugas khusus. Tujuan klarifikasi ini adalah memandu dan mengoordinasi aktivitas kerja dan memastikan agar orang mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Penting agar setiap bawahan memahami apa kewajiban, fungsi, dan aktivitas yang dibutuhkan dalam pekerjaan serta hasil seperti apakah yang diharapkan. Bahkan bawahan yang sangat kompeten dan termotivasi bisa gagal untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi jika merasa bingung akan tanggung jawab dan prioritasnya. Kebingungan tersebut mengakibatkan usaha yang salah arah dan pengabaian tanggung jawab yang penting karena justru melakukan hal lain yang kurang penting. Kalau pekerjaan semakin

---

<sup>58</sup> Ibid., 84.

rumit dan semakin banyak aspek, semakin sulit untuk menentukan apa yang harus dilakukan.

Perilaku mengklarifikasi mungkin menjadi lebih penting saat terdapat ambiguitas peran yang penting atau konflik peran yang cukup besar bagi para anggota unit kerja. Organisasi hanya perlu melakukan sedikit klarifikasi kalau organisasi memiliki peraturan dan regulasi rumit yang menentukan bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan para bawahan telah memahami regulasi tersebut. Atau, jika para bawahan merupakan para profesional sangat terlatih yang memiliki keahlian untuk melakukan pekerjaan mereka tanpa terlalu banyak arahan dari para atasan.<sup>59</sup>

c) Memantau atau mengawasi operasi dan kinerja

Pengawasan (*monitoring*) melibatkan pengumpulan informasi tentang aktivitas unit organisasi manajer tersebut, yang mencakup kemajuan kerja, kinerja bawahan, kualitas produk atau jasa, dan keberhasilan proyek atau program. Perilaku mengawasi dapat mengambil banyak bentuk, yang mencakup pengamatan operasi kerja, membaca laporan tertulis, melihat tampilan data kinerja di layar komputer, memeriksa kualitas sampel pekerjaan, dan mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan dengan individu atau grup. Jenis pengawasan yang tepat tergantung pada karakter tugas

---

<sup>59</sup> Ibid., 85.

dan aspek lain situasi. Pedoman untuk mengawasi aktivitas antara lain:

- (1) Identifikasi dan ukur indikator kinerja yang penting
- (2) Awasi variabel proses kunci dan hasil prosesnya
- (3) Ukur kemajuan untuk dibandingkan dengan rencana dan anggaran
- (4) Kembangkan sumber informasi independen tentang kinerja
- (5) Awasi operasi secara langsung ketika memungkinkan
- (6) Ajukan pertanyaan khusus tentang pekerjaan
- (7) Dorong pelaporan permasalahan dan kesalahan
- (8) Adakan rapat untuk meninjau kemajuan periodik

Pengawasan memberi banyak informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan dan pemecahan masalah. Itulah mengapa pengawasan ini begitu penting bagi keefektifan manajerial. Informasi yang dikumpulkan dari pengawasan itu digunakan mengidentifikasi masalah dan peluang, serta untuk merumuskan dan untuk memodifikasi tujuan, strategi, rencana, kebijakan dan prosedur. Pengawasan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, mengakui keberhasilan, mengidentifikasi kekurangan kinerja, menilai kebutuhan pelatihan, memberikan bantuan, dan mengalokasikan penghargaan seperti kenaikan gaji atau promosi.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Ibid., 86.

Perilaku kepemimpinan struktur kelembagaan dan perilaku kepemimpinan konsiderasi tidak saling tergantung. Artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain. Dalam studi Fleisman dan Haris menemukan bahwa keluhan yang timbul dari para pegawai sangat sedikit apabila pemimpin sekaligus berperilaku struktur kelembagaan dan konsiderasi dengan derajat yang sama-sama tinggi. Sebaliknya keluhan yang muncul dari keluhan para pegawai sangat banyak apabila pemimpin sekaligus berperilaku struktur kelembagaan dan konsiderasi dengan derajat yang sama-sama rendah.

### 3. Kinerja Guru

#### a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari suatu lembaga.<sup>61</sup>

Sudarmayanti menjelaskan kinerja dapat diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau

---

<sup>61</sup> Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Pegawai*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2017), 48.

penampilan kerja.<sup>62</sup> Sedangkan August W. Smith memberikan definisi kinerja yang dikutip oleh Sudarmayanti sebagai berikut:

*“... out drive from processes, human or otherwise”*

Maksudnya dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Jadi kinerja merupakan prestasi atau hasil dari perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja sangat terkait erat dengan produktivitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang penting.

Pendapat Longenecker dan Pringel, mengemukakan bahwa, pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana.<sup>63</sup> Sedangkan efektifitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana relatif tergantung pada sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan demikian kinerja dapat berupa kemampuan individu dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan menurut standar tertentu. Jika kinerja terkait dengan tenaga kependidikan (guru), maka kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku kerja guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kerja

---

<sup>62</sup>Sudarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2009), 50.

<sup>63</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 98.

guru yang bersangkutan. Hasil kerja guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru.

Kinerja guru nampak dari rasa tanggung jawabnya menjalankan tugas atau amanah profesi yang diembannya dan rasa tanggung jawab moral di pundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitas dalam menjalankan tugas keguruaanya dikelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Sikap itu akan diikuti pula dengan rasa tanggung jawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Juga tidak kalah pentingnya yaitu mempertimbangkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Juga tidak kalah pentingnya yaitu mempertimbangkan berbagai macam strategi dan metodologi yang akan digunakan, termasuk didalamnya pemanfaatan media pendidikan serta alat penilaian yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran.<sup>64</sup>

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktifitas, karena kinerja merupakan indikator dalam menentukan usaha mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Yang menjadi modal atau indikator dalam melaksanakan kinerjanya seorang guru adalah kompetensi guru yang dimilikinya.

Kompetensi itu pada dasarnya menunjukkan pada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Kompetensi

---

<sup>64</sup>Ibid., 99.

merupakan suatu sifat (karakteristik) orang-orang kompeten, yakni memiliki kecakapan, daya (kemampuan), otoritas (kewenangan), kemahiran (keterampilan), pengetahuan dan sebagainya untuk mengerjakan apa yang diperlukan. Kompetensi juga dapat ditunjukkan pada tindakan (kinerja) rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuan secara memuaskan berdasar kondisi (persyarat) yang diharapkan.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru secara profesional yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kompetensi guru adalah ukuran persyaratan yang harus layak dimiliki bagi seorang guru dalam menduduki jabatan fungsional sesuai bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan. Kompetensi guru sebagai acuan baku dalam mengukur kinerja guru untuk meningkatkan kualitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kompetensi dan kualifikasi akademik tersebut harus dimiliki oleh setiap pendidik sebagai agen pembelajaran yang merupakan kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi guru tersebut dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 digolongkan pada empat macam yaitu:<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 109-110.

### 1) Kompetensi Pedagogik

Yaitu kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik guru perlu diiringi dengan kemampuan guru untuk memahami karakteristik peserta didik, baik berdasarkan aspek moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena peserta didik memiliki karakter, sifat, dan minat yang berbeda. Guru harus memahami bahwa peserta didik unik. Dasar pengetahuan tentang keragaman sangat penting, dan termasuk perbedaan dalam potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya.<sup>66</sup>

### 2) Kompetensi kepribadian

Yaitu dimaksud kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Kriteria kompetensi yang melekat pada kompetensi kepribadian guru meliputi:<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Donni Juni Priansa, *Manajemen Peserta Didik dan Model Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 15.

<sup>67</sup> *Ibid.*, 17.



- (a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
  - (b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
  - (c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
  - (d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri.
  - (e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
- 3) Kompetensi profesional

Adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang guru dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Guru harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi atau *subyek matter* yang akan diajarkan serta penguasaan didaktik metodik dalam arti memiliki pengetahuan konsep, teoritik, maupun memilih model, strategi, dan metode yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Guru pun harus memiliki pengetahuan luas tentang kurikulum serta landasan kependidikan.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Ibid., 18.

#### 4) Kompetensi sosial

Yaitu kompetensi atau kemampuan pendidik sebagai warga masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat serta *stakeholder* terkait.

Guru di mata masyarakat dan peserta didik merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suri tauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kompetensi sosial dalam rangka mendukung efektifitas pelaksanaan proses pembelajaran. Melalui kemampuan tersebut, maka hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan harmonis, sehingga hubungan saling menguntungkan antara sekolah dengan masyarakat dapat berjalan secara sinergis. Kompetensi sosial perlu dibangun beriringan dengan kompetensi guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Ibid., 17.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Suryadi Prawirosentono beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Efektifitas dan efisiensi artinya suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai dan akibat – akibat yang tidak dicari dalam kegiatan mempunyai nilai yang tidak penting dari hasil yang dicapai.
- 2) Otoritas (wewenang), adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.
- 3) Disiplin, adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana ia bekerja.
- 4) Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.<sup>70</sup>

Kinerja seseorang tidak bisa timbul dengan sendirinya, melainkan membutuhkan peranan faktor – faktor yang turut serta

---

<sup>70</sup>Suryadi Prawirosentono, *Analisis Kerja Organisasi*, (Bandung: Rineka Cipta, 2000), 27 – 30.

mempengaruhinya. Selain adanya faktor usaha dan kemampuan seseorang dalam rangka mendongkakan kinerjanya, terdapat faktor lain yang tidak bisa ditiadakan, untuk mendongkrak kinerja seseorang membutuhkan adanya motivasi yang bisa berupa ganjaran dan pujian yang merupakan salah satu jalan untuk memuaskan kebutuhan.

Demikian pula dengan kompetensi yang memang seharusnya dimiliki oleh seseorang dalam rangka peningkatan kinerja. Kompetensi yang merupakan kapasitas yang ditampilkan seseorang dalam berbagai cara, dan bila dikaitkan dengan tugas maka kompetensi sebagai kinerja difokuskan pada perilaku. Kompetensi yang mempunyai makna kecakapan, kemampuan, kompetensi atau wewenang merupakan suatu kemampuan dalam melakukan tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>71</sup>

Kompetensi juga merupakan bidang-bidang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang meningkatkan efektifitas seseorang dalam menghadapi dunia pekerjaan. Terkait dengan hal tersebut sebagaimana yang dikutip oleh Najib Amrullah mendefinisikan sebagai berikut:

“Kompetensi sebagai sebuah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang kemudian direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak”.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>Piet A Sahertian, *Profil Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2014), 53.

<sup>72</sup>Najib Amrullah, *Religiusitas dan Kecerdasan Emosional dalam Kaitannya dengan Kinerja Guru di MAN 2 Banjarmasin*, (Tesis UIN Malang, 2008), 72.

### c. Penilaian Kinerja Guru

Dalam manajemen sumber daya manusia penilaian pekerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses ke karyawan pegawai yang bersangkutan. Menurut Sondang P. Siagian pentingnya penilaian kinerja secara obyektif paling sedikit mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan lembaga atau organisasi. Bagi para pegawai, penilaian berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, latihan, kekurangan dan potensinya yang nantinya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Bagi lembaga, hasil penilaian kinerja para pegawai sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi dan lain – lain.<sup>73</sup>

Sedangkan menurut Owens penilaian terhadap kinerja memiliki tujuan:

- 1) Evaluasi dengan penentuan gaji,
- 2) Promosi, penentuan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai,
- 3) Pengembangan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik, pengembangan karir pegawai dan pengembangan organisasi,

---

<sup>73</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 224.

perencanaan sumber daya manusia, perbaikan kerja dan komunikasi.<sup>74</sup>

Senada dengan Owens, Edgar H. Schein menjelaskan, bahwa informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan untuk:

- a) Umpan balik terhadap kerja seseorang
- b) Menentukan kepuasan untuk melakukan program pengembangan
- c) Melakukan pengesahan terhadap program seleksi yang telah dilakukan
- d) Menentukan keputusan terhadap kompensasi
- e) Menentukan keputusan tentang mutasi dan promosi jabatan
- f) Program perbaikan disiplin karyawan.<sup>75</sup>

Untuk melakukan penilaian atas kinerja perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional dan diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Oleh sebab itu dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, pimpinan dan bagian kepegawaian harus terdapat interaksi positif dan kontinu. Interaksi positif selain menjamin persyaratan obyektifitas dan pendokumentasian yang rapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai.<sup>76</sup>

Penilaian kinerja dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja merupakan alat yang berguna tidak hanya dijadikan alat evaluasi kerja

---

<sup>74</sup>Owens, *Organizational Behavior in Education* (Englewood New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2014), 60.

<sup>75</sup>Edgar H. Schein, *Psicology Organisasi*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 2017), 89.

<sup>76</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 105.

guru, akan tetapi juga alat pengembangan dan memotivasi guru. Penilaian tersebut, tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik saja, akan tetapi juga mencakup pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang mencakup berbagai bidang seperti, kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, etos kerja, ketaatan pada atasan atau hal-hal yang khusus terkait dengan bidang tugasnya.

Unsur prestasi kerja yang dinilai dalam setiap organisasi tidaklah selalu sama, akan tetapi biasanya selalu mengacu pada hal-hal tersebut diatas. Demikian pula untuk penilaian guru, unsur-unsur yang telah dipaparkan yang terkait dengan profesi guru sebagai pengajar dan pendidik bisa dijadikan acuan landasan dalam penilaian. Dalam melaksanakan pekerjaannya, guru tidak hanya berada dalam lingkungan yang kosong. Mereka merupakan bagian besar dari mesin pendidikan dan oleh karenanya mereka terkait oleh rambu-rambu yang telah ditetapkan secara nasional terkait dengan apa yang harus dilakukannya.

Penilaian mengenai kinerja sangat bermanfaat dan membantu perkembangan sekolah, dengan penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi riil guru jika dilihat dari kinerjanya sehingga pada akhirnya bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan.

#### d. Perbaikan Kinerja

Proses perbaikan kinerja merupakan proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaan kondisi kinerja yang lebih baik di mana yang akan datang. Perbaikan kinerja baru dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kerja saat ini, seperti apa kondisi kerja yang diharapkan dimasa depan. Apabila terdapat kesenjangan kinerja, maka dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya dan mengapa. Kemudian mencari solusi dan tindak lanjut oleh pihak yang berwenang atau berkompeten.

Proses perbaikan kinerja meliputi langkah-langkah sebagai berikut:<sup>77</sup>

##### 1) Kondisi kinerja sekarang

Analisis kesenjangan dilakukan dengan membandingkan antara keadaan kinerja sekarang dengan kinerja yang diinginkan dimasa mendatang.

##### 2) Kondisi kinerja yang diinginkan

Visualisasi kinerja yang diinginkan sangat perlu disusun sebagai acuan dalam menentukan tindakan yang harus dilakukan.

##### 3) Identifikasi masalah

Kesenjangan kinerja bisa terjadi karena penetapan tujuan yang terlalu tinggi sehingga tidak terjangkau, mungkin pula karena prosedur dan mekanisme kerja yang kurang mendukung. Namun,

---

<sup>77</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2008), 396.



kemungkinan yang terjadi pada umumnya karena kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

#### 4) Mencari solusi

Dalam hal ini dilakukan pemilihan alternatif pemecahan masalah.

#### 5) Tindak lanjut

Rencana tindak lanjut dilakukan dengan melihat solusi yang mungkin, tidak hanya dari sisi kelayakannya, namun juga dengan membandingkan antara biaya dan manfaatnya.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, yakni sebagai berikut:

##### a) Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Mem tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- (2) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standard perilakunya.
- (3) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

b) Menciptakan lingkungan kerja kondusif

Sebagai motivator, kepala sekolah harus menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan agar guru dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini, Timpe dalam Uno yang menyatakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak.<sup>78</sup>

c) Mendorong orang untuk mempunyai komitmen

Bawahan akan meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai komitmen terhadap apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Pekerjaan bawahan apabila dihargai walaupun memerlukan penyempurnaan, akan dapat membesarkan hati orang.

Teori motivasi klasik menganjurkan reward dan punishment sebagai alat yang dapat mendorong orang untuk melakukan sesuatu, termasuk juga untuk melakukan peningkatan terhadap kinerjanya.<sup>79</sup> Penghargaan ini akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga setiap tenaga kependidikan memilikipeluang untuk meraihnya.

---

<sup>78</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 127.

<sup>79</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja...* hlm. 126.

d) Partisipasi warga sekolah

Mendorong keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah dapat merangsang guru untuk memiliki kemauan untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik dimasa depan.

e) Persepsi

Persepsi yang baik akan menumbuhkan iklim kerja kondusif sekaligus akan meningkatkan produktivitas kerja. Kepala sekolah perlu menciptakan persepsi yang baik bagi setiap guru terhadap kepemimpinan dan lingkungan sekolah, agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

f) Mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan dan penataran

Sebagai edukator, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru. Salah satunya adalah mengikut sertakan guru dalam pelatihan untuk menambah wawasan para guru.

IAIN JEMBER

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu prosedur penelitian yang dapat dikategorikan penelitian lapangan yaitu prosedur penelitian yang dapat menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis (lisan) dari orang-orang dan perilaku yang diamati (diobservasi).<sup>80</sup>

Denzin dan Lincoln dalam Moleong menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasa dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.<sup>81</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, karena tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis, namun untuk menggambarkan suatu gejala atau keadaan yang diteliti secara apa adanya serta diarahkan untuk memaparkan fakta-fakta, kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat.<sup>82</sup>

Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu gejala pada masyarakat tertentu. Dalam penelitian deskriptif biasanya harus diperkecil dan tingkat keyakinan harus maksimal.<sup>83</sup> Data yang dapat berupa kata-kata tertulis atau lisan dari informan dan fenomena yang

---

<sup>80</sup>Mukhtar, *Bimbingan Skripsi, Tesis, dan Artikel Ilmiah*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2007), 30.

<sup>81</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Refisi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2016), 5.

<sup>82</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), 209.

<sup>83</sup>Sukandar Rumidi, *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 104.

dapat diamati yang kemudian disajikan secara tepat dan benar, dan peneliti ini memfokuskan pada data-data mengenai perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

## **B. Lokasi Penelitian**

Adapun lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian yaitu di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember yang terletak di Jl. WR. Supratman No. 55 Kelurahan Umbulrejo Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember. Alasan pemilihan lokasi ini dikarenakan:

1. Letak geografis Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember yang dekat dengan sekolah atau lembaga pendidikan yang lain.
2. Lembaga yang ada daya saing di daerah tersebut sangat tinggi, sehingga dilihat bagaimana kebijakan kepala madrasah dalam memimpin sekolah untuk lebih maju.
3. Kepala sekolah mempunyai pemikiran lebih maju untuk perkembangan dan kemajuan sekolah yaitu adanya program *kelas excellen* yaitu kelas unggulan dan *kelas cabor* yaitu cabang olahraga.
4. Kepala sekolah memberikan yang selalu menerapkan kedisiplinan untuk memberi motivasi bagi *stakeholders*.
5. Kepala sekolah memberikan reward bagi para guru yang mempunyai prestasi dalam pembinaan terhadap peserta didik.

## **C. Subyek Penelitian**

Dalam pedoman Karya Tulis Ilmiah subyek penelitian yang dimaksudkan yaitu melaporkan jenis data dan sumber data. Uraian tersebut

meliputi data apa saja yang ingin diperoleh, siapa yang hendak dijadikan informan atau subyek penelitian, bagaimana data akan dicari dan dijangkau sehingga validitasnya dapat dijamin.<sup>84</sup>

Penentuan subyek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* (sampling bertujuan). *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya.<sup>85</sup>

*Purposive sampling* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel itu. Misalnya orang yang memiliki tingkat pendidikan tertentu, jabatan tertentu, mempunyai usia tertentu yang pernah aktif dalam kegiatan masyarakat.

Oleh karena itu peneliti mengambil jenis subyek penelitian dengan menggunakan *purposive sampling* dengan tujuan agar data atau informasi yang diperoleh dari informan lebih dapat dipahami oleh peneliti dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini subyek penelitian yang akan dijadikan informan diantaranya:

1. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember, Drs. Suparyitno, M.Pd, yang mempunyai kemampuan memimpin para bawahannya sesuai skill dan bidang yang ditekuni oleh guru dan karyawan.

---

<sup>84</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2017), 47.

<sup>85</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 300.

2. Waka kurikulum, waka kesiswaan, waka tata usaha, waka humas Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember yang turut serta dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember sebagai obyek yang perlu dikembangkan kemampuannya.
4. Karyawan atau staf Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember yang turut serta dalam meningkatkan kinerja guru.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian dapat dikatakan absah, apabila data yang diperoleh dapat diuji kebenarannya. Untuk memperoleh data yang valid, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

##### **1. Teknik Pengamatan (Observasi)**

Metode observasi adalah usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilakukan secara sistematis, dengan prosedur yang terstandar.<sup>86</sup> Dengan metode ini orang melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala/fenomena yang diselidiki, tanpa mengajukan pertanyaan-pertanyaan meskipun obyeknya orang.<sup>87</sup>

Dalam penelitian ini digunakan observasi partisipan pasif, jadi dalam hal ini peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. Adapun data yang ingin diperoleh melalaui observasi ini adalah:

---

<sup>86</sup>Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 98.

<sup>87</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 265.

- a) Letak geografis MTsN 7 Jember
- b) Kondisi obyek penelitian
- c) Aktivitas perilaku kepala madrasah obyek penelitian

## 2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara, seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba dikutip Lexy J. Moleong antara lain:

“Mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.”<sup>88</sup>

Berdasarkan prosedurnya, *interview* atau wawancara terdiri dari tiga macam yaitu wawancara bebas, wawancara terpimpin, dan wawancara bebas terpimpin.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara bebas terpimpin yaitu peneliti hanya menentukan point-point yang akan dipertanyakan sesuai masalah yang akan diteliti. Selanjutnya dalam proses wawancara berlangsung mengikuti situasi, pewawancara harus pandai

<sup>88</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung:PT Remaja Rosda Karya, 2016), 186.



mengarahkan apabila pendapat informan ada yang menyimpang. Pedoman *interview* berfungsi sebagai pengendali jangan sampai proses wawancara kehilangan arah.

Adapun data yang ingin diperoleh dengan metode *interview* antara lain:

- a) Perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.
- b) Perilaku struktur inisiasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.

### 3. Dokumenter

Istilah dokumenter atau dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang yang tertulis. Alat pengumpul datanya yaitu form dokumentasi atau form pencatatan dokumen. Sedangkan sumber datanya berupa catatan atau dokumen.

Dengan demikian metode dokumenter berarti upaya pengumpulan data dengan menyelidiki benda-benda tertulis yang berupa buku, majalah, notulen rapat, dan lain-lain.<sup>89</sup>

Adapun data yang ingin diperoleh dari dokumenter yaitu:

- a) Sejarah berdirinya MTsN 7 Jember
- b) Struktur MTsN 7 Jember

<sup>89</sup>Mundir, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Jember: STAIN Press, 2013), 186.

- c) Sejarah Kepemimpinan
- d) Data guru berdasar pembagian tugas guru
- e) Keadaan siswa
- f) Sarana dan prasarana
- g) Dokumentasi kegiatan kepala madrasah dan guru dalam program kegiatan sekolah.

#### **E. Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang harus dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif deskriptif yaitu data yang diperoleh (berupa kata-kata, gambar, perilaku) tidak dituangkan dalam bentuk bilangan atau statistik, melainkan tetap dalam bentuk kualitatif yang memiliki arti lebih kaya dari sekedar angka atau frekuensi.

Untuk memudahkan peneliti dalam mengolah data maka setelah memperoleh data secara keseluruhan, peneliti segera mereduksi data, menyajikan data, kemudian menarik kesimpulan. Sesuai dengan pernyataan Miles dan Huberman bahwa “teknik analisis data kualitatif terdiri dari tiga

alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (verifikasi)”.

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

Data yang diperoleh dalam bentuk laporan atau data yang terperinci. Laporan yang disusun berdasarkan data yang diperoleh direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting. Data hasil mengikhtiarkan, memilah-milah berdasarkan suatu konsep, tema, dan kategori tertentu akan memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data sebagai tambahan atas data dan data sebelumnya diperoleh jika diperlukan.

Pada penelitian ini, dalam melakukan reduksi data peneliti menulis seluruh data yang didapat dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan baik wawancara dari informan yang menjadi subjek penelitian.

### 2. Penyajian Data (*data display*)

Langkah selanjutnya sesudah mereduksi data adalah menyajikan data (*data display*). Teknik penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai bentuk seperti tabel, grafik, dan sejenisnya. Lebih dari itu bisa dilakukan dengan bentuk uraian, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Setelah peneliti mencatat hasil wawancara dan observasi, hal ini dilakukan agar data yang diperoleh dari lapangan semakin mudah dipahami.

### 3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion drawing and verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan di awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Setelah peneliti melakukan reduksi data yaitu mencatat data hasil wawancara dan observasi. Kemudian peneliti melakukan penyajian data yaitu mengelompokkan data kedalam tabel. Maka pada tahap selanjutnya peneliti menyimpulkan data dari hasil penelitian yang dilakukan yaitu peneliti menyimpulkan dengan bentuk deskripsi.<sup>90</sup>

#### **F. Keabsahan Data**

Sugiono menyatakan bahwa uji keabsahan data dalam penelitian sering ditekankan pada uji validitas dan realibilitas. Dalam penelitian kualitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel, dan obyektif.<sup>91</sup>

Dalam penelitian ini, pemeriksaan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber berarti menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa

<sup>90</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 246 – 247.

<sup>91</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif ...* hlm. 336.

sumber. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi, dokumentasi.

Jadi untuk menguji keabsahan data, peneliti mengadakan pengecekan data dengan cara membandingkan antara data yang diperoleh melalui observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), dan data hasil dokumenter, karena ketiga sumber tersebut merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam sebuah penelitian.

## **G. Tahap-Tahap Penelitian**

Tahap-tahap penelitian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, mulai dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, dan sampai pada penulisan proposal.<sup>92</sup>

1. Tahap pra penelitian lapangan
  - a) Menemukan masalah di lokasi penelitian
  - b) Menyusun rencana penelitian (proposal)
  - c) Pengurusan surat izin meneliti
  - d) Menjajaki dan menilai keadaan lapangan
  - e) Memilih memanfaatkan informasi
  - f) Menyiapkan perlengkapan penelitian
  - g) Persoalan etika penelitian.

---

<sup>92</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Karya Ilmiah*, (Jember: IAIN Jember Press, 2017),48.

## 2. Tahap penelitian lapangan

- a) Memahami latar belakang dan tujuan penelitian
- b) Memasuki lokasi penelitian
- c) Mencari sumber data yang telah ditentukan obyek penelitian
- d) Menganalisa data dengan menggunakan prosedur penelitian yang telah ditetapkan.

## 3. Tahap akhir penelitian lapangan

- a) Penarikan kesimpulan
- b) Menyusun data yang telah ditetapkan
- c) Kritik dan saran



## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Obyek Penelitian

##### 1. Identitas Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember<sup>94</sup>

###### Profil Madrasah

Nama Madrasah	:	Madrasah Tsanawiyah Negeri Umbulsari
Nomor statistik	:	121135090009
NPSN	:	20524424
Akreditasi	:	A (Tahun 2017)
Alamat	:	Jl. WR. Supratman No. 55
Desa	:	Umbulrejo
Kecamatan	:	Umbulsari
Kabupaten	:	Jember
Provinsi	:	Jawa Timur
Telepon	:	(0336) 441816
Website	:	<a href="http://mtsn7jember.sch.id">mtsn7jember.sch.id</a>
E-mail	:	<a href="mailto:admin@mtsn7jember.sch.id">admin@mtsn7jember.sch.id</a>

##### 2. Sejarah berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember<sup>95</sup>

Madrasah Tsanawiyah Negeri Umbulsari berawal dari madrasah swasta yang berdiri pada tahun 1985 dibawah Yayasan Pendidikan

<sup>94</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

<sup>95</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

Islam, dengan jumlah siswa pertama yang relatif kecil. Seiring semakin membaiknya respon masyarakat, sehingga pada tahun 1987 berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri Filial MTs Negeri 1 Jember dan selanjutnya pada tahun 1997 Menjadi Negeri penuh dengan nama *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Umbulsari* dan tepatnya ditahun 2017 telah berubah nama menjadi *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember*.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Jember adalah sekolah setingkat SMP dengan kurikulum Pengetahuan umum yang sama dari Departemen Pendidikan Nasional, ditambah dengan kurikulum agama dari Kementerian Agama. Kini pada tahun ke 21 dari kenegeriannya, madrasah telah memiliki jumlah ruang belajar sebanyak 20 kelas. Sampai saat ini Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Jember telah dipimpin oleh 5 (lima) Kepala Madrasah.

### **3. Letak geografis Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember<sup>96</sup>**

Lokasi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari kurang lebih 40 km dari kabupaten kota Jember, kurang lebih 110 km dari propinsi Jawa Timur, dan 5 km dari kecamatan Umbulsari. Tepatnya berada di Desa Umbulrejo Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember Jl. WR. Supratman No. 55, yang berjarak sebagai berikut:

---

<sup>96</sup>Observasi, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 22 Maret 2018.



- a. Sebelah timur berbatasan dengan jalan raya semboro dan pasar semboro
- b. Sebelah barat berbatasan dengan pemakaman
- c. Sebelah selatan berbatasan dengan rumah penduduk
- d. Sebelah utara berbatasan dengan rumah penduduk

#### **4. Visi dan Misi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember<sup>97</sup>**

##### **a. Visi madrasah**

” Terwujudnya insan beriman, berilmu dan bermoral ”

Indikator visi:

- 1) Unggul dalam pembinaan keagamaan Islam;
- 2) Unggul dalam pembinaan keagamaan UNAS;
- 3) Unggul dalam peningkatan Bahasa Arab;
- 4) Unggul dalam prestasi Bahasa Inggris;
- 5) Unggul dalam prestasi olahraga;
- 6) Unggul dalam prestasi kesenian;
- 7) Memiliki lingkungan madrasah yang nyaman, sarana dan prasarana yang kondusif untuk belajar;
- 8) Mendapatkan kepercayaan di masyarakat.

##### **b. Misi Madrasah**

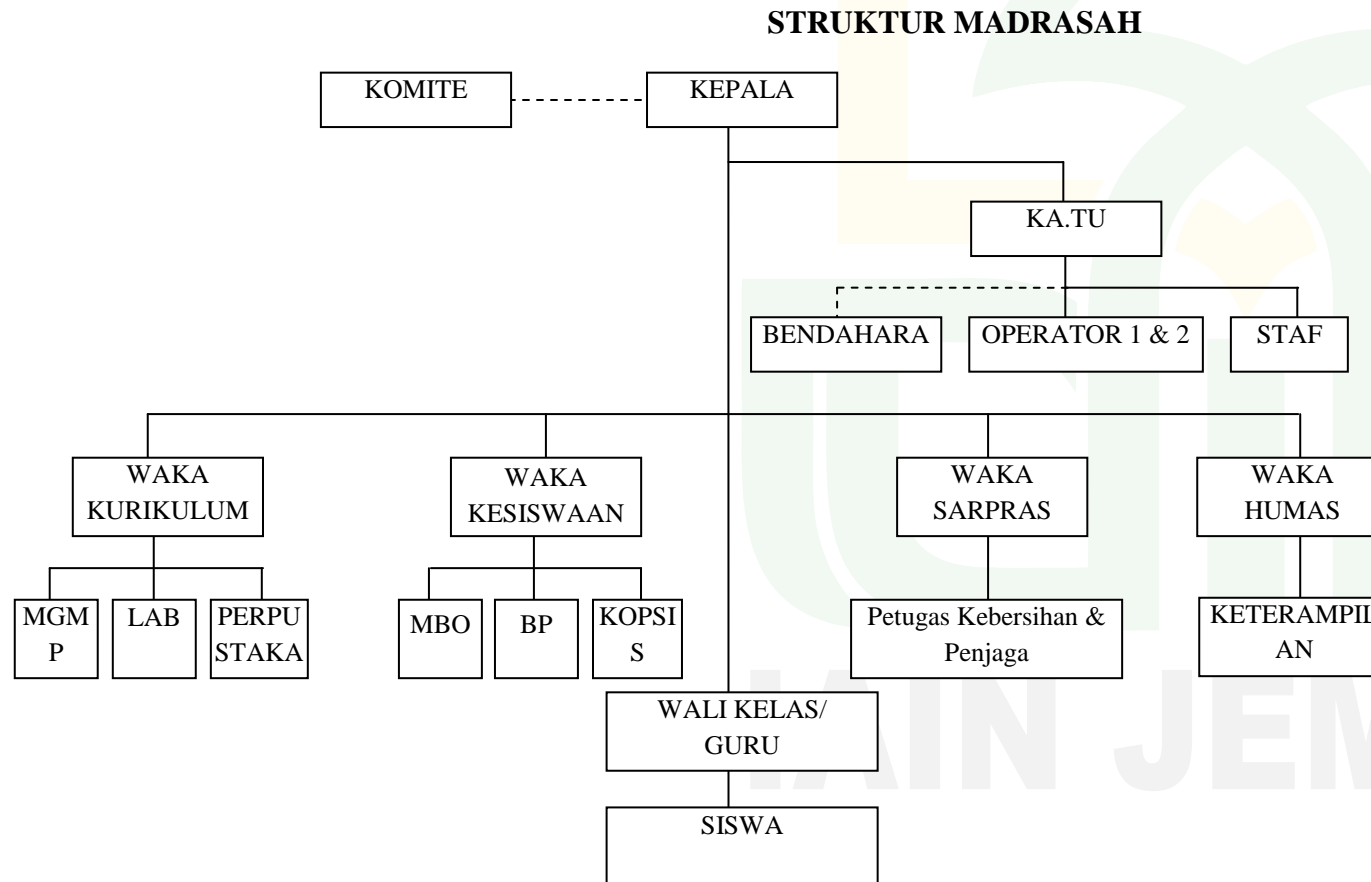
- 1) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama dan budaya bangsa sehingga terbangun siswa yang berkompeten dan berakhlak mulia;

<sup>97</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efisien, sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimilikinya;
- 3) Melaksanakan dan mengembangkan sistem pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kebutuhan;
- 4) Melakukan pengembangan metode dan strategi pembelajaran;
- 5) Mendorong setiap usaha peningkatan mutu madrasah, akademik dan non akademik;
- 6) Meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidikan dan kependidikan;
- 7) Melengkapi penyediaan sarana dan prasarana belajar mengajar sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

IAIN JEMBER

5. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember<sup>98</sup>  
Gambar 1.1



Sumber: Dokumen MTsN 7 Jember

<sup>98</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

### Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember

Kepala	:	<b>Drs. Suparyitno, M.Pd</b>
Kepala TU	:	<b>Ashari</b>
		1. Bendahara : Elik Setyaningsih
		2. Operator 1 : Yulia Yusnita
		Operator 2 : Agus Hariyanto, SE
		Operator 3 : Nikmatul Umi
		3. Staf : Semua karyawan TU
Waka. Kurikulum	:	<b>Hermawan Supriyadi, S.Pd</b>
		1. Asisten I : Depict Pritine Adi, M.
		2. Asisten II : Agus Hariyanto, SE.
		3. Laboratorium :
		Bahasa : So'im, S.Pd.I
		Komputer : Hermawan Supriyadi,
S.Pd.		IPA : A. Junaidi, S.Pd.
		Perpustakaan : Murtamat
Waka. Kesiswaan	:	<b>So'im, S. Ag</b>
		1. MBO : Bapak / Ibu guru MBO
		2. BP : Bapak / Ibu guru BP
		3. Kopsis : A. Junaidi
Waka. Sarpras	:	<b>Darmani, S.Pd.</b>
		1. Petugas Kebersihan dan Penjaga : Eko Cahyono & Gimin
Waka. Humas	:	<b>Yatiman, M.Pd.I</b>
		1. Ketrampilan Komputer : Hermawan Supriyadi, S.Pd
Wali Kelas/Guru Umbulsari	:	Semua bapak/ibu guru MTs. Negeri 7 Jember
Siswa Umbulsari	:	Semua siswa-siswi MTs. Negeri 7 Jember

## 6. Sejarah kepemimpinan<sup>99</sup>

Secara berturut-turut, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari sejak berdirinya hingga sekarang adalah sebagai berikut:



---

<sup>99</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

No	Photo	Keterangan
1		H.M. Ali Hasan, S.Ag.,MM. Periode 1985 – 2004
2		Drs. H.M. Anwari Sy,MA Periode 2004 – 2007
3		Drs. Imam Syafi'i, M.Pd.I Periode 2007 – 2010
4		Drs. Syaiful Anwar, M.Pd. Periode 2010 – 2016
5		Drs. Suparyitno, M.Pd. Periode 2017 – Sekarang

Sumber: Dokumen MTsN 7 Jember

## 7. Tenaga Pengajar<sup>100</sup>

Tenaga pengajar di madrasah yang mengajar sesuai dengan jurusan pendidikannya sebanyak 84,4% dan yang tidak sesuai dengan jurusan pendidikan yang diampu sebanyak 15,6%. Pengajar terdiri dari Guru Tetap dan Guru Tidak Tetap antara lain:

**Tabel 1.2**  
**Data Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember**  
**Tahun Pelajaran 2017/ 2018**

No	Nama	Status	
		Kepegawaian	Sertifikasi
1	Drs. Suparyitno, M.Pd	PNS	Sudah
2	S.I. Murdiningrum, M.Pd.	PNS	Sudah
3	Ma'ruf, S.Ag	PNS	Sudah
4	NurulLaili, S.Pd	PNS	Sudah
5	Dra. UswatunHasanah, M.Pd.I	PNS	Sudah
6	Yatiman, M.Pd.I	PNS	Sudah
7	AkhmadJunaidi, S.Pd	PNS	Sudah
8	Eko Budi Setiyadi, S.Pd	PNS	Sudah
9	YuniHerawati, S.Pd	PNS	Sudah
10	Darmani, S.Sos, S.Pd	PNS	Sudah
11	Drs. M. Amenan	PNS	Sudah
12	Sujarwati, S.Pd	PNS	Sudah
13	AnisSa'adah, S.Pd	PNS	Sudah
14	SitiFathimah, S.Pd	PNS	Sudah
15	ChusnulChotimah, S.Pd	PNS	Sudah
16	EmyMasruroh, S.Ag	PNS	Sudah
17	Sri Hidayati, S.Pd	PNS	Sudah

<sup>100</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

18	Suhairi, S.Ag	PNS	Sudah
19	HermawanSupriyadi, S.Pd	PNS	Sudah
20	AgusSupaniadi, S.Pd	PNS	Sudah
21	M. FatkhisSu'ud, S.Pd.I	PNS	Sudah
22	So'im, S.Pd.I	PNS	Sudah
23	Iva AminatuzZuhriyah, S.Pd.	PNS	Belum
24	Drs.Hasyit, M.Pd.I.	PNS	Sudah
25	DefiMasruroh, S.Ag.	PNS	Belum
26	IzzaNurLaila, S.Ag.	PNS	Sudah
27	IzzahDinihari, S.Pd.I	GTT	Sudah
28	Ali Imron, S.Pd.	GTT	Belum
29	YatunSundarsih, S.Pd	GTT	Sudah
30	Viendy Andre W, S.Psi, S.Pd	GTT	Belum
31	Ahmad Taqiyyudin, S.Pd	GTT	Belum
32	KholisohListiana, S.Pd.	GTT	Belum
33.	Ahmad Faisol M, S.Pd.	GTT	Belum
34.	Miftakhur Rizal, S.Pd.	GTT	Belum
35.	M. PanduSyafuddin, S.Pd.	GTT	Belum
36.	IftakhulPrisdiani Sari, S.Pd.	GTT	Belum
37.	Depict PritineAdi, M.Pd.	GTT	Belum
38.	Murtamat	PNS	Belum

*Sumber: Dokumen MTsN 7 Jember*

Guru yang sudah mendapatkan sertifikasi dan yang belum wajib mengampu jam mengajar sebanyak 24 Jam Tatap Muka (JTM) dan jam wajib dinas dalam satu minggu sebanyak 37.5 jam.



**Tabel 1.3**  
**Data TU Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember**  
**Tahun Pelajaran 2017/ 2018**

No	Nama	Status	
		Kepegawaian	Tugas
1	Ashari	PNS	KTU
2	ElikSetiyaningsih	PNS	Bendahara
3	YuliaYusnita	PNS	Operator
4	NikmatulUmi, S.Pd	PNS	Operator
5	AgusHariyanto, SE	PNS	Operator
6	Muzalli	PTT	Staf
7	Rika Indarwati	PTT	Staf
8	M. Asrofi	PTT	Staf
9	Ahmad Junaidi	PTT	Staf
10	EkoCahyono	PTT	Staf
11	Gimin	PTT	Staf

*Sumber: Dokumen MTsN 7 Jember*

## 8. Keadaan siswa<sup>101</sup>

### a. Input dan Output.

*Input* merupakan data siswa yang masuk di tahun itu yang terdaftar sebagai peserta didik dan perlu diketahui bahwa letak MTsN 7 Jember berada diantara SMPN 1 Semboro dan SMPN 1 Umbulsari, sehingga dalam penerimaan siswa baru mengakibatkan naik turun dari jumlah siswa baru.

*Output* merupakan data siswa yang lulus dan tidak lulus serta siswa yang mengikuti proses belajar di madrasah pada tahun itu dan

<sup>101</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

jumlah ini dipengaruhi juga adanya siswa yang mutasi / pindah ke sekolah lain. Data selengkapnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Data Input dan Output siswa**

No	TAPEL.	INPUT				OUTPUT				KET.
		VII	VIII	IX	$\Sigma$	L	TL	$\Sigma$	%	
1.	2015/2016	216	185	148	<b>549</b>	148				
2.	2016/2017	246	215	183	<b>644</b>	183				
3.	2017/2018	218	248	209	<b>675</b>	-				

Sumber: Dokumen MTsN 7 Jember

b. Prestasi Siswa

**Tabel 1.5**  
**Data prestasi siswa**

No	Jenis Lomba	Peringkat	Tingkat	TaPel
1	Mapel Matematika	I	Kabupaten	2017/2018
2	Mapel Bahasa Inggris	II	Kabupaten	2017/2018
3	Mapel Bahasa Arab	II	Kabupaten	2017/2018
4	Mapel Matematika	III	Kabupaten	2017/2018
5	Mapel BIN	Harapan 1	Kabupaten	2017/2018
6	Bulu Tangkis	I dan II	Kecamatan	2017/2018
7	Catur Putri	I	Kecamatan	2017/2018
8	Bola Voli Putri	I	Kecamatan	2017/2018
9	Lompat Jauh Putra	II	Kecamatan	2017/2018
10	Sepak Bola	II	Kecamatan	2017/2018
11	Gerak Jalan Putra	I	Kecamatan	2017/2018
12	Gerak Jalan Putra	Harapan I	Kecamatan	2017/2018
13	Tartil Putri	I	Kabupaten	2017/2018

Sumber: Dokumen MTsN 7 Jember

## 9. Sarana dan Prasarana<sup>102</sup>

Sarpras madrasah dapat disebut juga dengan aset madrasah karena merupakan kekayaan yang dimiliki madrasah, antara lain:

**Tabel 1.6**

### Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember

**Tahun Pelajaran 2017/ 2018**

No	NAMA	Ada (Volume)	Kebutuhan	Kurang
1	Tanah yang ditempati bangunan	840 m <sup>2</sup>	1.800.000 m <sup>2</sup>	960 m <sup>2</sup>
2	Tanah kosong	4000 m <sup>2</sup>	10000 m <sup>2</sup>	6000 m <sup>2</sup>
3	Ruang kepala sekolah	-	1	1
4	Ruang tata usaha	-	1	1
5	Ruang guru	-	1	1
6	Ruang belajar	17	21	4
7	Ruang laboratorium IPA	1	1	-
8	Ruang laboratorium IPS	-	1	1
9	Ruang Lab. Bahasa	1	1	-
10	Ruang perpustakaan	1	1	-
11	Musholla dan tempat wudlu	-	1/20	1/20
12	Kamar mandi dan WC guru	2	4	2
13	Kamar mandi dan WC siswa	9	15	6
14	Penampung air	2	3	1
15	Aula	-	1	1

<sup>102</sup>Dokumen, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 20 Januari 2018.

16	Ruang computer	1	3	2
17	Ruang OSIS	-	1	1
18	Ruang Musik	-	1	1
19	Ruang Kopsis	1	1	
20	Kantin	3	5	2
21	Gudang	-	2	2
22	Ruang UKS	-	1	1
23	Ruang alat-alat Olah raga	-	2	2
24	Ruang PMR/PA/Pramuka/Paski bra	-	2	2
25	Dapur	-	1	1
26	Parkir guru/karyawan	-	1	1
27	Parkir siswa	1	1	1
28	Pagar	-	-	-
29	Lapangan sepakbola/olah raga	1	1	-
30	Lapangan Volly	2	2	-
31	Lapangan bulu tangkis	-	2	2
32	Tenis meja	1	2	1
33	Halaman	250 m <sup>2</sup>	600 m <sup>2</sup>	350 m <sup>2</sup>
34	Alat pendukung pembelajaran			
	▪ OHP	-	-	-
	▪ Laptop	3	8	5
	▪ VCD	6	13	5
	▪ LCD Projector dan Screen	6	13	7
35	Pengeras suara/loadspeak ruangan	1	13	1

36	Loudspeaker halaman	2	2	0
37	Telephon	2	2	-
38	Telephon parallel	-	-	-
39	Rumah Dinas	-	1	1

*Sumber: Dokumen MTsN 7 Jember*

## **B. Penyajian dan Analisis Data**

Sebagaimana dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan metode interview, observasi, dokumentasi dan sebagai alat untuk meraih data yang berkaitan dan mendukung penelitian ini. Segala upaya untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menekankan kepada metode observasi dan wawancara, untuk mendapatkan data yang otentik, maka dilakukan juga metode dokumentasi.

Data yang diperoleh disesuaikan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan yaitu:

1. Perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.
2. Perilaku struktur inisiasi/ kelembagaan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.

Maka penelitian akan menyajikan data yang hasilnya dari penelitian yang telah dilakukan. Data yang telah diperoleh dideskripsikan sebagai berikut:

Sebuah lembaga pendidikan sangat membutuhkan seorang pemimpin agar didalam lembaga pendidikan bisa berjalan dengan baik dalam mengatur jalannya pendidikan berlangsung. Karena seorang pemimpin adalah seorang yang harus mampu menggerakkan dan mengarahkan sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang jelas. Oleh karena itu, sebuah sekolah membutuhkan seorang kepala madrasah yang mampu mewujudkan sekolah/ madrasah secara optimal dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah yang efektif.

Kepemimpinan kepala madrasah yang baik dan bertanggung jawab akan menghasilkan sumber daya manusia yang baik pula dalam sekolah/ madrasah. Kehadiran kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah/ madrasah terutama guru-guru dan karyawan sekolah/ madrasah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah.

Perilaku seorang kepala madrasah terhadap bawahannya sangat bervariasi, ada kepala madrasah yang berorientasi pada hubungan kepada bawahannya, ada pula yang berorientasi pada tugas, dan bahkan ada pula kepala madrasah yang cenderung berorientasi kepada keduanya. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah dapat tercermin

dari perilakunya dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai pemimpin sekolah/ madrasah, yakni dalam menggerakkan bawahannya terutama guru yang menentukan keefektifan kegiatan pembelajaran di sekolah/ madrasah.

Kinerja guru amat penting dalam sekolah/ madrasah karena keberhasilan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. Kinerja guru terefleksi dalam serangkaian tugas administrasi dan pembelajaran, tujuannya guna mengetahui hasil yang dapat dicapai dari proses belajar mengajar. Sehingga kepala madrasah harus bisa mengawasi itu semua dengan baik, sekolah/ madrasah tidak hanya dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya tetapi juga berorientasi menciptakan nilai bagi pelanggannya.

**a. Perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.**

Perilaku konsiderasi merupakan perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan bawahan atau lebih perhatian dan membantu para bawahan. Perilaku mendukung yang berkolerasi dengan kepemimpinan yang efektif mencakup persahabatan, kedekatan antara pemimpin dan anggotanya, juga perilaku pemimpin dalam hal komunikasi. Perilaku konsiderasi sangat membantu dalam meningkatkan kinerja guru yaitu sebagai berikut:

### 1) Perilaku Bersahabat

Yang dimaksud dengan perilaku bersahabat yaitu perilaku yang mudah didekati dalam hal komunikasi dan objektif antara atasan memperlakukan bawahannya. Dan selama ini kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember melakukan hal tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada aspek penggerak guru, agar mudah nantinya dalam menjalin hubungan kerja dan mudah menggerakkan guru. Berikut dari hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu Bapak Suparyitno, mengatakan bahwa:<sup>103</sup>

Pertama kita harus pendekatan dengan guru, kalau kita sudah saling dekat, saling percaya dengan guru nanti akan mudah menggerakkannya, dan kita juga harus tau karakter seseorang. Karena setiap karakter seseorang tidak sama, antara guru satu dengan yang lain tidak sama. Maka dengan pendekatan ini mengetahui seseorang, untuk hal hubungan kerja pun saya tidak sama dengan yang lain karena dengan kondisi dan karakter masing-masing. Jadi kita harus mengenal karakter seseorang dan saling mempercayai, dan kita sudah tau karakter seseorang kita akan mudah menggerakkannya. Ya saya selama ini ya biasa tidak ada jarak dan juga apa yang ada pada saya bisa dikritik dan saya bilang ke temen-temen dalam rangka kemajuan madrasah. Artinya saya dengan anggota saya tidak ada jarak dalam komunikasi, ya wajarlah itu antara bawahan dan atasan. Saya dekat kepada bawahan itu juga antara tugas dan sehari-hari ya take and give saling menerima dan memberi, dan tidak ada hal yang khusus terhadap bawahan.

Dengan demikian perilaku kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada aspek penggerak guru, kepala

<sup>103</sup> Suparyitno, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 12 Maret 2018.



madrasah melaksanakan adanya komunikasi dengan bawahan sehingga dalam hubungan kerja bisa lebih dekat terhadap bawahannya, agar tidak terjadi putus komunikasi antara kepala madrasah dengan bawahannya. Dan kepala madrasah menginginkan adanya sikap *take and give* meski dalam tugas formal maupun kebutuhan non formal terhadap bawahan.

Hal ini juga ditegaskan oleh Ibu Yuni selaku guru IPS yang selama ini merasa dekat dengan kepala madrasah karena rumahnya yang cukup jauh sehingga membuat kepala madrasah memberi perhatian dan solusi sehingga membuat Ibu Yuni lebih memaksimalkan kerjanya, dari hasil wawancara mengatakan bahwasannya:<sup>104</sup>

Kalau bilang sangat dekat ya, biasanya gini kepala madrasah sering tanya-tanya kadang juga ke kelas gitu yang memang dekat. Terkadang juga ada yang sakit ditanyain, seperti saya juga dikasih solusi biar gk sering terlambat karena mungkin rumah saya jauh 'gimana kalau disini aja' gitu. Ditanya-tanyain juga untuk diberi solusi mungkin ada masalah yang berkaitan apa tugas kita dan keseharian itu. Tipe kepala madrasah sabar dan gak kaku juga.

Dari pernyataan diatas, terlihat jelas bahwa kepala madrasah perhatian kepada bawahan dan sudah berusaha memberikan solusi demi kebutuhan guru tersebut. Dari

---

<sup>104</sup> Yuni Herawati, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 01 Maret 2018.

pernyataan Ibu Yuni juga didukung oleh waka kurikulum yaitu Bapak Hermawan, mengatakan bahwa:<sup>105</sup>

Yah Alhamdulillah selama ini kepala madrasah perhatian, pemikirannya jauh lebih maju dari yang sebelumnya. Yah selama ini jelas kepala memberikan dorongan kinerja kepada bawahannya, kepala madrasah cukup ramah juga.

Dengan demikian dapat terlihat bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru cukup perhatian dan adanya *take and give* kepada bawahan, juga memberikan dorongan terhadap guru dalam meningkatkan kinerja terhadap bawahannya. Perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam hal ini harus mampu memenuhi semua kebutuhan madrasah agar para bawahan semangat dalam hal kinerja di madrasah.

## 2) Perilaku Peduli

Yang dimaksud perilaku peduli yaitu perilaku perhatian dan kepekaan terhadap kondisi dan situasi orang lain terutama kepala madrasah yang memperhatikan kebutuhan bawahannya. Dan selama ini kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember melakukan hal tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada aspek rasa nyaman dan saling percaya, agar para guru mempunyai rasa saling percaya terhadap sesama dan menghindarkan masalah yang ada sehingga membuat para guru nyaman dalam bekerja. Hal ini dipaparkan langsung oleh

---

<sup>105</sup> Hermawan Supriadi, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 08 Februari 2018.

kepala madrasah yaitu Bapak Suparyitno, mengatakan bahwa:<sup>106</sup>

Ya setiap orangkan mempunyai masalah, dan harapan saya dengan rasa saling percaya maka guru-guru yang mungkin mempunyai permasalahan bisa disampaikan kesaya, dengan rasa tidak canggung, tidak ada rasa sungkan sehingga dengan permasalahan itu disampaikan bisa cepat selesai juga masalahnya, otomatis kinerjanya juga akan semakin bagus juga. Karena apabila seseorang itu mempunyai masalah maka kinerjanya tidak akan bagus tapi dengan diselesaikan masalah itu apalagi masalah pribadi juga bisa diselesaikan, maka akan bisa meningkatkan kinerja guru. Dengan cara pendekatan dan saling mempercayai dan saya bisa dianggap sebagai bapak boleh, sebagai teman, sebagai guru juga tidak apa-apa. Untuk kebutuhan teman-teman sendiri apa yang dibutuhkan sesuai dengan tugas dan dipenuhi apa yang mereka perlukan agar kebutuhan terpenuhi untuk memaksimalkan kinerjanya, meski dalam kebutuhan tugas formal maupun non formal.

Dengan demikian perilaku kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada aspek rasa nyaman dan saling percaya, kepala madrasah melakukan sikap terbuka terhadap bawahannya agar adanya rasa saling percaya terhadap guru-guru. Kepala madrasah juga memberikan bawahannya sikap untuk menganggap kepala madrasah sebagai teman ataupun bapak untuk mereka. Dan juga memberikan apa yang dibutuhkan guru dalam tugas formal maupun non formal agar guru juga mampu meningkatkan kinerjanya.

Hal ini juga dipaparkan oleh Bapak So'im selaku waka kesiswaan yang sejauh ini cukup dekat dengan kepala madrasah yaitu dekat secara organisatoris, karena selama ini sudah

---

<sup>106</sup> Suparyitno, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 12 Maret 2018.

mempercayai waka kesiswaan untuk melakukan hal-hal yang mendukung kemajuan madrasah, mengatakan bahwa:<sup>107</sup>

Ya kepala madrasah selama ini perhatian dan mengayomi, beliau tipe suka gurau tetapi tidak banyak bicara. Kepala madrasah juga memfasilitasi guru jika ada guru yang kekurangan atau yang membutuhkan. Untuk kesejahteraan guru sendiri, sudah sejahtera bentuknya seperti mulai dari tunjangan fungsional yang lancar tidak tersendat-sendat, kemudian apa itu wes oh tunjangan lauk pauk sudah, yang lancar itu pegawai pusat ada ya terkadang kalau pegawai biasa juga ada yang tersendat-sendat. Apalagi kalau kementerian agama itu lancar ya.

Dari pernyataan diatas bahwa kepala madrasah sudah bisa memaksimalkan kebutuhan guru dalam meningkatkan kinerja guru, terlihat bahwa guru-guru sudah sejatera. Bertanda dalam kinerja mereka bisa maksimal dalam mendidik peserta didik dengan baik. Dan tidak adanya guru yang susah memikirkan hal ekonomi karena jika ada guru yang mempunyai masalah terkait ekonomi bisa terjadinya tidak maksimal dalam kelancaran belajar mengajar kepada peserta didik.

Pernyataan tersebut juga dikatakan oleh Bapak Yatiman selaku waka humas bahwasannya:<sup>108</sup>

Menurut saya kepemimpinannya sudah bagus, sudah bisa bertanggung jawab di madrasah sini, sudah familiar, sudah mengenal bawahannya atau pendekatan terhadap anak buah itu bagus yah seperti itu yang sekarang. Dan untuk kebutuhan guru, rata-rata guru sudah sejahtera terutama dalam ekonomi sejahtera, dan kalau ada guru yang mempunyai kegiatan yang lebih pribadi mereka

<sup>107</sup> So'im, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 01 Maret 2018.

<sup>108</sup> Yatiman, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 12 Maret 2018.

mengadakan tasyakuran dengan makan-makan. Sudah cukup sejatera untuk saat ini.

Terlihat jelas dari pernyataan diatas bahwa, kepala madrasah sudah cukup mampu memberikan kesejahteraan dan peduli kepada bawahan dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan itu semua guru-guru atau staf mampu hidup tenang dengan kesejahteraan yang didapat di madrasah, sehingga dapat bekerja dengan baik dalam proses belajar mengajar juga dalam mengembangkan madrasah.

Perlu diketahui bahwa kepala madrasah adalah sosok peran yang sangat penting untuk proses kegiatan yang ada di madrasah. Kepala madrasah juga harus dapat memperhatikan dan mampu memenuhi semua kebutuhan bawahan, sehingga bawahan merasa nyaman dengan hasil yang sudah diberikan oleh madrasah itu sendiri. Kepala madrasah sudah melakukan tugasnya untuk memenuhi kebutuhan bawahannya, dengan kesejahteraan yang dilakukan untuk anggotanya, membuat para anggota nyaman meski belum terlalu maksimal tetapi cukup bagus dalam mensejahterakan anggotanya. Sehingga tidak dikhawatirkan adanya bawahan yang merasa kurang dalam madrasah sendiri, dan bawahan merasa nyaman dalam lingkungan tempat bekerja sehari-hari.

### 3) Perilaku Pemberian Dukungan dan Pengakuan

Yang dimaksud perilaku pemberian dukungan dan pengakuan adalah perilaku yang memperlihatkan pandangan

positif dan mendukung akan kebutuhan dan perasaan orang lain terutama pemimpin yang mendukung dan memberi pengakuan pada kinerja bawahannya. Dan selama ini kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember melakukan hal tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kinerja guru dalam berjuang untuk madrasah tanpa pamrih. Agar guru menjalankan dengan *fastabikul khoirot* dan tanpa adanya *profit oriented* yaitu orientasi keuntungan, dan itu dilakukan untuk kemajuan madrasah kedepannya. Berikut dari hasil wawancara dengan Bapak Suparyitno selaku kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember, menyatakan bahwa:<sup>109</sup>

Tujuannya dari pemberian dukungan dan pengakuan yaitu untuk meningkatkan kinerjanya, jadi betul-betul diharapkan agar berjuang tanpa tidak adanya pamrih. Jadi setidaknya *fastabikul khoirot* dan jadi dia tidak pamrih, jadi benar-benar meski tidak di HR, tidak diupah dia selalu mengutamakan berjuang untuk madrasah. Misalnya memberikan latihan volly jadi tanpa diperintah, tanpa di HR mereka tetap bekerja, ada juga guru yang misalnya memberikan pembelajaran qira'at tanpa di HR memberikan kerja yang maksimal tanpa dia mempedulikan hal-hal yang bersifat profit oriented. Profit oriented itu orientasi mencari keuntungan, jadi mereka berjuang untuk madrasah bukan seolah-olah mencari keuntungan tapi berjuang dalam rangka ikhlas peduli untuk kemajuan madrasah. Ya kalau ada guru yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik ya saya kasih reward, tetapi rewardnya berupa ungkapan. Ya adanya reward penting untuk anggota saya, misalnya kemaren saya memberi tugas kepada waka kesiswaan untuk membuat taman dengan target yang saya tentukan,

<sup>109</sup> Suparyitno, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 12 Maret 2018.

ya kepada waka kesiswaan saya berikan ucapan selamat karena sudah melaksanakan tugas dari saya. Dan tujuan saya membuat taman pertama untuk keindahan dari pada tidak diurus lahan banyak nyamuk juga dan biar segerkan, juga biar suasana sejuk dan bisa cuci mata disanakan.

Dengan demikian perilaku kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kinerja guru dalam berjuang untuk madrasah tanpa pamrih, kepala madrasah melakukan hal tersebut untuk tujuan kemajuan madrasah agar guru juga mampu meningkatkan kinerjanya dengan sungguh-sungguh meski adanya reward berupa ungkapan tanpa adanya HR guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa pamrih.

Hal tersebut senada dengan yang dikatakan Bapak So'im selaku waka kesiswaan yang diberi tugas oleh kepala madrasah dalam membuat taman kecil, menyatakan bahwa:<sup>110</sup>

Untuk reward atau penghargaan sendiri misalnya ada sebuah acara sukses seperti maulid kemaren dan beliau mengucapkan sukses kepada saya, yah berupa ucapan rewardnya, untuk reward lain masih belum ada. Karena reward ucapan itu menurut saya sudah cukup bagus untuk anggota. Dan juga kemaren bapak kepala memberikan tugas kepada kesiswaan contohnya membuat taman dibelakang dan itu selama satu semester dan dalam 2 bulan alhamdulillah bunga mulai hidup itu sesuai target yang diberikan kepada kesiswaan dari kepala madrasah dan itu kepala memberikan rewardnya ya 'selamat' gitu kepada saya, karena tugas yang diberikan sudah selesai. Dan saya melaksanakan tugas juga tanpa melihat suatu hal jadi saya kerjakan tugas dari kepala madrasah dengan sungguh-sungguh saja.

<sup>110</sup> So'im, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 01 Maret 2018.

Dari pernyataan diatas, bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dalam aspek peningkatan kinerja guru dalam berjuang tanpa pemrih, sudah memberikan dukungan dan reward kepada guru yang selesai melaksanakan tugas sesuai target dengan reward berupa ucapan. Dan guru tersebut pun sudah merasa senang dengan apa yang diucapkan kepala madrasah. Dan dari hasil observasi mengenai tugas membuat taman kecil yaitu bisa dilihat sebagai berikut:<sup>111</sup>



Lahan kosong yang digunakan sebagai Taman hasil tugas yang diberikan kepala madrasah kepada waka kesiswaan

---

<sup>111</sup> Observasi, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 01 Maret 2018.



Pernyataan tersebut dipertegas oleh waka kurikulum yaitu

Bapak Hermawan, mengatakan bahwasannya:<sup>112</sup>

Ya Bapak kepala madrasah selama ini memberi dukungan, kalau kita kerja tidak didukung ya nanti kita gak semangat dalam bekerja, itu juga tugasnya kepala madrasah mbak. Ya adanya reward itu, yang dilakukan kepala madrasah karena program itu masuk salah satu instrumen dalam standard akreditasi dan anak-anak yang berprestasi juga diberi harus itu wajib mbak, kalau gak gitu ya gak semangat mbak dalam bekerja.

Terlihat jelas dari pernyataan diatas, bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru itu dengan reward yang sangat dibutuhkan untuk memberikan dukungan dan pengakuan terhadap kinerja anggota di madrasah. Kepala madrasah memberikan reward dalam hal apapun itu sudah membuat para bawahan senang, reward juga masuk dalam instrumen standard akreditasi karena penting adanya reward sehingga masuk dalam kriteria standard untuk madrasah, sehingga penting untuk dilakukan.

Seorang pemimpin sebuah lembaga pendidikan yaitu kepala madrasah harus dapat menghargai kinerja bawahannya, karena kinerja guru patut diberikan sebuah pengakuan. Jika kinerja tidak ada pengakuan maka para anggota tidak akan merasa nyaman berada di lingkungan yang dimana mereka tidak diakui. Sehingga kepala madrasah harus memberlakukan anggota nyaman

---

<sup>112</sup> Hermawan Supriadi, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 12 Maret 2018.

mungkin dan adanya pengakuan terhadap hasil yang telah dilakukan. Hasil dari pengakuan bisa adanya reward berupa ucapan atau juga dapat berupa barang, semua itu berupa dukungan dan pengakuan yang sangat mudah dilakukan. Hal mudah itu pun membuat para bawahan merasa dihargai dengan adanya reward.

Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dari beberapa aspek diatas dapat dilihat bahwa, kepala madrasah harus mampu berinteraksi terutama dengan warga yang ada di madrasah semua itu harus berjalan searah agar tidak terjadinya suatu kendala yang menghambat proses kegiatan di madrasah. Interaksi yang dilakukan kepala madrasah adalah bentuk kepala madrasah mengenal para anggotanya yang ada dimadrasah, karena harus adanya komunikasi yang jelas antara pemimpin dengan anggotanya. Kepala madrasah juga harus mampu sebagai teman untuk anggotanya sehingga jika ada suatu masalah yang terjadi, pemimpin bisa memberikan solusi untuk dapat menyelesaikannya. Adanya dukungan dan pengakuan terhadap kinerja anggotanya yang diberikan kepala madrasah membuat adanya sikap tanggung jawab anggota terhadap kinerja yang dilakukannya.

Dukungan dan pengakuan yang dilakukan tidak harus dengan adanya hal yang besar, tetapi ungkapan rasa selamat yang diberikan kepala madrasah adalah hal yang menunjukkan rasa berterima kasih yang amat bermakna. Penciptaan suasana yang

kondusif antara madrasah dengan masyarakat secara eksternal maupun seluruh komponen madrasah secara internal juga dapat diciptakan oleh kepala madrasah, dimaksudkan untuk dapat berjuang dan membina peran serta rasa tanggung jawab bersama terhadap pendidikan. Kepemimpinan kepala madrasah harus mampu menjalankan pendidikan, pengajaran dan pelatihan yang efektif dan efisien dalam keadaan apapun.

**b. Perilaku struktur inisiasi/ kelembagaan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/2018.**

Dalam madrasah seorang pemimpin sangatlah berpengaruh dalam hal apapun, terutama pada hal tugas untuk kemajuan madrasah. Juga dalam hal pelaksanaan pembelajaran agar dapat berjalan efektif di madrasah. Para pemimpin madrasah yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya, para pemimpin yang lebih efektif berkonsentrasi pada fungsi terutama konsentrasi pada tugas seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengordinasikan kegiatan para bawahan, dan menyediakan perlengkapan, peralatan, serta bantuan teknis yang dibutuhkan dalam menetapkan tujuan kinerja yang tinggi.

Perilaku struktur inisiasi atau kelembagaan para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mencapai organisasi. Kepemimpinan sangat dilihat oleh para bawahannya, bagaimana bertindak dalam hal apapun, dalam kepemimpinan yang dijalankanpun sangat dinilai oleh anggotanya. Perilaku struktur inisiasi sangat membantu dalam meningkatkan kinerja guru yaitu sebagai berikut:

1) Perilaku mengutamakan program kerja atau produk

Yang dimaksud perilaku mengutamakan program kerja atau produk yaitu perilaku yang sampai sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan menyusun peranannya dalam usaha mencapai tujuan. Dan selama ini kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember melaksanakan hal tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada aspek meningkatkan grid madrasah agar lebih berkualitas. Guru dituntut untuk memahami terlebih dahulu program kerja yang akan dikeluarkan oleh kepala madrasah, dan kepala madrasah melakukan hal ini untuk madrasah lebih unggul dan mampu meningkatkan semangat kerja guru lebih bertambah karena madrasah lebih

berkualitas. Hal ini dipaparkan langsung oleh kepala madrasah yaitu Bapak Suparyitno, mengatakan bahwa:<sup>113</sup>

Pertama saya memberi tau teman-teman itu apa tujuan program kerja saya, harus dipahami dulu oleh guru-guru. Dengan teman-teman guru sudah memahami program kerja saya, insyaAllah buat kepentingan pribadi saya dan kepentingan untuk semua madrasah, dengan seperti itu guru akan bisa mendukung program saya. Supaya untuk meningkatkan cabang voly kita bisa mempunyai nama di kabupaten, dan terus dengan program excellent supaya kita bisa meningkatkan output atau kualitas dari pada produk kita. Sudah terbukti dengan program yang sudah berjalan dua semester itu sudah nampak hasilnya kemaren jadi kita sudah dibawahnya MTsN 01 Jember dan diatasnya MTsN 02 Jember di lingkup negeri sendiri. Disini saya keluarkan program yang pertama yaitu program kelas excellent, yang saya pola dengan kerjasama wali murid dengan penambahan pembelajaran di sore hari, dulunya gak ada hanya kelas biasa dan belum dikelola secara khusus. Saya harapkan anak-anak bisa menjadi ujung tombak MTsN ini jika ada kegiatan atau event-event yang ada, juga untuk meningkatkan kualitas nilai anak. Dan masyarakat saya lihat banyak yang lebih pro dengan pendidikan artinya saya mengusulkan itu kepada wali murid terutama kepada anak-anak yang berpotensi dan alhamdulillah mereka setuju dengan penambahan materi-materi pada sore hari. Kedua adalah kelas cabor ya, dulunya gak ada sekarang menjadi ada. Tujuannya untuk mengangkat madrasah dalam event-event kegiatan olahraga itu. Dan agar grid sekolah maju dan dapat memberikan inovasi yang baru.

Dengan demikian perilaku kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada aspek meningkatkan grid madrasah agar lebih berkualitas. Kepala madrasah melakukan hal tersebut mengeluarkan program baru agar guru mampu mengelola dengan baik dalam kerjanya dan dapat memajukan

---

<sup>113</sup> Suparyitno, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 12 Maret 2018.

madrasah untuk lebih berkualitas dan mempunyai grid yang lebih unggul.

Senada dengan hasil wawancara yang diungkapkan waka kurikulum yaitu Bapak Hermawan, mengatakan bahwa:<sup>114</sup>

Bapak kepala madrasah pemikirannya lebih maju dan adanya program baru sehingga pemikiran masyarakat yang dapat merangsang untuk anaknya disekolahkan disini, contoh program cabor ada tiga macam kelas cabor yaitu bidang sepak bola, volly, dan futsal lagi satunya. Itu merangsang kok mbk, buktinya menang dengan persahabatan dari kencong, Mts lain. Dan setelah pak kepala madrasah kesini program itu ada selama satu tahun ini, ya itu masuk strategi kepala madrasah. Disini juga ada pengembangan IT mbk contoh kita UIN BK mandiri dan alhamdulillah sekarang sudah terpenuhi ada rakitan komputer 70, yang sudah 50 dan 20 masih belum. Alhamdulillah memudahkan ini mbk...tinggal duduk manis dan mengoperasikan saja dalam ujian.

Dari hal tersebut diatas, dapat dilihat bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, dapat mengeluarkan ide-ide baru untuk kemajuan madrasah terbukti bahwa adanya program baru yang dikeluarkan madrasah lebih maju dan berkembang, dan meningkatkan kinerja guru untuk dapat mempertahankan hasil program yang telah dilaksanakan. Sehingga masyarakat merasa tertarik merasa ingin mensekolahkan anaknya ke Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ibu Yuni selaku guru IPS, dalam wawancara mengatakan bahwa:<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Hermawan Supriadi, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 08 Februari 2018.

Selama kepala madrasah mengeluarkan program baru ini yaitu kelas cabor dan kelas excellent, kebetulan saya ini wali kelas cabor kemarenkan masih belum pernah ada ya, yaitu kelas excellent dan cabor jadi jika ada event-event kita ikut dan lumayan hasilnya kita sering dapat juara terutama dicabang olahraga. Kita dulukan belum pernah ada seperti itu, kalau sekarang kelasnya udah terprogram dan pembinaannya lebih dan hasilnya bisa kita rasakan, kelas excellent juga begitu dan membantu madrasah lebih maju ya. Dan mendorong saya untuk lebih meningkatkan kinerja saya dalam pembinaan terhadap peserta didik agar lebih maksimal lagi dalam mendidik.

Dari hal tersebut diatas, dapat dilihat bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dalam aspek meningkatkan grid madrasah lebih berkualitas, dengan program-program yang dikeluarkan kepala madrasah mampu mengembangkan madrasah dengan mendapatkan juara-juara dari program tersebut. Dan mendorong guru lebih meningkatkan kinerjanya dalam membina peserta didik untuk lebih maksimal.

Dari hasil observasi yang peneliti lakukan bahwa, kepala madrasah ingin memajukan nama madrasah dengan cara mengeluarkan program baru untuk perkembangan madrasah dan mengeluarkan potensi-potensi peserta didik agar dapat berkembang lebih baik. Kepala madrasah sangat bagus dalam mengeluarkan inovasi-inovasi baru agar madrasah mempunyai grid yang lebih unggul. Contoh pembinaan program baru yang dikeluarkan kepala madrasah sebagai berikut:<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Yuni Herawati, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 01 Maret 2018.

<sup>116</sup> Observasi, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 12 Maret 2018.



Pembinaan kelas excellent yang akan mengikuti lomba olimpiade Matematika

## 2) Perilaku Kedisiplinan

Yang dimaksud perilaku kedisiplinan yaitu perilaku yang menunjukkan menaati suatu ketetapan atau aturan untuk mencapai tujuan, jadi kepala madrasah mendisiplinkan para bawahannya untuk disiplin dan tertib agar tercapai tujuan yang diharapkan. Dan selama ini kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember melaksanakan hal tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kualitas guru dan madrasah, agar guru lebih disiplin dan tidak sering telat dan bisa membawa nama madrasah lebih maju lagi dengan adanya kedisiplinan. Kepala madrasah melaksanakan kedisiplinan agar madrasah lebih berkembang dan beda dengan sekolah atau madrasah yang lain.



Hal tersebut diperkuat oleh Bapak Suparyitno selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember, mengatakan bahwa:<sup>117</sup>

Ya disiplin itukan salah satu pondasi dalam rangka untuk meningkatkan kualitas dari pada madrasah. Maka dengan disiplin ini kualitas madrasah akan semakin bagus, maka dengan bagus tersebut akan berkaca pada masyarakat sehingga animo masyarakat ke madrasah akan berpikir 2 kali untuk ke madrasah yang dulunya madrasah itu kelas dua dimata masyarakat mungkin sekarang akan menjadi pilihan pertama di masyarakat. Maka sekarang sudah nampak banyak dari beberapa masyakat jauh lebih bagus dari pada yang lain, yang lain belum masuk kita sudah masuk dan ngaji anak-anak dan yang lain sudah pulang kita masih sholat dhuhur berjama'ah, maka kita sekarang tinggal mempertahankan kalau bisa meningkatkan dan perlu adanya kekompakkan guru-guru. Dan untuk disiplin pada guru itu misalnya, kalau ada guru yang tidak disiplin, saya panggil secara individu ya kalau dipanggil secara umumkan kurang etis. Saya panggil secara khusus, masalahnya apa, saya kasih masukan, dan kadang kalau dirapat saya sebut secara umum tapi tidak menunjuk salah satu orang. Dan sementara ini hukuman pada guru hanya teguran saja dan alhamdulillah belum ada yang macem-macem.

Dengan demikian perilaku kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kualitas guru dan madrasah. Kepala madrasah melakukan hal tersebut agar guru diharapkan membantu kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah dengan adanya perilaku disiplin, maka akan bisa terbaca di masyarakat kalau madrasah tertib dalam kemajuannya dan masyarakat akan berpikir dua kali untuk memasukkan anaknya ke madrasah tersebut. Guru juga diharapkan untuk disiplin dalam

---

<sup>117</sup> Suparyitno, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 28 Maret 2018.

membina peserta didik agar bisa menjadi teladan untuk tidak adanya sikap terlambat.

Senada dengan yang dikatakan TU bagian operator SIMAK BMN yaitu Ibu Nikmatul Umi bahwasannya:<sup>118</sup>

Kepala madrasah selama ini lebih mengarah pada kedisiplinan, dan datang kesekolah juga sebelum masuk. Kepala madrasah juga mempunyai piket untuk salaman kepada anak-anak ketika masuk sekolah, dan jika ada yang tidak disiplin atau telat mereka membuat Alibi ya ngisi Alibi kenapa dia telat begitu dan itu tidak hanya TU tetapi guru juga jadi semua pakai itu. Juga kalau ada yang sakit diharuskan ada surat izin sakit dari dokter.

Dari hal diatas bahwa, kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kualitas guru dan madrasah, yaitu mengajarkan bawahannya untuk disiplin terhadap dirinya sendiri dengan mengisi absensi dan menulis kenapa anggotanya itu telat, sehingga anggotanya tersebut harus mampu mempertanggung jawabkan dengan apa yang ditulisnya.

Hal tersebut diperkuat oleh ungkapan Ibu Uswatun Hasanah selaku guru SKI, bahwa:<sup>119</sup>

Kepala madrasah ya cukup disiplin dan tertib administrasi, sering keliling ke kelas-kelas melihat guru yang terlambat masuk kelas itu, jika ada yang telat itu ditelfon kenapa kok telat. Dan kalau ada yang sering telat mungkin dipanggil langsung ke kantor, kalau hukuman mungkin tidak. Pasti ya dipanggil itu, sesuai dengan situasi kesalahannya baru dipanggil keruangnya.

<sup>118</sup> Nikmatul Umi, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 28 Maret 2018.

<sup>119</sup> Uswatun Hasanah, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 08 Februari 2018.

Dengan demikian kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kualitas guru dan madrasah, kepala madrasah melaksanakan hal tersebut lebih tertib dan disiplin dalam hal kedisiplinan dimadrasah, jadi guru tidak seenaknya di madrasah untuk keluar masuk madrasah. Sehingga guru mempunyai tanggung jawab untuk berperilaku disiplin lebih baik lagi.

Terlihat jelas dari beberpa pernyataan diatas, kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu tegas dalam menegur guru yang tidak disiplin. Karena disiplin guru pasti akan dilihat para peserta didik dan guru itu digugu dan ditiru, sehingga guru harus disiplin dilingkungan madrasah untuk mendidik para peserta didiknya dengan baik. Kepala madrasah tidak hanya tegas menegur anggotanya tentang disiplin tetapi kepala madrasahlah yang memberi contoh pertama yang harus bertidak disiplin agar para anggota dapat mengikutinya. Dari hasil observasi ini salah satu contoh surat alibi yang ditulis oleh para anggota madrasah jika ada yang telat, sebagai berikut:<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Observasi, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 28 Maret 2018.

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. JEMBER  
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 7 JEMBER  
Jember, Jl. Sumatera No. 53 Lingsaraya, Kecamatan 66116, Jember  
Telp. (0331) 443435  
Website: http://kantor.kemendagri.go.id/ 8888@kantor.kemendagri.go.id

**SURAT KETERANGAN/KEMENTERANGAN/IZIN**  
Nomor: 0- / Mh. 15.30.7/PP.111/ / 2018

Yang harus dilengkapi dengan dibawa ini:

Nama: M. EAT KHUS SURU, S.Pd.I  
NIK: 19800202002010001  
Pangkat / Gol: Guru / N.C.  
Jabatan: Guru  
Dengan ini mohon izin / memberikahkan bahwa pada:  
 hari: Selasa  
Tanggal: 25 Februari 2018

Tidak hadir  
 Terlambat masuk kerja  
 Pulang sebelum waktunya  
 Tidak berada di tempat kerja  
 Tidak selesai dalam waktu

Untuk keperluan: ... dan Pukul: ...  
sampai dengan Pukul: ...

Dari ini: keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 25 Februari 2018  
Yang Berkekuasaan  
Kepala Kantor  
M. EAT KHUS SURU, S.Pd.I  
NIK: 19800202002010001

Surat Alibi yang ditulis oleh salah satu guru disaat izin.

### 3) Perilaku Pengawasan

Yang dimaksud perilaku pengawasan adalah perilaku yang mencakup pengamatan operasi kerja dan tentang aktivitas kerja dilingkungan madrasah. Dimana seorang kepala madrasah harus bisa menjadi supervisor bagi anggotanya, agar kinerja bawahan lebih baik lagi dan berkualitas. Dan selama ini kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember melaksanakan hal tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada aspek kesiapan guru dalam mengajar dan profesional dalam tugas. Dan itu dilakukan agar guru sungguh-sungguh dalam mendidik para peserta didik, dan kesiapan guru dalam mengajar agar tidak asal-asalan, terutama guru dalam melaksanakan tugas dalam madrasah.

Hal tersebut dipaparkan langsung oleh kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember yaitu Bapak Suparyitno, bahwasannya:<sup>121</sup>

Untuk pengawasan terutama pada guru, saya ingin mengetahui kesiapan guru dalam mengajar. Jadi saya minta guru itu tidak asal mengajar karena itu sudah sebagai beban kita sebagai pegawai negeri jadi harus all out dengan anak-anak dan profesional maka harus ada kesiapan seperti rpp, terus juga evaluasi, metode pembelajaran yang digunakan, otomatis dengan itu hasilnya beda dengan yang ngajar asal-asalan. Jadi kita punya program, punya rencana dan punya target, dan setelah itu baru dievaluasi. Tujuannya untuk mengetahui kesiapan guru mengajar dan untuk mengetahui seberapa jauh guru melaksanakan tugas dengan baik. Ya dengan cara mengawasinya itu, bisa dilihat dari keseharian tugas, kegiatan KBM dalam pembelajarannya cara ngajarnya itu, mungkin secara umum seperti itu. Untuk yang masuk kelas itu, saya kalau masuk kelas dengan tiba-tiba jadi sifatnya natural, kalau gak tiba-tiba nanti dikondisikan sama guru-guru jadi harus naturallah..., jadi kalau memang tidak punya rpp jadi tau juga kalau memang dia tidak membuat rpp. Jadi sifatnya natural, dan guru tau itu ketika saya masuk kelas itu.

Dengan demikian perilaku kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada aspek kesiapan guru dalam mengajar dan profesional dalam tugas. Bahwa kepemimpinan kepala madrasah melaksanakan hal tersebut, memiliki tujuan yang baik untuk meningkatkan kinerja guru sehingga guru mampu bersikap profesional dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai guru. Kepala madrasah juga mempunyai agenda tersendiri dalam pelaksanaan pengawasan masuk kelas atau bisa disebut dengan blusukan untuk dapat menilai guru yang mana yang belum

---

<sup>121</sup> Suparyitno, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 12 Maret 2018.

maksimal dan harus meningkatkan performanya dalam mengajar didalam kelas, agar para peserta didik nyaman dan senang dalam proses kegiatan belajar mengajar.

Hal itu diperkuat dari hasil wawancara dengan Bapak So'im selaku waka kesiswaan, mengatakan bahwa:<sup>122</sup>

Kepala madrasah dalam pengawasannya profesional ya, misalnya kalau pagi mengawasi guru yang masuk kelas, kepala madrasah keliling ke semua kelas ada gurunya apa tidak. Kemudian untuk tertib administrasi yaitu membuat RPP dan silabus itu, kepala madrasah juga selalu menanyakan itu dan mencatat gurunya siapa saja yang belum, dan itu disebutkan dirapat jadi siapa yang belum diketahui. Dan kepala madrasah lebih mengarah bersifat ketugas, itu mungkin kepala madrasah yang dulunya waka kurikulum sehingga perhatian terhadap hal-hal yang bersifat kurikuler dan yang bersifat ekstrakurikuler itu kebanyakan tugas saya sebagai waka kesiswaan. Dan kepala madrasah juga melakukan supervisor tidak sering tapi bapak kepala punya agendanya sendiri diruangannya, jadi ketika guru ngajar bapak kepala izin permissi masuk kelas untuk duduk dipojok belakang mengawasi guru yang sedang mengajar.

Dari pernyataan diatas, terlihat jelas bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kualitas guru dan profesional tugas. Kepala madrasah dalam melaksanakan hal tersebut, sudah bagus dalam meningkatkan kualitas kerja guru di dalam kelas dalam mengajarnya. Kepala madrasah mengevaluasi setiap apa yang kurang dalam mengajar di kelas, sehingga guru mempunyai perubahan untuk memperbaiki kekurangan dalam mengajarnya.

---

<sup>122</sup> So'im, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 01 Maret 2018.

Dan kepala madrasah madrasah tertib administrasi dalam pengumpulan RPP dan silabus yang sebagai acuan guru dalam mengajar agar guru juga mempunyai tanggung jawab dalam penyelesaian tugasnya.

Hal tersebut juga diperkuat oleh ungkapan Ibu Yuni selaku guru IPS yang sudah lebih giat lagi dalam meningkatkan profesional tugasnya sebagai guru, mengatakan bahwa:<sup>123</sup>

Kepala madrasah kemaren juga mengadakan supervisi tanpa dibilangi dulu dengan izin masuk kelas, mungkin pengen tau cara ngajarnya dan kurangnya apa, terutama masalah administrasi kadang guru kan apa ya, ada yang lengkap ada yang enggak, ada yang gak buat itu. Dan agenda RPP, silabus itu ngajarnya sudah, apa sudah sesuai dengan RPP nya apa tidak gitu, nanti selesai evaluasi diberi tau kurangnya apa biasanya gitu. Dan kalau ada yang kurang diberi masukan suruh dilengkapi, atau cara ngajarnya apa itu kayak monoton gitu, jadi nanti langsung dipanggil diruangannya gitu. Ini sudah beberapa kali dilakukan, dan juga diteliti absensi masuk guru itu. Ya itu cara kepala madrasah mengawasi guru dan saya pernah telat karena rumah saya jauh dan ternyata beliau sudah dikelas duluan. Karena bapak kepala sering keliling kelas mulai jam 7 pagi itu, melihat kelas-kelas yang kosong dan yang belum dimasuki guru.

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa, kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kualitas guru dan profesional pada tugas, sudah benar-benar melakukan tugasnya juga sebagai supervisor untuk memperbaiki bagaimana cara guru mengajar dan disiplin, juga tertib administrasi dalam mengajar. Kepala madrasah juga memberikan masukan dalam

---

<sup>123</sup> Yuni Herawati, Wawancara, MTsN 7 Jember Umbulsari, 01 Maret 2018.

mengajar kepada guru sehingga guru lebih baik kedepannya dalam proses belajar mengajar sehingga tidak monoton.

Hal tersebut sebagaimana sejalan dengan observasi peneliti pada tanggal 12 Maret 2018, dapat diketahui bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin dalam meningkatkan kinerja guru, melakukan tugasnya sebagai kepala madrasah yaitu pengawasan setiap hari dengan keliling kelas pada jam 7 pagi dan melihat kelas yang kosong jika belum ada gurunya yang masuk ke kelas. Dan ini juga salah satu bentuk kepala madrasah kunjungan kelas pada tanggal 12 Maret 2018 terhadap Bapak Su'ud selaku guru Aqidah Akhlak di kelas 8, sebagai berikut:<sup>124</sup>



Kepala madrasah kunjungan dan pengawasan ke kelas terhadap guru yang sedang mengajar.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada hari jum'at tanggal 02 Februari 2018 kepala madrasah melaksanakan supervisi kunjungan kelas terhadap Bu Uswatun Hasanah yaitu guru Sejarah

<sup>124</sup> Observasi, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 12 Maret 2018.



Kebudayaan Islam (SKI) di kelas 7 F/ semester 2. Dalam kunjungan ke kelas adanya penilaian kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan antara lain:<sup>125</sup>

- (a) Menjelaskan tujuan dan kompetensi dasar
- (b) Menyampaikan cakupan materi dan uraian kegiatan sesuai dengan silabus
- (c) Menjelaskan isi kegiatan kepada siswa/ langkah kegiatan
- (d) Menggunakan ekspresi dalam berkomunikasi dengan siswa
- (e) Menggunakan respon siswa dalam menyelenggarakan kegiatan
- (f) Menggunakan media dan alat pembelajaran yang sesuai dengan tujuan
- (g) Menyelenggarakan kegiatan dengan urutan yang logis
- (h) Menggunakan berbagai metode dalam menjelaskan isi kegiatan
- (i) Membimbing siswa dalam mengikuti kegiatan secara individual maupun kelompok
- (j) Memberikan banyak kesempatan kepada siswa untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan
- (k) Memberikan penguatan kepada siswa
- (l) Melaksanakan penilaian selama kegiatan berlangsung
- (m) Menutup kegiatan dengan tepat
- (n) Memberikan tugas

---

<sup>125</sup> Observasi, MTsN 7 Jember, Umbulsari, 02 Februari 2018.

Dari hasil penilaian yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru SKI yaitu Bu Uswatun Hasanah, nilai persentasinya mendapatkan nilai 58 % dan masuk kriteria Baik dalam mengajar. Untuk membuktikan hasil dari observasi yang dilakukan oleh peneliti mengenai kepala madrasah kunjungan ke kelas-kelas, bisa dilihat di lampiran instrumen supervisi kunjungan kelas yaitu lampiran no. 8.

Perilaku struktur inisiasi atau kelembagaan menjelaskan bahwa seorang kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, dapat mengevaluasi tugas para anggotanya agar tugas terselesaikan dengan baik dan berjalan sesuai dengan tujuan dari madrasah. Kepala madrasah lah yang harus bisa menjadi supervisor bagi anggotanya dilingkungan madrasah, agar kegiatan belajar mengajar berjalan baik, dan kepala madrasah sebagai salah satu kekuatan yang penting dalam rangka pengelolaan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang peneliti lakukan bahwa di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari terkait dengan perilaku kepemimpinan kepala madrasah, bahwa kepala madrasah mampu melaksanakan take and give kepada anggotanya dalam hal untuk kebutuhan bawahan maupun untuk kebutuhan tugas yang bersangkutan dengan kemajuan kinerja guru atau bawahan dalam mencapai tujuan madrasah yang lebih baik lagi untuk kedepannya.

Kepala madrasah sangat berperan penting, dalam arti kepala madrasah mampu mengharmonisasikan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan. Kepala madrasah juga harus mampu mensejahterakan anggotanya agar anggota lebih semangat dalam kinerjanya dan tanggung jawab dalam tugasnya. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh kepala madrasah sesuai dengan visi dan misi madrasah. Di mana kepala madrasah harus mampu membawa perubahan, sikap, perilaku dan intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

### **C. Pembahasan Temuan**

Dalam pembahasan ini diuraikan mengenai penelitian yang telah dilakukan baik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi berdasarkan kerangka konseptual yang telah ditentukan. Maka akan lebih lanjut mengenai temuan yang didapat dari lapangan yaitu sebagai berikut.

#### **1. Perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.**

##### **a. Perilaku Bersahabat**

Perilaku bersahabat yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek penggerak guru sangat penting bagi keberlangsungan interaksi antara guru dengan kepala madrasah. Perilaku bersahabat adalah perilaku yang mudah

didekati dalam hal komunikasi dan objektif antara atasan memperlakukan bawahannya. Untuk mencapai suatu tujuan yang baik dalam suatu lembaga seorang pemimpin harus mampu berinteraksi baik dengan para bawahannya karena itu perilaku pemimpin sangat dipengaruhi dalam efektivitas kepemimpinan seseorang yang menyebabkan para bawahan senang datang kepadanya untuk menyampaikan berbagai masalah yang dihadapinya, termasuk masalah pribadi.

Para bawahan merasa seorang pemimpin akan mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi seyogyanya dalam memberikan pandangan-pandangan yang arif tentang bagaimana berbagai masalah yang sedang dihadapi. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat diwujudkan dengan perilaku yang bersahabat, mudah didekati dan objektif dalam memperlakukan bawahan. Pada dasarnya posisi sentral pimpinan itu tidak berarti mengabaikan keberadaan orang lain terutama bawahannya.<sup>126</sup> Kepala madrasah yang perhatian terhadap bawahan akan dianggap positif karena bawahan akan merasa lebih diayomi oleh atasannya sehingga bawahan juga bisa semangat dalam kinerjanya melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Kepemimpinan yang mendukung turut membangun dan memelihara hubungan antar pribadi yang efektif. Manajer yang

---

<sup>126</sup>Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 122.

perhatian dan bersahabat terhadap orang lain akan lebih mungkin memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka. Pertalian emosi yang terbentuk memudahkan pemimpin atau manajer tersebut menjalin kerja sama dan mendapat dukungan dari orang yang menjadi andalan pemimpin atau manajer untuk menyelesaikan pekerjaan.<sup>127</sup>

b. Perilaku Peduli

Perilaku peduli yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada rasa nyaman dan saling percaya, ini dilakukannya karena seorang guru atau bawahan sangat membutuhkan rasa tersebut agar antara atasan dan bawahan bisa adanya interaksi yang terjalin, tidak hanya sekedar kenal biasa tetapi adanya rasa saling percaya diantara keduanya. Perilaku peduli adalah perilaku perhatian dan kepekaan terhadap kondisi dan situasi orang lain terutama kepala madrasah yang memperhatikan kebutuhan bawahannya. Apabila guru sudah terpenuhi kebutuhannya, maka guru akan merasa nyaman dilingkungan kerjanya karena sudah merasa kalau kepala madrasah peduli terhadap mereka.

Seorang pemimpin yang berorientasi pada bawahan menekankan pentingnya hubungan dengan pekerja dan menganggap setiap pekerja penting, diperhatikan minatnya,

---

<sup>127</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh...* hlm. 88.

diterima keberadaannya dan dipenuhi kebutuhannya.<sup>128</sup> Hal tersebut akan membuat para anggota atau bawahan akan merasa nyaman dan dihargai di dalam lingkungan madrasah. Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan personalianya, kepuasan mereka, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan anggota.

c. Perilaku Pemberian Dukungan dan Pengakuan

Perilaku pemberian dukungan dan pengakuan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kinerja dalam berjuang untuk madrasah tanpa pamrih, ini diharapkan para guru mau berjuang bersama-sama dalam memajukan perkembangan madrasah dan meningkatkan kinerja guru dalam mempertahankan kualitas madrasah. Perilaku pemberian dukungan dan pengakuan adalah perilaku yang memperlihatkan pandangan positif dan mendukung akan kebutuhan dan perasaan orang lain terutama pemimpin yang mendukung dan memberi pengakuan pada kinerja bawahannya. Perilaku ini sangat dibutuhkan dalam peningkatan kinerja guru, karena guru perlu adanya dukungan dan pengakuan dalam kerjanya, karena jika sudah didukung dan diakui mereka akan merasa kalau kerjanya sungguh-sungguh diharapkan untuk kemajuan madrasah.

---

<sup>128</sup>Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 288.

Pemberian dukungan, pengembangan, dan pengakuan merupakan perilaku penting yang berorientasi pada hubungan. Pemberian dukungan meliputi kisaran luas perilaku yakni pemimpin memperlihatkan perhatian, penerimaan, dan perhatian pada kebutuhan dan perasaan seseorang. Pemimpin yang perhatian dan bersahabat terhadap orang akan lebih mungkin memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka. Pengembangan meliputi perilaku yang bertujuan meningkatkan keterampilan para bawahan dan memudahkan meningkatkan kinerja para bawahan. Pengakuan mencakup pemberian pujian dan apresiasi terhadap orang lain atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang nyata, dan kontribusi penting bagi organisasi. Pengakuan berguna untuk menguatkan perilaku yang diinginkan, meningkatkan hubungan antar pribadi, dan meningkatkan kepuasan kerja.<sup>129</sup>

Berdasarkan temuan peneliti bahwa di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember yang merupakan salah satu madrasah yang berkembang dan maju dimana perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru ialah sangat memperhatikan madrasah kedepannya termasuk perhatian terhadap para bawahannya. Sehingga para bawahan untuk saat ini sebagian sudah merasa diperhatikan oleh kepala madrasah dalam hal kebutuhan bawahan. Perilaku madrasah yang suka gurau

---

<sup>129</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh...* hlm. 93.

juga familiar dan tidak banyak bicara membuat para bawahan merasa nyaman dan juga sungkan kepada kepala madrasah, tetapi ini menjadi hal yang penting karena seharusnya kepala madrasah lebih bersahabat lagi dengan bawahan atau anggotanya sehingga tidak timbul rasa sungkanisasi. Para bawahan juga merasa sejahtera meski belum maksimal dalam kesejahteraan ekonomi sendiri. Kepala madrasah disini juga mau untuk di kritik demi untuk kemajuan madrasah yang lebih baik lagi.

Perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah harus selalu memberikan rasa persahabatan, iklim saling percaya, kesejahteraan dan kenyamanan kerja kepada anggota atau bawahan yang ada di madrasah, dalam faktor kepuasan kerja para bawahan ketika menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.<sup>130</sup> Adanya pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional akan membuat komunikasi dan interaksi atasan dan bawahan lebih terikat kembali lebih kuat terjalin rasa emosionalnya dengan bawahan, sehingga terjalin silaturahmi yang kuat diantara keduanya.

## **2. Perilaku struktur inisiasi/ kelembagaan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018.**

### **a. Perilaku Mengutamakan Program Kerja atau Produk**

<sup>130</sup>Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan...* hlm. 121.



Perilaku mengutamakan program kerja atau produk yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek meningkatkan grid madrasah agar lebih berkualitas, ini dilakukan kepala madrasah agar madrasah berkembang dan meningkatkan grid madrasah sehingga guru mampu mempertahankan kinerja yang dilakukannya agar lebih berkembang kembali. Perilaku mengutamakan program kerja atau produk adalah perilaku yang sampai sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan menyusun peranannya dalam usaha mencapai tujuan. Sehingga pada umumnya kepala madrasah harus mampu mengeluarkan program-program baru yang mampu membawa nama madrasah agar grid madrasah lebih maju, dengan bantuan para kinerja guru atau bawahannya dengan kekompakan yang dilakukan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan menggerakkan, memberikan dorongan dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan. Seorang pemimpin atau kepala madrasah sebagai orang yang terpandang di lingkungan masyarakat madrasah dan sebagai pusat teladan bagi warga madrasah serta warga masyarakat disekitar madrasah, karena kepala madrasah wajib melaksanakan petunjuk tentang peningkatan mutu di madrasah.

#### b. Perilaku Kedisiplinan

Perilaku kedisiplinan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek peningkatan kualitas guru dan madrasah, ini dilakukan agar para guru mampu bersikap disiplin dalam ketertiban madrasah dan agar madrasah mampu membawa nama madrasah lebih baik dan orang-orang didalamnya berkualitas. Karena kedisiplinan adalah faktor utama dalam melaksanakan segala sesuatu agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Perilaku disiplin adalah perilaku yang menunjukkan menaati suatu ketentuan atau aturan untuk mencapai tujuan, jadi kepala madrasah mendisiplinkan para bawahannya untuk disiplin dan tertib agar tercapai tujuan yang diharapkan.

Kedisiplinan sangat perlu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing siswa. Disiplin yang tinggi akan mampu membangun kinerja yang profesional sebab dengan pemahaman disiplin yang baik, guru mampu mencermati aturan-aturan dan langkah strategis dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Kemampuan guru dalam memahami aturan dan melaksanakan aturan yang tepat, baik dalam hubungan dengan personalia lain di madrasah maupun dalam proses belajar mengajar di kelas sangat membantu upaya membelajarkan siswa ke arah yang lebih baik. Kedisiplinan bagi para guru

merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.<sup>131</sup>

Tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian yaitu:<sup>132</sup>

- 1) Tujuan umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan.
- 2) Tujuan khusus yaitu sebagai berikut:
  - a) Agar kepala madrasah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga madrasah.
  - b) Agar guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada di madrasah dan di luar madrasah.
  - c) Agar tercipta kerja sama yang erat antara madrasah dengan orang tua dan madrasah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.

Perilaku struktur inisiasi/ kelembagaan kepemimpinan kepala madrasah disini perilaku yang cenderung memberikan penekanan pada tugas untuk bawahannya. Perilaku demikianlah terdapat ketegasan dan kejelasan tentang berbagai tugas yang diselenggarakan, disertai oleh tuntutan pemenuhan standar hasil kerja yang diterima dan dipahami oleh para pekerja yang harus menyelesaikan tugas-tugas tertentu sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan harus ditaati oleh semua

<sup>131</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan...* hlm. 41.

<sup>132</sup> *Ibid.*, 41.

pihak. Dimana keberadaan seorang pimpinan dipandang sebagai faktor penentu dalam kehidupan berorganisasi. Menempatkan pencapaian tujuan dan penyelesaian tugas di atas pertimbangan-pertimbangan yang menyangkut unsur manusia dalam organisasi.<sup>133</sup>

Perilaku kepemimpinan struktur inisiasi ini terhadap kepuasan kerja anggota atau bawahannya, bahwa pemimpin-pemimpin yang memberikan perhatian baik terhadap tugas mampu mengubah perilaku bawahannya diantaranya rasa puas dalam bekerja. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menekankan pentingnya tugas dan aspek teknik-teknik kerja, pekerja diperlukan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>134</sup>

#### c. Perilaku Pengawasan

Perilaku pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru pada aspek kesiapan guru dalam mengajar dan profesional dalam tugas, itu agar guru mampu mengajar para peserta didiknya dengan cara yang profesional sehingga dalam mengajar tidak asal-asalan. Perilaku pengawasan adalah perilaku yang mencakup pengamatan operasi kerja dan tentang aktivitas kerja dilingkungan madrasah. Kepala madrasah melakukan hal tersebut agar dapat mengukur kinerja yang ditunjukkan oleh para bawahannya, dan dapat ditunjukkan apakah

<sup>133</sup>Ibid., 121 dan 124.

<sup>134</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010), 288.

SDM telah memenuhi tuntutan standar yang telah ditentukan lembaga, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Kepala madrasah yang melaksanakan pengawasan atau supervisi pada guru harus mampu menempatkan diri sebagai pemberi bantuan bukan sebagai pencari kesalahan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahpahaman dan penafsiran yang berbeda antara guru dengan kepala madrasah. Selain itu, untuk memberikan rasa nyaman guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dan menerima segala perbaikan yang diberikan kepala madrasah. Tujuan akhir dari kegiatan supervisi disini adalah untuk memperbaiki guru dalam hal proses belajar mengajar agar tercapai kualitas proses belajar mengajar dan meningkatkan kualitas hasil belajar siswa.<sup>135</sup>

Pengawasan merupakan perilaku berorientasi tugas yang khusus dan secara bersama-sama memengaruhi kinerja bawahan. Pengawasan melibatkan tindakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan guna mengevaluasi operasi unit kerja dan kinerja tiap-tiap bawahan.<sup>136</sup> Pelaksanaan pengawasan atau supervisi bukan untuk mencari kesalahan guru tetapi pelaksanaan supervisi pada dasarnya adalah proses pemberian layanan bantuan kepada guru

---

<sup>135</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), 80.

<sup>136</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh...* hlm. 93.

untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang dilakukan guru dan meningkatkan kualitas hasil belajar.<sup>137</sup>

Dimensi struktur inisiasi atau kelembagaan ini menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi.<sup>138</sup> Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas pemimpin apabila kepemimpinan telah efektif maka diharapkan anggota atau bawahan dapat bekerja secara efektif pula. Karena dapat diketahui bahwa keberadaan pemimpin dapat mempengaruhi penyelesaian tugas yang efektif, hal ini bersangkutan dengan gaya kepemimpinan struktur inisiasi yang dimana gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas yang mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antar dirinya dengan anggota kelompok kerja.

Berdasarkan temuan peneliti bahwa di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember terkait dengan perilaku struktur inisiasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru ialah yang melaksanakan tugasnya,

---

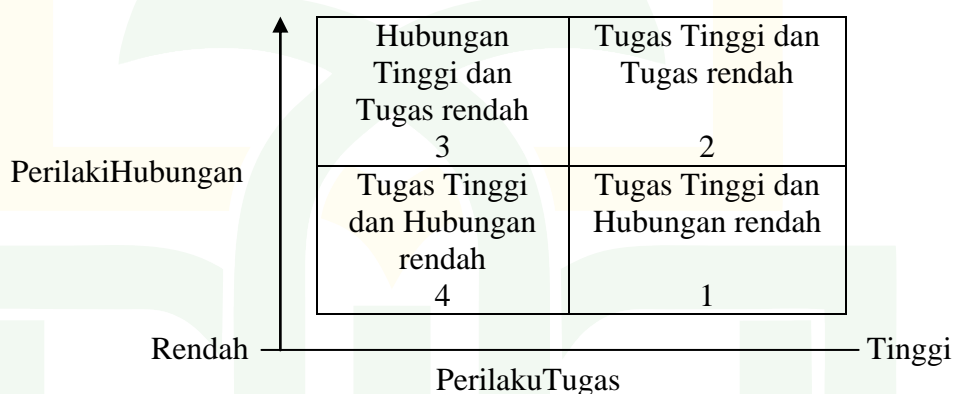
<sup>137</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan...* hlm. 80.

<sup>138</sup> Sutarto, *Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi...* hlm. 88.

yang mana perilaku pemimpin yang lebih berorientasi pada tugas. Kepala madrasah disini sangat disiplin dan tertib dalam administrasi apapun, terutama dalam tugas pencapaian tujuan madrasah. Karena kepala madrasah mempunyai prinsip bahwa dalam melakukan kebijakan atau pengambilan keputusan harus dengan sungguh-sungguh dan harus ada hasilnya, kegiatan apapun harus sesuai target yang diharapkan. Dalam pengambilan keputusan juga dimusyawarahkan bersama dengan guru-guru untuk meminta pendapat anggota, dengan melihat kondisi madrasah, lingkungan, dan kondisi masyarakat. Dengan adanya kegiatan baru atau program baru yang dikeluarkan kepala madrasah dalam mengembangkan madrasah juga sudah bisa dilihat dalam perlombaan-perlombaan dengan adanya juara yang didapatkan, terutama dalam program kelas cabor yang dilaksanakan. Karena adanya pembinaan tersendiri bagi siswa yang mengikuti kelas tersebut sehingga memang benar dibina dengan sungguh-sungguh untuk mendapatkan hasil yang baik. Untuk supervisi terhadap para anggotanya, kepala madrasah sangat ketat yang mana kepala madrasah mengadakan penelitian tindakan kelas terhadap guru dengan tiba-tiba juga dengan melihat keseharian. Adanya pengawasan tersebut banyak guru yang disiplin masuk kelas dan melaksanakan tugasnya, juga adanya reward terhadap guru yang berhasil membina peserta didik dengan baik dan guru yang berhasil

melaksanakan tugas dengan target yang ditentukan, punishment juga dilakukan demi kelancaran madrasah. Di mana kepala madrasah harus mampu membawa perubahan, sikap, perilaku dan intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan, dan juga mengembangkan keprofesionalan kinerja guru untuk lebih baik lagi dalam segi peningkatan mutu di madrasah.

Kecenderungan para pemimpin dan para pekerja mengenai perilaku kepemimpinan dapat diperkirakan melalui gambar sebagai berikut:<sup>139</sup> Tinggi



Menunjukkan gambar diatas, hubungan antara seorang pemimpin dengan bawahan bergerak melalui empat tahap seperti siklus sejalan dengan perkembangan dan kematangan bawahan, dan pemimpin perlu mengubah perilaku kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan setiap tahap. Pada gambar diatas, perilaku tugas dan perilaku hubungan, masing-masing dibagi atas dua kategori yaitu,

<sup>139</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (IKAPI: Alfabeta, 2009), 130.



kategori rendah dan kategori tinggi sehingga diperoleh empat kuadran yang menggambarkan empat dasar perilaku pemimpin.<sup>140</sup>

Peneliti disini melihat bahwa perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember, bisa dilihat lebih berorientasi dengan tugas atau kepala madrasah lebih memusatkan untuk kemajuan madrasah dan menjadikan anggota untuk lebih profesional dalam tugasnya. Dan seharusnya bisa memaksimalkan kembali antara hubungan dengan para anggotanya dan hubungan dengan tugas organisasinya, kedua-duanya harus bisa seimbang untuk dilakukan.



---

<sup>140</sup>Ibid., 131.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, penyajian data dan analisis, serta pembahasan temuan penelitian, dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja gurudi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember yaitu ada tiga diantaranya sebagai berikut:
  - a. Perilaku Bersahabat pada aspek penggerak guru, tujuannya agar adanya interaksi antara guru dengan kepala madrasah untuk keberlangsungan suatu efektifitas yang bagus diantara keduanya.
  - b. Perilaku Peduli pada aspek rasa nyaman dan saling percaya, tujuannya agar guru akan merasa nyaman dilingkungan kerjanya dan agar merasa kalau kepala madrasah peduli terhadap mereka.
  - c. Perilaku Pemberian dukungan pada aspek peningkatan kinerja dalam berjuang untuk madrasah tanpa pamrih, tujuannya guru mau berjuang bersama-sama dalam memajukan perkembangan madrasah dan meningkatkan kinerja guru dalam mempertahankan kualitas madrasah.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember sudah melakukan kepemimpinan yang memberikan perhatian kepada bawahannya agar bawahan merasa nyaman di tempat mereka bekerja. Temuan mengenai pengaruh perilaku kepala madrasah yang mendukung

pada kinerja bawahan adalah kurang intens, khususnya saat mengontrol perilaku lain yang berorientasi pada manusia. Di mana amat penting bagi peningkatan kinerja guru agar mereka merasa diberi semangat dalam melakukan tugasnya untuk tercapainya tujuan pendidikan.

2. Perilaku struktur inisiasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu kepemimpinan yang sangat mendukung pada tugas dan tertib dalam administrasi dalam kelancaran pendidikan di madrasah. Perilaku struktur inisiasi yang ditemukan peneliti ada tiga diantaranya yaitu:
  - a. Perilaku Mengutamakan Program Kerja atau Produk pada aspek meningkatkan grid madrasah agar lebih berkualitas, tujuannya agar madrasah berkembang dan meningkatkan grid madrasah sehingga guru mampu mempertahankan kinerja yang dilakukannya agar lebih berkembang kembali.
  - b. Perilaku Kedisiplinan pada aspek peningkatan kualitas guru dan madrasah, tujuannya agar para guru mampu bersikap disiplin dalam ketertiban madrasah dan agar madrasah mampu membawa nama madrasah lebih baik dan orang-orang didalamnya berkualitas.
  - c. Perilaku Pengawasan pada aspek kesiapan guru dalam mengajar dan profesional dalam tugas, tujuannya agar guru mampu mengajar para peserta didiknya dengan cara yang profesional sehingga dalam mengajar tidak asal-asalan.

Kepala madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) 7 Jember disini lebih berorientasi pada tugas sehingga dalam pengawasan sangat bagus terutama pengawasan dalam proses belajar-mengajar dan adanya program yang baru untuk kemajuan madrasah, sehingga membuat madrasah lebih berkembang dan mempunyai grid yang tinggi.

## **B. Saran**

Setelah dilakukan beberapa tahapan penelitian, maka dapat dirumuskan saran-saran kepada beberapa pihak antara lain:

### **1. Kepala madrasah**

Diharapkan untuk kepala madrasah lebih memaksimalkan guru terutama memperhatikan kompetensi guru supaya dalam pelaksanaan pembelajaran semakin maksimal, seperti melaksanakan pengembangan pembelajaran dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan serta pembinaan bagi para pendidik. Juga memaksimalkan kebutuhan para siswa terutama jika ada siswa yang mengikuti event-event dalam hal untuk perwakilan madrasah untuk lebih difasilitasi.

### **2. Pendidik**

Diharapkan untuk semua pendidik di madrasah supaya lebih semangat dan kreatif dalam mendidik peserta didik dengan menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan sehingga peserta didik tidak bosan dalam proses pembelajaran. Pendidik juga diharapkan membantu kepala madrasah untuk bekerjasama dalam kemajuan madrasah agar lebih berkembang untuk mencapai tujuan pendidikan yang paripurna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, Najib. 2008. *Religiusitas dan Kecerdasan Emosional dalam Kaitannya dengan Kinerja Guru di MAN 2 Banjarmasin*. Tesis UIN Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Halim, Abdul. 2017. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Ulum Dusun Baban Barat Desa Mulyorejo Kecamatan Silo Kabupaten Jember Jawa Timur*. Jember: Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
- Himmah, Elok Faiqotul. 2017. *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator untuk Meningkatkan Disiplin Kerja Guru di MTs Muqoddimatul Akhlak Desa Pace Kec. Silo Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2016/2017*. Jember: Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
- Islamuddin, Haryu. 2012. *Psikologi Pendidikan*. Jember: STAIN Jember Press.
- Kruse. 2010. *Professionalism and Community Perspective on Urban School*. Thousand Oaks CA.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Refisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mukhtar. 2007. *Bimbingan Skripsi, Tesis, dan Artikel Ilmiah*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mundir. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jember: STAIN Press.
- Nafisah, Hulyatun. 2015. *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama 01 Islam Jember Tahun Pelajaran 2014/2015*. Jember: Skripsi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.

- Nasution. 2011. *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Owens. 2014. *Organizational Behavior in Education*. Englewood New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Prawisentonono, Suryadi. 2000. *Analisis Kerja Organisasi*. Bandung: Rineka Cipta.
- Priansa, Doni Juni. 2015. *Manajemen Peserta Didik dan Model Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veitzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rumidi, Sukandar. 2004. *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sagala, Syaiful. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2010. *Konsep dan Makna Pembelajaran Untuk membantu Memecahkan Problematikan Belajar Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. 2013. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian, Piet A. 2014. *Profil Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Saondi, Ondi dan Aris Suherman. 2015. *Etika Profesi Keguruan*. Bandung: PT. Redaksi Refika.
- Schein, Edgar H. 2017. *Psicology Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Sekretariat Negara RI. 2016. Undang – undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Shulhan, Muwahid. 2013. *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sudarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiono. 2017. *Metodelogi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sutarto. 2016. *Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tim Penyusun. 2017. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember Press.
- Wahjosumijdo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Yukl, Gary. 2017. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta Barat: Permata Puri Media.
- Zazin, Nur. 2010. *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*. Yogyakarta: Absolute Media.



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nida Hanim Baroroh  
NIM : 084 143 012  
Tempat/ Tanggal Lahir : Jember, 02 Mei 1994  
Alamat : Dusun Semboro Lor, RT/ RW: 003/ 026,  
Kecamatan Semboro Jember  
Semester : VIII (Delapan)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul **“Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Tahun Pelajaran 2017/ 2018”** adalah benar-benar karya asli saya, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Jember, 11 April 2018

Saya yang menyatakan

  
METERAI  
3000  
Rp 3000  
E-LASER RUPIAH  
TGL. 20  
93CAEF881255453  
**NIDA HANIM BAROROH**  
**NIM. 084 143 012**



## Matrik Penelitian

Judul	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Rumusan Masalah
Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari Tahun Pelajaran 2017/2018	1. Perilaku Kepemimpinan	a. Perilaku Konsiderasi (perilaku yang berorientasi pada hubungan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki sifat persahabatan</li> <li>2. Melakukan pengembangan</li> <li>3. Memperhatikan kebutuhan bawahan dan pengakuan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Informan: Kepala madrasah, waka humas, waka kurikulum, waka kesiswaan, TU dan guru.</li> <li>6. Dokumentasi</li> <li>7. Kepustakaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Kualitatif</li> <li>2. Metode pengumpulab data:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Wawancara</li> <li>b. Observasi</li> <li>c. Dokumentasi</li> </ol> </li> <li>3. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana perilaku konsiderasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari Tahun Pelajaran 2017/2018 ?</li> <li>2. Bagaimana perilaku struktur inisiasi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari Tahun Pelajaran 2017/2018 ?</li> </ol>
	2. Kinerja Guru	b. Perilaku Struktur Inisiasi (perilaku yang berorientasi pada tugas)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengutamakan penyelesaian tugas</li> <li>2. Menjelaskan peran dan sasaran</li> <li>3. Mengawasi aktivitas dan kinerja</li> </ol>			



## PEDOMAN PENELITIAN

### A. Pedoman Wawancara

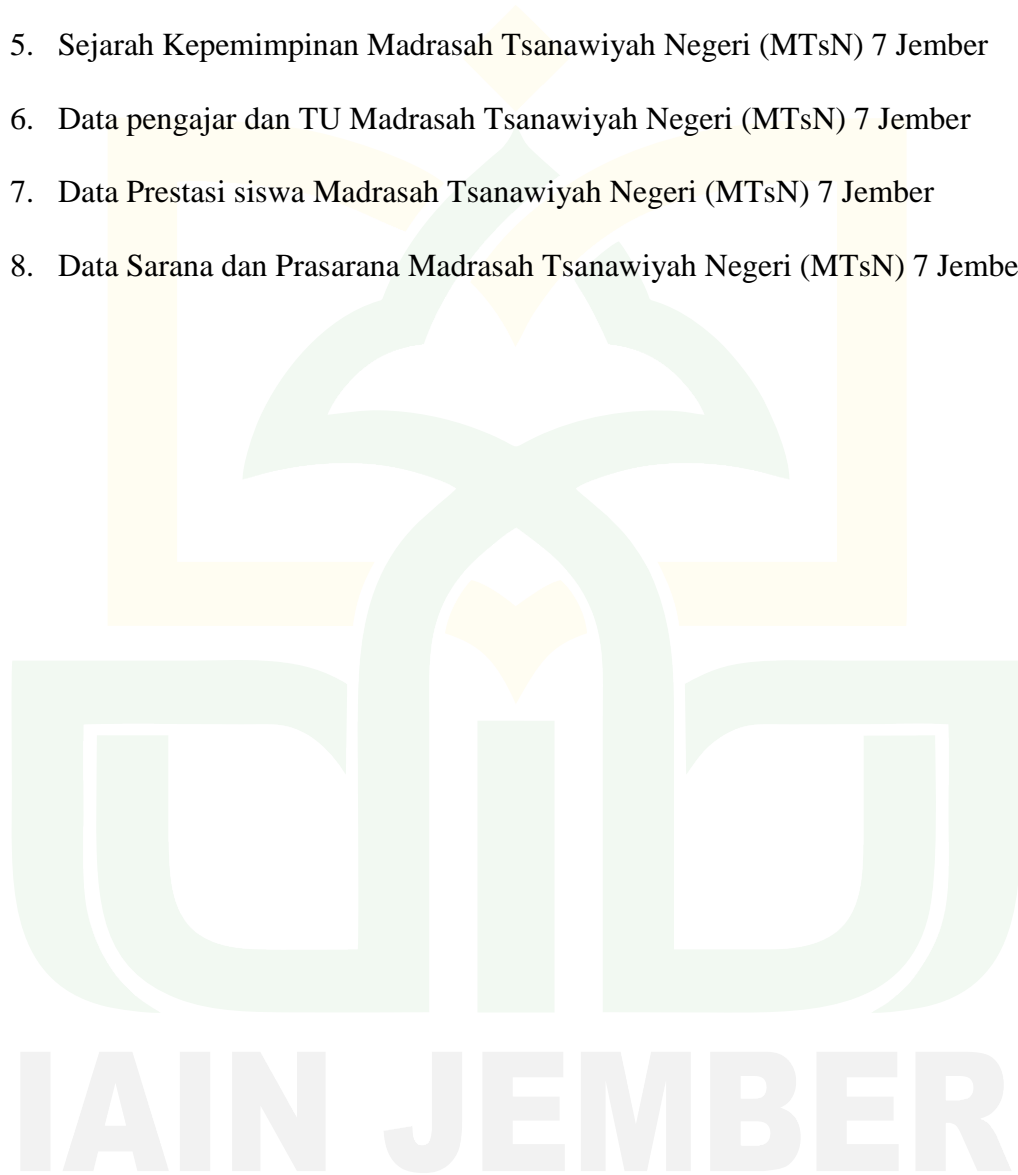
1. Apa yang dilakukan kepala madrasah selama kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja guru?
2. Bagaimana kepala madrasah mengenal bawahannya?
3. Bagaimana guru mengenal kepala madrasahnya atau sampai sejauh mana mengenalnya?
4. Apakah sudah sejahtera guru-guru selama kepemimpinan kepala madrasah sekarang?
5. Apakah guru-guru dalam kinerjanya selama ini didukung atau diberikan pengakuan oleh kepala madrasah?
6. Apakah ada strategi atau program baru yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dan kemajuan madrasah?
7. Bagaimana hasil dari program baru yang ditetapkan kepala madrasah?
8. Bagaimana sikap kepala madrasah jika ada guru/ staf yang tidak disiplin?
9. Bagaimana cara kepala madrasah mengevaluasi para bawahannya?

### B. Pedoman Observasi

1. Letak lokasi penelitian
2. Situasi dan kondisi geografis obyek penelitian
3. Perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember

### **C. Pedoman Dokumentasi**

1. Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember
2. Sejarah berdirinya Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember
3. Visi dan misi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember
4. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember
5. Sejarah Kepemimpinan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember
6. Data pengajar dan TU Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember
7. Data Prestasi siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember
8. Data Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jl. Mataram No.1 Mangli, Telp. (0331) 487550 Fax. (0331) 472005, Kode Pos : 68136  
Website : [www.http://fik.iain-jember.ac.id](http://fik.iain-jember.ac.id) e-mail : [tarbiyah.iainjember@gmail.com](mailto:tarbiyah.iainjember@gmail.com)

Nomor : B.06/In.20/3.a/PP.009/01/2018  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

10 Januari 2018

Yth. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember  
Jalan WR. Supratman No. 55 Umbulsari

*Assalamualaikum Wr Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, maka mohon diijinkan mahasiswa berikut :

Nama : Nida Hanim Baroroh  
NIM : 084 143 012  
Semester : VII (Tujuh)  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Jember Umbulsari selama 30 (tiga puluh) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Adapun pihak-pihak yang dituju adalah sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah
2. Guru
3. Karyawan / Staff
4. Siswa-siswi

Demikian, atasperkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

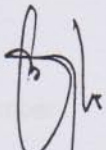
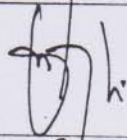
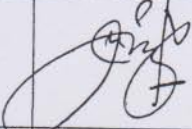
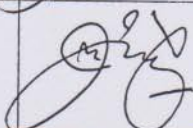
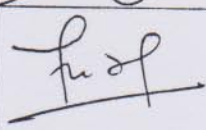
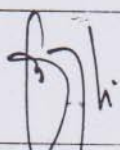
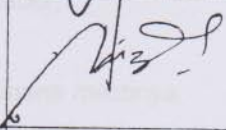
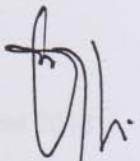
*Wassalamualaikum Wr Wb.*

A.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik,



JURNAL PENELITIAN

Lokasi: Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember

No.	Hari/ Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda Tangan
1.	Selasa, 02 Januari 2018	Silaturahmi ke Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 7 Jember Umbulsari dan Observasi	
2.	Sabtu, 13 Januari 2018	Penyerahan surat penelitian kepada Kepala Madrasah	
3.	Sabtu, 20 Januari 2018	Mencari data/ dokumen, wawancara, observasi	
4.	Kamis, 08 Februari 2018	Wawancara Kepala Madrasah, waka kurikulum, dan guru SKI	
5.	Kamis, 01 Maret 2018	Wawancara waka kesiswaan dan guru IPS	
6.	Senin, 12 Maret 2018	Wawancara Kepala Madrasah, waka humas, dan observasi	
7.	Rabu, 28 Maret 2018	Wawancara TU, mencari data, dan observasi	
8.	Kamis, 05 April 2018	Silaturahmi dengan Kepala Madrasah dan mengambil surat keterangan telah melakukan penelitian.	

Umbulsari, 05 April 2018

Kepala MTsN 7 Jember



Suparyono, M.Pd



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. JEMBER**  
**MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 7 JEMBER**

Jalan WR. Supratman No. 55 Umbulrejo Umbulsari 68166 Jember

Telp. ( 0336 ) 441816

Website: [mtsn7jember.sch.id](http://mtsn7jember.sch.id); e-mail : [admin@mtsn7jember.sch.id](mailto:admin@mtsn7jember.sch.id)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : B-316/Mts.13.32.7/PP.00.5/3/2017

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala MTs. Negeri 7 Jember Kabupaten Jember :

Nama : **Drs. SUPARYITNO, M.Pd**  
No. : 19640724 199203 1 003  
Pangkat/Gol . : Pembina Tk.I IV-b  
Jabatan : Kepala

Menyatakan bahwa mahasiswa :

Nama : **NIDA HANIM BAROROH**  
No. : 084 143 012  
Semester : VIII (Delapan)  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Universitas : IAIN Jember

yang tersebut benar-benar telah melakukan penelitian di MTs Negeri 7 Jember.

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan ini surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

28 Maret 2018

Kepala



## LAMPIRAN DOKUMENTASI



Kepala madrasah keliling kelas jam 7 pagi dan melihat guru yang sudah masuk kelas apa belum dan menasehati guru yang telat



Kepala madrasah melakukan kunjungan kelas terhadap guru yang sedang mengajar dan supervisi cara mengajar guru



Siswa-siswi bersalaman kepada guru sebelum bel masuk





Kepala madrasah memberikan hadiah juara kepada peserta didik yang telah mengikuti lomba volly dan mendapatkan juara



Siswa-siswi membersihkan taman kecil hasil tugas kepala madrasah kepada waka kesiswaan agar lahan kosong terpakai dengan indah



Pembinaan kelas cabor volly, hasil program yang dikeluarkan kepala madrasah



Pembinaan kelas excellent matematika, hasil program yang dikeluarkan kepala madrasah



Siswa-siswi membuat kesenian prakarya



Wawancara dengan kepala MTsN 7 Jember terkait kinerja guru



Wawancara dengan waka kurikulum MTsN 7 Jember



Wawancara dengan waka humas MTsN 7 Jember



Wawancara dengan Ibu Yuni selaku guru IPS MTsN 7 Jember



Jumlah NILAI IDEAL = 56	KLASIFIKASI .....
Nilai PERSENTASI = ..... 58 ..... %	

A : Baik Sekali : 76% - 100%
<b>B</b> : Baik : 56% - 75%
C : Cukup : 26% - 55%
D : Kurang : 0% - 25%

SARAN PEMBINAAN :

.....  
 .....  
 .....

Guru Mata Pelajaran

.....  
 NIP

O. W. Kurniawan 2-2-2018  
 Kepala Sekolah

Drs. SUPARYITNO, M.Pd  
 NIP.19640724 199203 1 003

## INSTRUMEN SUPERVISI KUNJUNGAN KELAS

1. Nama Guru : CISWATI W. HABIBAH.  
 2. Sekolah : MTs N. 7 JEMBER.  
 3. Kelas, Semester : 7F2.  
 4. Identitas Mata pelajaran : SKI  
 5. Standar Kompetensi : MENDENGKALAN BERKORAK AT SIBIQ.  
 6. Kompetensi Dasar :  
 7. Hari tanggal : JUMAT, 2-02-2018

No	URAIAN KEGIATAN	KRITERIA NILAI			
		1	2	3	4
1.	Menjelaskan tujuan dan kompetensi dasar			✓	
2.	Menyampaikan cakupan materi dan uraian kegiatan sesuai dengan silabus			✓	
3.	Menjelaskan isi kegiatan kepada siswa/langkah kegiatan			✓	
4.	Menggunakan ekspresi dalam berkomunikasi dengan siswa				✓
5.	Menggunakan respon siswa dalam menyelenggarakan kegiatan			✓	
6.	Menggunakan media dan alat pembelajaran yang sesuai dengan tujuan		✓		
7.	Menyelenggarakan kegiatan dengan urutan yang logis			✓	
8.	Menggunakan berbagai metode dalam menjelaskan isi kegiatan			✓	
9.	Membimbing siswa dalam mengikuti kegiatan secara individual maupun kelompok			✓	
10.	Memberikan banyak kesempatan kepada siswa untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan		✓		
11.	Memberikan penguatan kepada siswa		✓		
12.	Melaksanakan penilaian selama kegiatan berlangsung		✓		
13.	Menutup kegiatan dengan tepat			✓	
14.	Memberikan tugas			✓	
	Jumlah NILAI RIIL = <u>33</u>				

## BIODATA PENULIS

Nama : Nida Hanim Baroroh  
NIM : 084 143 012  
Tempat/ Tanggal Lahir : Jember, 02 Mei 1994  
Alamat : Dusun Semboro Lor, RT/ RW: 003  
/026, Kecamatan Semboro Jember  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
(FTIK)  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)



### Riwayat Pendidikan

- a. TK Roudhotul Azhar IV Semboro
- b. MI Miftahu Huda Semboro
- c. MTs Negeri 3 Jember Tanggul
- d. MA dan Pondok Pesantren Baitul Arqom Balung Jember
- e. IAIN Jember

IAIN JEMBER