

**TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI DARUSSALAM  
SUMBER JAMBE JEMBER**

**SKRIPSI**

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



Oleh :

**JAMHURI**

NIM : 084 123 031

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

Oktober, 2016

**TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI DARUSSALAM  
SUMBER JAMBE JEMBER**


**SKRIPSI**

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

Oleh :

**JAMHURI**  
NIM : 084 123 031

Telah Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

  
**Drs. H. Moh. Sholihin, M.Pd.I**  
NIP. 19660604 199203 1 003

**TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI DARUSSALAM  
SUMBER JAMBE JEMBER**

**SKRIPSI**

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

Hari : Rabu

Tanggal : 11 Januari 2017

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

  
Rif'an Humaidi, M.Pd.

NIP. 19790531 200604 1 016

Anggota

1. Dr. Dyah Nawangsari, M.Ag.

2. Drs. H. Moh. Sholihin, M.Pd.I

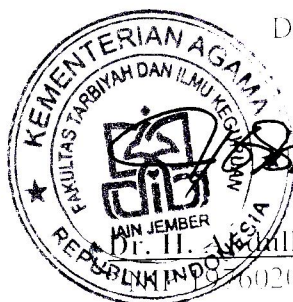
  
Drs. D. Fajar Ahwa, M.Pd.I.


NIP.19650221 199103 1 003



Menyetujui

Dekan



  
Dr. H. Asyrafillah, S.Ag., M.H.I.  
60203 200212 1 003

## MOTTO

حَدَّثَنَا عَبْدَانُ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرَنَا مُوسَى بْنُ عُقْبَةَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْأَمِيرُ رَاعٍ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: "Dari 'Abdan dari Abdullah dari Musa bin 'Uqbah dari Nafi' dari Ibnu Umar radhiyallahu 'anhuma dari Nabi Muhammad Saw bersabda: Setiap kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya itu. Kepala negara adalah pemimpin, laki-laki adalah pemimpin atas anggota keluarganya, wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya dan anak-anaknya, maka setiap kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya itu". (MuttafaquunAlaih).\*

---

\* Salim Buhreisj, Terjemah Riyadlus Shalihin (Bandung: Al-Ma'ruf, 1992), 287.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga skripsi dengan judul Tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di MI Darussalam Sumber Jambe Jember ini dapat terselesaikan.

Shalawat serta salam penulis haturkan keharibaan pendidik yang paling mulia, guru sekalian umat Islam, Muhammad Rasulullah SAW, serta para sahabat, tabi'in dan orang-orang yang senantiasa berjalan dalam risalah-Nya.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, petunjuk, bimbingan serta pemberian kesempatan guna mengikuti studi ini, penulisan skripsi ini tidak akan terwujud. Oleh karena itu tidak lupa penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM selaku Rektor IAIN Jember
2. Bapak Dr. H. Abdullah, S.Ag. M.H.I selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan IAIN Jember yang telah membimbing kami dalam proses perkuliahan.
3. Ibu Dr. Hj. ST Rodliyah, M. Pd.I selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam yang telah memberikan bimbingan dalam proses perkuliahan.
4. Bapak Nuruddin, M. Pd.I selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan arahnya dalam program perkuliahan dan penyelesaian program S1.
5. Bapak Drs. H. Moh. Sholihin, M.Pd.I selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan dan bimbingan serta bersedia meluangkan waktunya demi kelancaran penulisan skripsi ini.

6. Bapak Dedi Budiantoro, S. Pd.I selaku Kepala MI Darussalam Sumber Jambe Jember yang telah memberi izin penelitian, nasehat, bimbingan, dan bantuan untuk memperlancar penyusunan skripsi.
7. Teman-teman seperjuangan di Kampus Islam Nusantara IAIN Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga penyusunan skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya. Akhir kata jika terdapat kebenaran dalam penulisan dan kebenaran ilmiah dalam penulisan ini semata-mata datang dari Allah SWT, dan jika terdapat kesalahan dalam penulisan ini maka semua itu hanyalah berasal dari kami selaku manusia biasa.

Jember, 06 Desember 2016

Penulis

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

*Bapak dan Ibuku yang aku cintai dan yang aku banggakan ...  
Semua jasa, harta, tenaga dan doa yang selalu engkau berikan untukku  
Tak pernah lelah dan bosan untuk membimbingku ke jalan yang diridhai Allah  
Kupersembahkan karya tulis ini untukmu Bapak dan Ibuku tercinta,,*

*skripsi ini kupersembahkan sebagai jawaban atas kepercayaan  
yang telah kalian berikan serta perwujudan baktiku.*

*Istriku tersayang yang tak pernah lelah memotivasi dan menemani hidupku dalam  
menggapai cita-cita.*

*Pengasuh pondokku seta keluarga ndalem sebagai pengganti orang tuaku dalam  
tholabul ilmi yang tak pernah henti-hentinya mendampingi dan membimbingku ke  
arah yang benar.*

*Semua guru-guru dan dosen-dosenku yang telah memberiku ilmu dunia dan  
akhirat sedikit maupun banyak yang telah membawaku ke arah yang lebih positif.*

*Jasa kalian hanya bisa ku balas dengan doa disetiap sujudku.*

*Sahabat serta teman-temanku khususnya kelas J angkatan 2012  
yang telah setia menemaniku disaat suka maupun duka  
hingga karya ini terselesaikan.*

## ABSTRAK

Jamhuri, 2016 : Tipe kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Darussalam Sumber Jambe Jember.

Skripsi ini dilatar belakangi berdasarkan bahwa salah satu penentu keberhasilan pendidikan adalah pemimpin, karena pemimpin memiliki kekuasaan penuh untuk menentukan keberhasilan pendidikan dalam suatu lembaga.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: 1. Bagaimana tipe Kepemimpinan Kharismatik Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI. Darussalam Sumber Jambe Jember. 2 Bagaimana tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI. Darussalam Sumber Jambe Jember.

Tujuan penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui bagaimana tipe Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Darussalam Sumber Jambe Jember. 2. Untuk mengetahui bagaimana tipe kepemimpinan Demokratik kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Darussalam Sumberjambe Jember.

Metode penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan dalam menentukan subyek penelitian, peneliti menggunakan teknik purposive sampling. Metode dalam pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan mengambil sumber data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, waka humas, waka kesiswaan, kepala TU, komite, dan guru. Adapun analisis data dalam penelitian ini yaitu *data reduction*, *data display*, dan *verification*. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan metode.

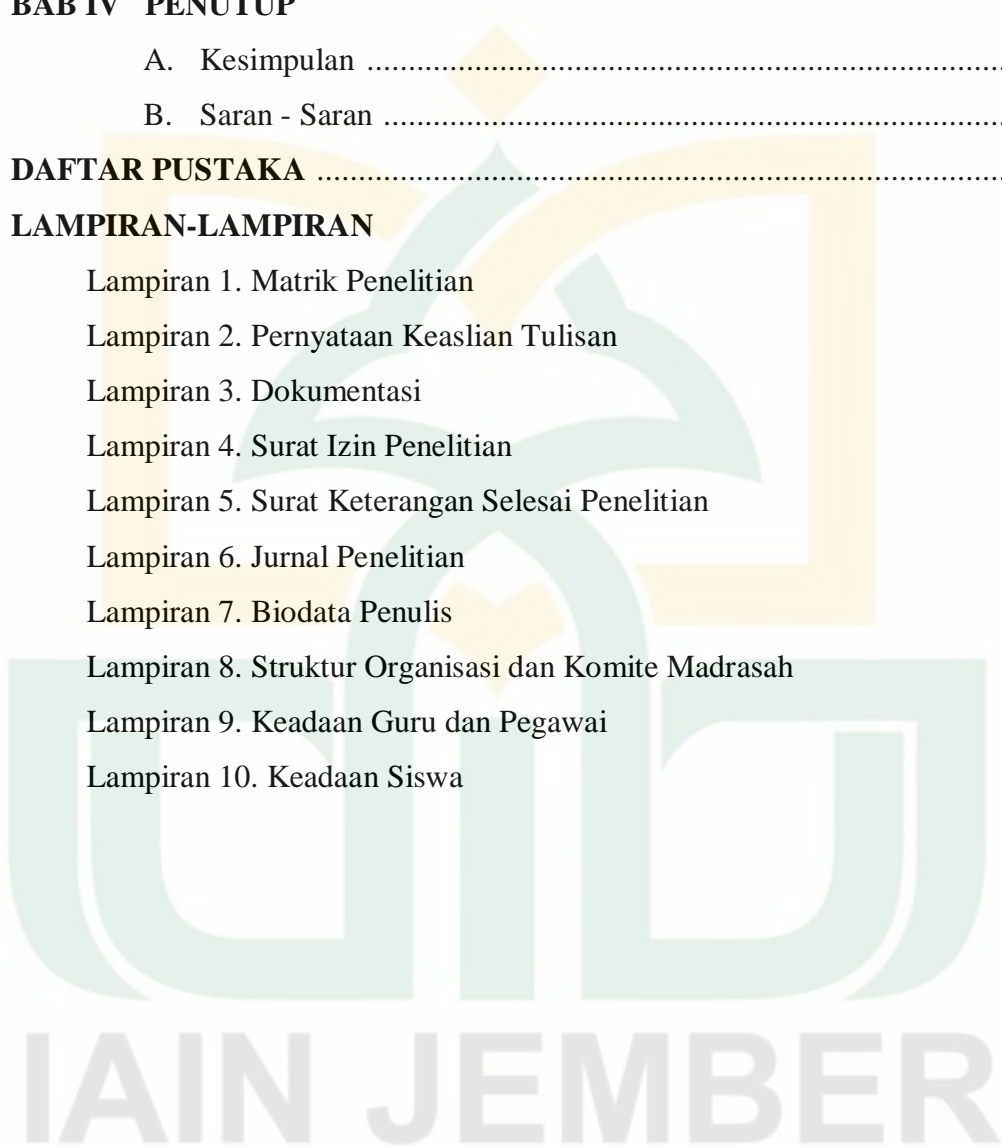
Hasil penelitian adalah: 1 Kepala Sekolah berusaha memberikan contoh kepada bawahannya dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya sebagai pemimpin sehingga menjadi pemimpin yang disegani dan berwibawa. 2. Kepala Sekolah mempunyai pengaruh kepemimpinan yang kuat karena selalu menjadi orang yang memberikan contoh kepada bawahannya. 3. Kepala Sekolah menginformasikan setiap ada permasalahan dan menganggap guru sebagai mitra kerja, dalam membuat keputusan bersama dan penyusunan program madrasah. 4. Kepala Sekolah memberikan kepercayaan atau pendelegasian dan kerja kelompok kepada guru-guru yang dianggap mampu untuk menduduki jabatan-jabatan dan kepanitian maupun dalam pelaksanaan pembelajaran dikelas. 5. Kepala Sekolah memberi dorongan dan bimbingan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada bawahannya.



## DAFTAR ISI

	Hal
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b> .....	iii
<b>MOTTO</b> .....	iv
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Definisi Istilah .....	9
F. Sistematika Pembahasan.....	11
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	13
B. Kajian Teori .....	15
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	48
B. Lokasi Penelitian .....	49
C. Subyek Penelitian .....	49
D. Teknik Pengumpulan Data .....	50
E. Analisis Data .....	53
F. Keabsahan Data .....	54
G. Tahap-tahap Penelitian .....	55

<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS</b>	
A. Gambaran Obyek Penelitian .....	56
B. Penyajian Data dan Analisis Data.....	72
C. Pembahasan Temuan .....	84
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	86
B. Saran - Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>89</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
Lampiran 1. Matrik Penelitian	
Lampiran 2. Pernyataan Keaslian Tulisan	
Lampiran 3. Dokumentasi	
Lampiran 4. Surat Izin Penelitian	
Lampiran 5. Surat Keterangan Selesai Penelitian	
Lampiran 6. Jurnal Penelitian	
Lampiran 7. Biodata Penulis	
Lampiran 8. Struktur Organisasi dan Komite Madrasah	
Lampiran 9. Keadaan Guru dan Pegawai	
Lampiran 10. Keadaan Siswa	



## DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal.
1.1	Keadaan Guru dan Pegawai .....	62
1.2	Keadaan Siswa.....	65



## DAFTAR BAGAN

No	Uraian	Hal.
1.2	Struktur Organisasi .....	60
1.2	Struktur Komite .....	61



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan sebagai usaha membina dan mengembangkan pribadi manusia yang meliputi aspek rohaniah dan jasmaniah. Pekerjaan mendidik mengandung makna sebagai proses kegiatan menuju ke arah tujuannya. Karena pekerjaan tanpa tujuan yang jelas akan menimbulkan suatu ketidakmenentuan dalam prosesnya. Lebih-lebih pekerjaan mendidik yang bersasaran pada hidup psikologis manusia didik yang masih berada pada taraf perkembangan, maka tujuan merupakan faktor yang paling penting dalam proses pendidikan itu.<sup>1</sup>

Di dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 2 Pasal 3 disebutkan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada tuhan yang Maha Esa, Berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan adalah suatu usaha sadar yang teratur dan sistematis, yang dilakukan oleh orang-orang yang diserah tanggung jawab untuk

---

<sup>1</sup>Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan Islam II* (Bandung: Pustaka Setia, 1997), 56-57.

mempengaruhi anak agar mempunyai sifat dan tabiat sesuai dengan cita-cita pendidikan.<sup>2</sup>Pendidikan pada dasarnya dibutuhkan oleh setiap manusia karena pendidikan adalah sebuah ikhtiar manusia untuk menjadikan hidup yang lebih baik. Dalam pendidikan peran guru sangat berperan penting dalam meningkatkan kecerdasan peserta didik. Proses pembelajaran pada hakekatnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik melalui berbagai interaksi dan pengalaman belajar.<sup>3</sup>

Dalam sejarah pertumbuhan peradaban manusia, banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi khususnya dalam dunia pendidikan adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.<sup>4</sup>Sebagai mana dijelaskan dalam al Qur'an (QS. As-Sajdah (32) :24)

---

<sup>2</sup> St. Rodliyah, *Pendidikan dan ilmu pendidikan*(Jember: STAIN Jember Press, 2013), 26.

<sup>3</sup>Zulaichah ahmad, *Perencanaan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jember: Madania Senter Press, 2008), 40.

<sup>4</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi komunitas pembelajar kepemimpinan transformative dalam komunitas orang pembelajar* (Jakarta: Bumi aksara,2005), 52.

يُوقِنُونَ بِأَيَّتِنَا وَكَانُوا صَبْرُوا الْمَأْمُورِينَ بِأَيِّمَةٍ مِنْهُمْ وَجَعَلْنَا

*Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (QS. As-Sajdah (32) :24)*

Lembaga yayasan sebagai lembaga pendidikan bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan mencetak pribadi-pribadi yang beriman dan bertakwa. Kepala sekolah sebagai pemimpin perannya sangat penting untuk membantu guru dan karyawan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, sebagai pemimpin begitu juga sebagai kepala sekolah. Pemimpin harus mampu memberikan pengaruh-pengaruh yang dapat menyebabkan guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga kinerja mereka akan lebih baik. Sebagai pemimpin yang mempunyai pengaruh, pemimpin berusaha agar nasihat, saran dan jika perlu perintahnya di ikuti oleh guru-guru. Dengan demikian pemimpin dapat mengadakan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, sikap, tingkah laku yang dipimpinya. Dengan kelebihan yang dimilikinya yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman, pemimpin membantu guru-guru berkembang menjadi guru yang profesional.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya Kepala Sekolah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan madrasah melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan kepemimpinan atau manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, Kepala Sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengkoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan madrasah. Disamping itu Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (human relationship) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal dengan para guru maupun masyarakat, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, segala penyelenggaraan pendidikan akan mengarah kepada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional.

Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi konform dengan keinginan pemimpin. Untuk itu, maka bagaimana tipe seseorang di dalam memimpin akan amat berpengaruh terhadap pemcapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya, baik pengaruh itu bersifat positif maupun negatif terhadap organisasi tersebut. Covey sebagaimana dikutip oleh



Muhaimin menyatakan bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter<sup>5</sup>.

Lembaga-lembaga pendidikan Islam biasanya memiliki tipe kepemimpinanyang unik yaitu tipe kepemimpinan yang dijalankan dengan berdasarkan pengaruh atau kewibawaan kharisma seorang pemimpin dan cenderung memberikan kebebasab kepada para bawahannya dalam melaksanakan tugasnya. Salah satunya adalah Yayasan MI Darussalam Sumber Jambe Jember. Dalam proses kepemimpinannya terdapat hal yang sangat menarik dan menjadi sebuah permasalahan yang perlu dikaji. Berdasarkan observasi pada tinjauan awal peneliti melihat bahwa pemimpin dalam hal ini Kepala Madrasahperannya sangat besar dalammenggerakkan dan memajukan madrasah.

Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah di yayasan MI Darussalam berdasarkan asumsi sementara peneliti sangatlah khas. Karena seiring perkembangan zaman semakin menghilang seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh yang besar terhadap bawahan dalam membina dan memperbaiki kualitas dan kinerja guru. Krena APABILA MELIHAT kepemimpinan kepala madrasah yang dulu dengan yang sekarang sangatlah berbeda, kepala madrasah yang dulu lebih mementingkan diri sendiri dan cenderung otoriter, sehingga tidak mampu menggerakkan para bawahannya secara maksimal, dan tidak sedikit para guru yang melalaikan tugasnya. Sangat berbeda jauh dengan

---

<sup>5</sup>Muhaimin, dkk, *Manajemen dan Kepemimpina Sekolah/Madrasah*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2010), 29

kepemimpinan kepala madrasah saat ini yang cenderung memiliki tipe kepemimpinan kharismatik dan demokratis dalam mempengaruhi atau pun menggerakkan para bawahan khususnya para guru, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan. Berdasarkan latar belakang ini peneliti memilih untuk meneliti tentang tipe kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru.

## **B. Fokus Penelitian**

Perumusan masalah dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari uraian latar belakang yang menunjukkan bahwa masalah yang akan diteliti memang belum terjawab atau belum pernah diteliti oleh orang lain.<sup>6</sup> Masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dengan sendirinya memerlukan upaya untuk mencari suatu jawaban.<sup>7</sup> Adapun masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Pokok masalah

Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI. Darussalam sumberjambe jember?

2. Sub pokok masalah

- a. Bagaimana tipe Kepemimpinan Kharismatik Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI. Darussalam Sumber Jambe Jember?

---

<sup>6</sup> STAIN, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: STAIN Jember Press, 2014), 47.

<sup>7</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 93.

- b. Bagaimana tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI. Darussalam Sumber Jambe Jember?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian mengacu pada masalah-masalah yang dirumuskan sebelumnya.<sup>8</sup>Tujuan penelitian juga sebagai jawaban yang ingin ditemukan dari suatu penelitian. Perumusan tujuan penelitian harus sejalan dengan fokus masalah penelitian.<sup>9</sup> Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Tujuan umum

Untuk mengetahui bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Darussalam Sumberjambe Jember.

2. Tujuan khusus

- a. Untuk mengetahui bagaimana tipe Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Darussalam Sumber Jambe Jember.

- b. Untuk mengetahui bagaimana tipe kepemimpinan Demokratik kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Darussalam Sumberjambe Jember.

---

<sup>8</sup> STAIN, *Pedoman*, 42.

<sup>9</sup>Sitorus, *Berkenalan Dengan Sosiologi: Jilid II*, (Jakarta: Erlangga, 2000), 72

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaannya dapat berupa kegunaan yang bersifat teoritis dan praktis serta kegunaan penelitian harus realistis.<sup>10</sup>

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik untuk peneliti, IAIN Jember, dan seluruh guru, karyawan, dan siswa-siswi di MI Darussalam Sumber Jambe Jember. Diantara manfaat dari penelitian ini yaitu:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini merupakan media untuk menambah hasanah keilmuan tentang pentingnya pendidikan bagi setiap masyarakat untuk bekal masa depan yang lebih baik.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan memberikan sumbangan bagi peneliti yang sejenis, dalam rangka pengembangan masyarakat terhadap pendidikan.
- c. Untuk memperkaya khasanah pustaka dilembaga perguruan tinggi khususnya IAIN Jember.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Manfaat Bagi Peneliti**

Menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman tentang penulisan karya ilmiah sehingga dapat dijadikan bekal bagi

---

<sup>10</sup> Ibid. 57.

peneliti untuk turun secara langsung dalam dunia pendidikan, serta menambah pengalaman untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

b. Manfaat Bagi Lembaga IAIN

- 1) Untuk menambah literatur perpustakaan IAIN Jember, khususnya bagi jurusan Tarbiyah.
- 2) Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi mahasiswa yang ingin mengembangkan kajian di bidang pendidikan.

c. Manfaat Bagi Lembaga yang diteliti

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam upaya meningkatkan kinerja guru.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan stimulus pada siswa agar lebih tanggap terhadap program yang diselenggarakan oleh lembaga.

**E. Definisi Istilah**

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahfahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti.<sup>11</sup> Istilah yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>11</sup> Ibid. 59.

### 1. Tipe

Didalam kamus besar bahasa indonesia Tipe merupakan model; dan corak.<sup>12</sup> Sedangkan dalam kamus kata serapan tipe diartikan sebagai kesan, pukulan, model, corak, macam.<sup>13</sup>

Kata tipe dalam penelitian ini yang dimaksud adalah model kepemimpinan seorang pemimpin dalam dunia pendidikan.

### 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.<sup>14</sup>

### 3. Kinerja

Didalam kamus besar bahasa indonesia kata kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.<sup>15</sup>

Di dalam penelitian ini kata kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana semangat atau kemauan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya.

<sup>12</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,(Jakarta: Balai Pustaka, 2007), 1198.

<sup>13</sup>Surawan martinus, *Kamus kata serapan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 628.

<sup>14</sup> Saifullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Bandung: Pustaka Setia,2012).

<sup>15</sup>Departemen pendidikan nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*; 570.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah mempelajari dan memahami penelitian ini, maka pembahasan penelitian dibagi kedalam lima bab. Untuk lebih jelasnya, peneliti memaparkan seperti dibawah ini :

Bab satu : pendahuluan merupakan pertanggung jawaban metodologis yang meliputi: latar belakang masalah, fokus masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, metode dan sistematika pembahasan. Fungsi bab ini adalah untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai pembahasan.

Bab dua : Pada bab ini akan di paparkan kajian kepustakaan terkait kajian terdahulu serta literatur yang berhubungan dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang mencantumkan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Dilanjutkan dengan teori yang memuat pandangan tentang gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen kurikulum: Fungsi ini adalah sebagai landasan teori pada bab berikutnya guna menganalisa data yang diperoleh dari penelitian.

Bab tiga : Bab ini memuat tentang metode penelitian, membahas mengenai tehnik penelitian dan pengumpulan data dalam melakukan penulisan skripsi ini, yaitu tentang metode pendekatan, spesifikasi penelitian, metode pengumpulan data dan analisis data.

Bab empat : Bab ini memuat hasil penelitian dan pembahasan tentang gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen kurikulum di Madrasah Aliyah As-Shofa.

Bab lima : Bab ini merupakan bab terakhir yang memaparkan tentang kesimpulan dari penelitian yang dilengkapi dengan saran-saran dari penulis dan diakhiri dengan penutup. Bab ini berfungsi untuk memperoleh suatu gambaran dari hasil penelitian berupa kesimpulan penelitian akan dapat membantu memberikan saran-saran konstruktif yang terkait dengan penelitian ini.





## **BAB II**

### **KAJIAN KEPUSTAKAAN**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Pada bagian ini peneliti akan mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan. Dengan melakukan langkah ini, maka akan dilihat sampai sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan. Diantara penelitian yang mengkaji tentang Kepemimpinan, adalah Thesis dari M. Bahrul Ulum (2012) yang berjudul “Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI di MTs Negeri Tumpang Malang.”<sup>16</sup>. Dalam penelitian ini yang menjadi permasalahan adalah

1. Mendeskripsikan : bagaimana tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional Guru PAI di MTs Negeri Tumpang Malang.
2. Mendeskripsikan strategi apa yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional Guru PAI di MTs Negeri Tumpang Malang.

Sedangkan peneliti yang akan dilakukan disini lebih fokus pada tipe kepemimpinan kepala madrasah.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif metode pengumpulan data menggunakan

---

<sup>16</sup>M. Bahrul Ulum, “tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI di MTs Negeri Tumpang Malang”, (Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2012 ), 15.

metode pengumpulan data melalui observasi, *interview*, dan dokumenter. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif.

Penelitian yang kedua yaitu penelitian dari Dennis Haruna (2010) Yang Berjudul “model Kepemimpinan Perempuan Dalam Lembaga Pendidikan Islam”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis mengenai bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah perempuan dilembaga pendidikan Islam dan menganalisis bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MTs Negeri Yogyakarta 1.<sup>17</sup>

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah perempuan dilembaga pendidikan Islam.

Sedangkan peneliti yang akan dilakukan disini lebih fokus pada tipe kepemimpinan kepala madrasah.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, metode pengumpulan data menggunakan metode pengumpulan data melalui observasi, *interview*, dan dokumenter.

Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif.

Penelitian yang ke tiga yaitu skripsi Ahmad Fian Ubaidi, 2015, judul skripsi “peran kepemimpinan kepala madrasah terhadap kedisiplinan

---

<sup>17</sup>Dennis Haruna, “model Kepemimpinan Perempuan Dalam Lembaga Pendidikan Islam (study kasus di MTs Negeri Yogyakarta 1)”,(Skripsi, IAIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2012), 13

guru dalam proses pembelajaran di madrasah stanawiyah nuruz zaman mayang.”<sup>18</sup>

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah peran kepemimpinan kepala madrasah.

Sedangkan peneliti yang akan dilakukan disini lebih fokus pada tipe kepemimpinan kepala madrasah.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, metode pengumpulan data menggunakan metode pengumpulan data melalui observasi, *interview*, dan dokumenter. Analisis data menggunakan deskriptif kualitatif.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kepemimpinan**

Untuk mengetahui bagaimanakah definisi tentang kepemimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah, maka terlebih dahulu dikemukakan mengenai apa sebenarnya konsep tentang kepemimpinan tersebut.

Adapun mengenai konsep kepemimpinan sedikitnya terdapat tiga konsep, yaitu<sup>19</sup>:

- a. Suatu konsep yang menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir

<sup>18</sup> Ahmad Fian Ubaidi, *Peran kepemimpinan kepala Madrasah terhadap kedisiplinan guru dalam proses pembelajaran di Madrasah Stanawiyah Nuruz Zaman Mayang* (Skripsi: Jurusan manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Jember 2015).

<sup>19</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya 2004), 24-25

yang ada pada diri seorang pemimpin. Menurut konsep ini kepemimpinan diartikan sebagai karunia yang didapatkan seseorang sejak lahir, bukan karena hasil dari sebuah pendidikan.

Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang paling tua dan paling lama dianut manusia. Namun masih banyak pandangan manusia, terutama di kalangan masyarakat agraris bahwa seseorang muncul diangkat sebagai pemimpin semata-mata karena ia memiliki sifat-sifat yang baik, atau setidaknya memiliki potensi yang merupakan pembawaan atau bahkan keturunan yang diharapkan dapat menjadi teladan bagi orang-orang yang dipimpinya.

- b. Kepemimpinan sebagai fungsi kelompok. Menurut konsep ini, sukses tidaknya suatu kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang dimiliki oleh seseorang, tetapi justru yang lebih penting dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinya. Setiap kelompok memiliki sifat dan ciri yang berlainan, sehingga memerlukan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.
- c. Konsep ketiga merupakan konsep yang lebih maju lagi. Konsep ini tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga atas ekonomis dan politis. Menurut konsep ini, kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari situasi. Di samping sifat-sifat individu pemimpin dan fungsi-

fungsi kelompok seperti pada konsep pertama dan kedua, kondisi dan situasi tempat kelompok itu berada mendapat penganalisaan pula dalam kepemimpinan ini.

Konsep yang ketiga ini menunjukkan, bahwa betatapun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan dapat menjalankan fungsinya sebagai anggota kelompok, sukses tidaknya kepemimpinan masih ditentukan oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya. Demikianlah, untuk mendapatkan kepemimpinan yang ideal, ketiga konsep di atas harus dipadukan, karena ketiganya saling melengkapi.

Adapun mengenai definisi kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada pada definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh sosial pada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin, sebagaimana dinyatakan oleh Muhaimin yaitu bahwa dalam kepemimpinan itu harus ada kesesuaian antara pemimpin dan yang dipimpin atau dengan kata lain dalam bahasa peneliti disini yaitu konform antara satu dan lainnya.<sup>20</sup>

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian

---

<sup>20</sup> Wahyosumidjo, *kepemimpinan kepala sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), 16

tujuan organisasi. Sutisna (1993) merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”. Sementara Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud sebagai manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. “hal tersebut menunjukkan kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya; adanya pengikut; serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut berinteraksi.”<sup>21</sup>

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan hukuman.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang

---

<sup>21</sup>Mulyasa, *manajemen berbasis sekolah* (Bandung: remaja rosdakarya, 2012), 107.

terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemauan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dari beberapa pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, serta tidak merasa terpaksa. Sehingga kepemimpinan merupakan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Tanpa pemimpin yang baik, maka roda organisasi tidak akan berjalan lancar.<sup>22</sup>

## **2. Tipe Kepemimpinan**

### **a. Otokratik**

Otokrat berasal dari perkataan *autos* = sendiri ; dan *kratos* = kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti : *penguasa absolute*.

---

<sup>22</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 55

*Kepemimpinan otokratis* itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai *pemain tunggal* pada *a one-man show*. Dia berambisi sekali untuk *merajai situasi*. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

Selanjutnya, pemimpin selalu berdiri jauh dari anggota kelompoknya jadi ada sikap menyisihkan diri dan eksklusivme. Pemimpin otokratis itu senantiasa ingin berkuasa absolute, tunggal, dan merajai keadaan. Dia itu semisal sebuah system pemanas kuno, yang memberikan panasnya *tanpa* melihat dan mempertimbangkan iklim emosional anak buah dan lingkungannya.

Sikap dan prinsip-prinsipnya sangat konservatif/konu ketat-kaku. Dengan keras dia mempertahankan prinsip-prinsip *business*, efektivitas, dan hal-hal yang *zakelijk*. Maka *anthoritative* itu disebut sebagai ketat-kaku berorientasi pada struktur dan tugas-tugas. Pemimpin mau bersikap “baik” terhadap bawahan, asal bawahan tadi bersedia patuh secara mutlak, dan menyadari tempatnya sendiri-sendiri. Yang paling disukai ialah tipe pegawai dan buruh “hamba nan setia”.



Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sebagai sikap yang menonjolkan “keakuan-nya” antara lain dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dengan organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka,
- b. Pengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan,
- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksakannya saja.

Sikap memimpin demikian akan menampakkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain, terutama dengan para bawahannya dalam organisasi. seperti telah disinggung di muka, karena baginya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya, maka perilakunya akan sedemikian rupa sehingga orang lain akan memperoleh kesan bahwa pemimpin tersebut memandang organisasi sebagai milik pribadi pula yang dapat di perlakukannya dengan sekehendak hatinya. Dengan demikian ia tidak akan mau menerima saran dan pandangan dari para bawahannya. Apabila kritik yang akan serta merta diartikannya sebagai usaha

merongrong kekuasaan yang dimilikinya. Perilaku yang menonjolkan kekuasaan formal menjadi salah satu karakteristik utama dari seorang pemimpin yang otokratik.

Demikian persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku demikian seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan yang:

- a. Menuntut ketaatan penuh dari bawahannya,
- b. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan,
- c. Bernada keras dalam pemberian perintah atau intruksi,
- d. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

Dari pembahasan singkat di atas kiranya jelas bahwa dalam kehidupan organisasional yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dengan berbagai bentuk kebutuhan, keinginan dan harapannya yang kesemuanya bermuara pada apa yang dewasa ini dikenal dengan istilah “peningkatan mutu hidup” seseorang sebagai pribadi yang khas dan utuh – tipe pemimpin yang otokratik bukanlah tipe yang ideal. Bahkan juga bukan tipe yang diinginkan.

Harus diakui bahwa apabila hanya efektivitas semata-mata yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam mengemudikan jalannya organisasi, tipe otokratik mungkin saja mampu menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinannya dengan “baik”, “Baik” hanya dalam arti tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah

ditentukan oleh pimpinan yang bersangkutan sebelumnya. Yang menjadi masalah utama ialah bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata karena takutnya para bawahan terhadap pimpinannya dan bukan berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai dan disiplin kerja yang terwujudpun hanya karena para bawahan selalu dibayangkan ancaman seperti penganan tindakan disiplin yang keras, penurunan pangkat, dan bahkan pemecatan tanpa kesempatan membela diri.

Artinya efektivitas kepemimpinan yang otokratik sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang punitif tadi. Biasanya, apabila kekuasaan mengambil tindakan yang punitif itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun segera merosot.

#### **b. Paternalistik**

Tipe Pemimpin yang Paternalistik banyak terdapat dilingkungan masyarakat yang masih bersifat tradosional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

- a. Kuatnya ikatan primurdial,
- b. “exstended family system,”
- c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik,

- d. Peranan adat istiadad yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
- e. Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Salah satu ciri utama dari masyarakat tradisional demikian ialah rasa hormat yang tinggi yang ditunjukkan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Orang tua atau orang-orang yang dituakan dihormati terutama karena orang-orang demikian biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para anggota masyarakat lainnya, seperti anak-anak dalam satu rumah tangga dan para anggota masyarakat dalam satu lingkungan tertentu. Biasanya orang-orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adad, para ulama dan guru.

Yang sangat menarik untuk dibahas adalah pertanyaan, sampai sejauh mana tipe pemimpin yang paternalistik cocok untuk organisasi-organisasi modern?

Dapat dipastikan bahwa tidak mudah memberikan jawaban yang tuntas terhadap pertanyaan tersebut. Meskipun demikian berbagai pelajaran penting kiranya dapat dipetik dengan berusaha menganalisis karakteristik seorang pemimpin yang paternalistik dengan lima instrumen analisis yang dianut, sikap dalam berinteraksi, nilai-nilai

yang dianut, sikap dalam berinteraksi dengan orang lain, perilaku dan gaya kepemimpinan yang digunakan.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang berdifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

Para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin yang paternalistik mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya. Akan tetapi sebaliknya, pemimpin yang paternalistik mengharapkan bahwa kehadiran atau keberadaannya dalam organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain. Dengan perkataan lain, legitimasi kepemimpinannya dipandang sebagai hal yang wajar dan normal, dengan implikasi organisasionalnya seperti kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan para bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.

### **c. Kharismatik**

Literatur yang ada tentang kepemimpinan tidak memberikan petunjuk yang cukup bagi penulis untuk melakukan analisis tentang

kepemimpinan yang kharismatik berdasarkan kriteria persepsi, nilai-nilai yang dianut, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan.

Artinya, tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik itu. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

Penampilan fisik ternyata bukan ukuran yang berlaku umum karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Usia pun tidak selalu bisa dijadikan ukuran. Sejarah telah membuktikan bahwa seorang yang bersifat relatif muda pun mendapat julukan sebagai pemimpin yang kharismatik. Jumlah harta yang dimiliki pun nampaknya tidak bisa digunakan sebagai ukuran. Ada orang yang tergolong sebagai pemimpin yang kharismatik tetapi dari sudut kebendaan ia tergolong miskin.

Mungkin karena kekurangan pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan yang kharismatik, orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki

“kekuatan ajaib” yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik.

#### d. **Laissez Faire**

Seperti halnya dengan tipe yang kharismatik, literatur tentang kepemimpinan tidak banyak membahas tipe pemimpin yang *laissez faire*. Meskipun demikian, hal-hal berikut dapat dikemukakan tentang karakteristik utamanya, dengan menggunakan kriteria persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikapnya dalam hubungannya dengan para bawahannya,, perilaku organisasinya dan gaya kepemimpinan yang bisa digunakannya.

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang *laissez faire* peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Singkatnya seorang pemimpin yang *laissez faire* melihat peranannya sebagai “polisi lalu lintas”. Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku, seorang

pemimpin *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

**e. Demokratik**

Kepemimpinan Demokratik berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan kepada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu mau mendengarkan nasihat dan sugesta bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota *seefektif* mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis juga sering di sebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

Kepemimpinan demokratis biasanya berlangsung secara mantap, dengan adanya gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.



- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang-puas pasti, dan aman menyangkut setiap tugas kewajibannya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama dari setiap warga kelompok.
- d. Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai *ratalisator* untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama, demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Secara ringkas dapat dinyatakan, kepemimpinan demokratis menitikberatkan masalah aktivitas setiap anggota kelompok juga para pemimpin lainnya, yang semuanya terlihat aktif dalam penentuan sikap, pembuatan rencana-rencana, pembuatan keputusan penerapan disiplin kerja (yang ditanamkan secara sukarela oleh kelompok-kelompok dalam suasana demokratis), dan pembajaan (dari asal kata baja) etik kerja.<sup>23</sup>

*Kepemimpinan* ialah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tersebut juga berdasarkan pada(1)

---

<sup>23</sup> Veitzal Rivai.. *KEPEMIMPINAN dan perilaku organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2008)

*akseptasi/penerimaan* oleh kelompok, dan (2) *pemilikan keahlian khusus* pada satu situasi khusus. Maka dalam iklim demokratis kita berkepemimpinan dengan *kepemimpinan demokratis*, demi pencapaian kesejahteraan dan keadilan yang lebih merata.

Namun kenyataan menunjukkan, bahwa dalam masyarakat modern yang banyak menonjolkan individualism. Sekarang banyak terdapat orang sangat ambisius, bahkan paling ambisius untuk muncul menjadi pemimpin demi kepentingan-kepentingan pribadi. Orang yang teramat suka menonjolkan dan mengiklankan diri itu-yang dengan segala upaya licik ingin menjabat kursi kepemimpinan, biasanya adalah tipe orang yang sakit atau *abnormal*. Maka dapat dinyatakan, bahwa *banyaknya pemimpin abnormal* (yang korup, patologis, egoistis, tidak bertanggung jawab, kriminal, sadis, dan lain-lain), itu jelas mencerminkan adanya masyarakat yang sakit. Dengan kata lain, masyarakat yang sakit akan memproduksi pemimpin- pemimpin yang sakit atau abnormalan. Dan sebaliknya, pemimpin-pemimpin yang sakit pasti akan memunculkan masyarakat yang sakit, yang dipenuhi banyak konflik, disorganisasi dan disfungsi sosial.

*Pemimpin demokratis* dapat digolongkan dalam:

- a. Pemimpin demokratis tulen, dan;
- b. Pemimpin demokratis palsu/ pura-pura (*pseudo-demokratis*).

*Pemimpin demokratistulen* itu merupakan pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Dia menyadari bahwa tugasnya ialah

mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekan rasa *tanggung jawab dan kerja sama* yang baik pada setiap anggota. Dia tahu, bahwa organisasi atau lembaga bukanlah masalah “pribadi atau individual”, akan tetapi *kekuatan organisasiterletak* pada *partisipasi aktif* setiap anggota. Dia mau mendengarkan nasihat dan sugesta semua pihak dan mampu memanfaatkan keunggulan setiap orang seefektif mungkin pada saat-saat yang tepat.

Dia sadar, bahwa dia tidak mampu bekerja seorang diri. Karena itu dia perlu mendaapatkan bantuan dari semua pihak. Dia memerlukan dukungan dan partisipasi dari bawahnya, perlu mendapatkan penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan *support*/dukungan moril dan teman sejawat yang sederajat kedudukannya dengan dirinya.

Sebaliknya *pemimpin pseudo-demokratis* pada umumnya mempunyai sifat-sifat sebagai berikut dia memang berusaha untuk bersikap demokratis. Akan tetapi karena dia berkerakter lemah, merasa selalu bimbang dan tidak mempunyai pendirian, maka penampilannya tidak jauh berbeda dengansi “baby autocrat”(otokrat bayi). Bedanya ialah pemimpin *pseudo* demokratis ini sifatnya *lebih sentimental*. Dia sering merasa”berdosa” dan ingin bertobat. Dan pada saat-saat dia berhati lapang, ia menganggap semua orang sebagai”orang sendiri/dalam”, dengan semboyan “kita semu adalah satu keluarga

besar yang bahagia”. Sedang pada saat-saat dia berhati buram maka muncullah kemunafikan dan macam-macam sifat kelicikan.

Pemimpin yang Demokratis itu bisa berfungsi sebagai *katalisator* yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin di capai dengan cara yang paling sesuai cocok dengan kondisi kelompok tersebut .

*Pada kepemimpinan yangotokratis, pemimpin memaksakan rencananya tanpa berkonsultasi* kepada kawan-kawannya, dan tidak pernah menjelaskan isi sepenuhnya dari rencananya.. dia mengkomandokan setiap langkah, tanpa menghiraukan sama sekali tata kerja yang paling sesuai dengan aspirasi kelompoknya, tidak memperhitungkan iklim emosional kelompok serta bentuk kerja kooperatif.

Timbullah kemudian reaksi *agresivitas* yang ditujukan kepada pemimpin, atau diarahkan kepada kawan sekerja yang lemah (dalam posisi lemah). Bahkan tidak jarang mereka juga melontarkan *agresivitas* terhadap benda-benda mati, misalnya dengan jalan :

1. Merusak barang-barang milik organisasi;
2. Mengadakan sabotase;
3. Mencuri barang-barang, pesawat-pesawat, onderdil, dan lain-lain;
4. Munculnya *apati total* dari bawahan atau anak buah;

5. Orang jadi suka membolos, tidak masuk kerja tanpa mengemukakan alasan yang wajar (absensiisme tinggi);
6. Orang dengan sengaja datang terlambat ke kantor/dinas;
7. Meninggalkan tugas, desersi;
8. Bersikap acuh tak acuh, dan lain-lain;

Maka *agresivitas yang memuncak* bisa menimbulkan *pemogokan dan huru-hura*.

Sebaliknya, *pemimpin demokratis* biasanya dihormati dan dihargai. Dia dianggap sebagai simbol kebaikan dan “orang sendiri”, karena ia bersedia bekerja sama dengan semua anggota kelompok. Pemimpin demokratis ini tidak berusaha menjadi majikan. Semua anggota kelompok selalu ingin bertemu muka dan bertukar pikiran dengan dirinya yang dianggap sangat simpatik. Semua prestasi kerjanya selalu dinilai dengan kriteria “hasil kami bersama-sama” “modal kami”, “hasil musyawarah bersama”. Ringkasnya bentuk-bentuk kesuksesan selalu diungkapkan dalam bentuk *kerja sama* atau bentuk *kekamian*. Khususnya superioritas kepemimpinan demokratis itu ialah kemampuan mengumpulkan banyak informasi dan kebijaksanaan dari semua anggota kelompok, dan bisa memanipulasi semuanya dengan efektif.

*Setiap kelompok sosial* pasti memiliki pola tingkah laku yang sesuai dengan *tipe kepemimpinan* yang mengaturnya, dan pasti tidak bergantung pada sifat-sifat individual setiap anggota kelompok. Pada

*kepemimpinan demokratis*, ada tindakan disiplin oleh kelompok itu sendiri dalam suasana yang demokratis. Sedang pada kepemimpinan yang otokratis, disiplin pada umumnya dipaksakan oleh atasan, atau dipaksakan secara eksternal, biasanya disertai ancaman atau sanksi-sanksi tertentu.

Kepemimpinan yang demokratis itu dalam situasi yang normal, keadaannya lebih *superior* dari pada kepemimpinan *laissez-faire* dan otoriter. Sebab umumnya adalah:

- Orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok;
- Orang tidak menyadarkan diri pada kepandaian atau kemampuan pribadi pemimpin saja.

Pada kepemimpinan yang otokratis, pertanggungjawaban sepenuhnya ada pada pemimpin. Sedang pada *kepemimpinan demokratis*, *pertanggung jawaban* ada di tangan *seluruh anggota kelompok*. Dan pada kepemimpinan *laissez-faire*, pertanggungjawaban didistribusikan kepada setiap anggota sebagai individu yang terpisah-pisah (singulir), dengan semboyan “setiap orang boleh berbuat semua sendiri”. Sedang pada bentuk kepemimpinan *laissez-faire* justru tidak terdapat garis kepemimpinan, sehingga cenderung mengarah pada *kebebasan total dan kekacauan*.

Di bawah kepemimpinan demokratis pasti terdapat disiplin kerja dan ketetapan kerja yang jauh lebih tinggi daripada kedua tipe

kepemimpinan lainnya. Sebab kelompok itu sendiri yang mendominasi suasana. Dan tekanan sosial serta control sosial-yang diberikan oleh setiap anggota kelompok kepada sesama kawan (anggota)-,memaksa semua individu untuk bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok.

Pada kepemimpinan *laissez-faire*, control sosial hampir-hampir tidak ada. Sebaliknya pada kepemimpinan otokratis, hanya pemimpinlah yang berhak melaksanakan kekuasaan serta mendesakkan control sosial. Maka semua tugas, baik yang sipil maupun militer yang betapapun berat dan berbahaayanya,apabila dilaksanakan dengan *semangat kooperatif* dan *memaksimalisasikan semua inisiatif serta inventivitas* setiap orang di bawah kepemimpinan yang demokratis pastilah menumbuhkan *semangat juang* dan daya tempur yang tinggi menuju kepada kemenangan dan sukses.

*Pemimpin yang demokratis* itu tidak menganggap diri sendiri sebagai superman dengan kemampuan-kemampuan superior,akan tetapi menganggap diri sendiri sebagai anggota biasa. Dia tidak pernah memberikan perintah tanpa menjelaskan pentingnya masalah, dan selalu menerangkan secara terinci semua detail pelaksanaannya.juga mendiskusikan semua masalah dengan kelompoknya. Ia memperlakukan orang-orang yang dibawahinya sebagai *co-workers* atau *sesame kawan kerja*, dan tidak pernah memandang mereka sebagai instrument.

Informasi mengenai kemajuan organisasi atau lembaga selalu diberikan, lalu dia menjelaskan rencana dan kemungkinan bagi perkembangan masa mendatang. Sehingga semua anggota mengetahui apa yang harus diperbuat setiap hari, dan untuk apa mereka melakukan semuanya. Dia bisa mendelegasikan otoritas, sehingga tidak ada seorang pun yang “*onmisbaar*” sifatnya (tidak boleh tidak ada). Dia juga bisa menciptakan iklim psikis yang memberikan keuletan emosional, sehingga setiap orang dirangsang untuk bertindak laku dan jujur.

dalam *kepemimpinan demokratis* ada penekanan pada *disiplin diri*, dari kelompok untuk kelompok. maka delegasi otoritas dalam iklim demokratis itu bukan berarti hilangnya kekuasaan pemimpin, tetapi justru memperkuat posisi pemimpin yang *didukung* oleh semua anggota. Dan pemimpin bisa mengkristalisasikan pikiran serta aspirasi dari semua anggota kelompok dalam perbuatan nyata. Semua permasalahan dihadapi dan dipecahkan secara bersama-sama. Ia juga mengutamakan *kerja kooperatif* untuk tujuan:

- 1) Pemupukan gairah kerja,
- 2) Peningkatan produktivitas,
- 3) Peningkatan moral,
- 4) Usaha perbaikan kondisi sosial pada umumnya.



Dengan demikian bisa dipahami, bahwa kepemimpinan demokratis itu pada umumnya adalah lebih superior daripada kepemimpinan otokratis dan *laissez-faire*.<sup>24</sup>

Baik dikalangan para ilmuwan maupun dikalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe kepemimpinan yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik. Memang umum diakui bahwa pemimpin yang demokratik tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasional karena ada kalanya, dalam hal bertindak akan mengambil keputusan, bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlambatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Tetapi dengan berbagai kelemahannya, pemimpin yang demokratik tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya.

Pertama ditinjau dari segi persepsinya tentang kehadiran atau keberadaannya dan perannya selaku pemimpin dalam kehidupan organisasional. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang perannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Karena itu pendekatannya dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya adalah pendekatan yang holistik dan integralistik. Seorang pemimpin

---

<sup>24</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* :194.

yang demokratik biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Akan tetapi dia mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan, yang sering bersifat spesialisik itu, tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berpikir dan cara bertindak yang berkotak-kotak.

Seorang pemimpin yang demokratik menyadari benar-benar bahwa akan timbul kecenderungan dikalangan para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan dikalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan satuan kerja dimana mereka berada sebagai peranan yang paling penting, paling strategik dan paling menentukan keberhasilan organisasi berbagai mencapai sasaran organisasional. Sampai pada tingkat tertentu persepsi demikian akan dibiarkannya bertumbuh, akan tetapi tidak berkembang sedemikian rupa sehingga menimbulkan persaingan yang tidak sehat dalam organisasi. Persaingan yang tidak sehat tidak akan dibiarkannya berkembang karena ia mengetahui bahwa dengan persaingan yang tidak sehat dalam organisasi pada gilirannya akan menimbulkan pemborosan dari sumber daya dan dana yang terbatas, dan dapat merusak suasana kebersamaan yang bagaimanapun harus dipertahankan dan ditumbuh suburkan dalam organisasi. Singkatnya, seorang pemimpin yang demokratik

melihat bahwa dalam perbedaan- perbedaan yang merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.

Tidak kecil peranan yang dimainkan oleh nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin yang demokratis dalam peningkatan usahanya menjadi pemimpin yang efektif. Keseluruhan nilai-nilai yang dianut berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Pemimpin yang demokratis memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Satu rumus yang nampaknya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan dari sumber semua persepsi, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang. Nilai demikian tidak dimiliki oleh pemimpin yang otokratik. Juga tidak selalu dimiliki oleh tipe pemimpin yang paternalistik. Tidak pula oleh seorang pemimpin tipe yang karismatik. Mungkin saja tipe yang *laissez faire* memilikinya hanya saja nilai-nilai tersebut tidak selalu dibarengi oleh tindakan yang senada.

Mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia antara lain berarti bahwa kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat kebendaan, betapa pun pentingnya kebutuhan tersebut. Terdapat kebutuhan manusia yang bersifat politik, sosial budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi terpendam yang terdapat dalam dirinya. Dengan perkataan lain, terdapat kebutuhan fisik, mental, sosial dan spiritual. Pemuasan berbagai jenis kebutuhan itu akan

menuntut perlakuan manusia sebagai makhluk individu dengan jati diri yang khas. Nilai-nilai kemanusiaan demikian membedakan pemimpin yang demokratik dari tipe-tipe lainnya yang dikenal dewasa ini. Nilai-nilai demikian berarti bahwa seorang pemimpin yang demokratis memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang tersusun rapi dengan misi yang jelas, fungsi utama yang dirumuskan secara rapi, kegiatan yang beraneka-ragam serta sarana dan prasarana yang tersedia pada analisa terakhir hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan manusia yang secara bersama hidup dalam naungan organisasi dengan arahan dan petunjuk dari seorang pimpinan.

Nilai-nilai organisasional seperti telah dikemukakan di atas tercermin dalam sikap seorang pemimpin yang demokratik dalam hubungannya dengan para bawahannya, baik mereka yang menduduki jabatan pimpinan yang lebih rendah maupun mereka yang menjadi “anggota biasa” dalam organisasi, yang tanggung jawabnya terbatas pada penyelenggaraan tugas-tugas yang operasional. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan, sudah mungkin para bawahan diajak berperan serta. Ajakan itu tidak bersifat basa-basi (lips service) saja, melainkan didasarkan pada keyakinan yang mendalam bahwa keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menjamin bahwa para bawahan itu akan mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang

diambil, karena merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah keputusannya juga. Rasa tanggung jawab itu akan mengakibatkan sikap dan perilaku sedemikian rupa sehingga jadwal waktu terpenuhi, pemborosan dihindarkan, produktivitas ditingkatkan dan kepentingan bersama ditempatkan pada plateau yang lebih tinggi dari kepemimpinan kelompok dan kepentingan pribadi, tanpa melupakan bahwa kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi, tanpa melupakan bahwa kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi itu tetap harus terjamin dan terpelihara dalam menindak para bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja yang disepakati bersama pendekatannya adalah yang bersifat korektif dan edukatif dan bukan yang bersifat punitif, meskipun cara yang punitif pun akan ditempuhnya apabila cara-cara lain ternyata sudah tidak ampuh lagi.

Perlu diperhatikan bahwa pendekatan yang manusiawi, cara bertindak yang mendidik bukanlah kelemahan, melainkan salah satu sumber kekuatan pemimpin yang demikian. Dikatakan sebagai salah satu sumber kekuatannya karena dengan sikap demikian ia menjadi seorang pemimpin yang disegani dan dihormati, bukan pemimpin yang ditakuti.

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-

sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahannya. Bahkan seorang pemimpin yang demokratis tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika terjadi kesalahan, pimpinan yang demokratis berada disamping bawahan yang berbuat kesalahan itu bukan untuk menindak atau bukan menghukumnya, melainkan meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggung jawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pimpinan yang demokratis yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahu bawahan itu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat, atau bahkan juga mungkin promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin yang demokratis akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

Sudah barang tentu persepsi, nilai, sikap dan perilaku demikian kesemuanya bermuara pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya yang dimaksud harus dikembalikan kepada pandangan seorang pemimpin yang “people centered” karena menempatkan unsur

manusia dalam organisasi pada posisi yang paling sentral. Gaya demikian biasanya mengejawantah dalam berbagai hal seperti:

- a. Pandangan bahwa betapapun besarnya sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, kesemuanya itu *pada dirinya* tidak berarti apa-apa kecuali digunakan dan di dimanfaatkan oleh manusia dalam organisasi demi kepentingan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi;
- b. Dalam kehidupan organisasional tidak mungkin, tidak perlu dan bahkan tidak boleh semua kegiatan dilakukan sendiri oleh karena itu selalu mengusahakan adanya pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional;
- c. Para bawahan dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peransertanya dalam proses pengambilan keputusan;
- d. Kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan para bawahan sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, makhluk sosial dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri yang khas yang mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, mulai dari yang bersifat kebendaan seperti sandang, pangan dan papan, meningkat pada kebutuhan yang bersifat keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan pengakuan status hingga kepada kebutuhan yang bersifat mental spritual

- e. Usaha memperoleh pengakuan yang tulus dari para bawahan atas kepemimpinan orang yang bersangkutan didasarkan kepada pembuktian kemampuan memimpin organisasi dengan efektif, bukan sekedar karena pemilikan wewenang formal berdasarkan pengangkatannya.<sup>25</sup>

Seseorang dalam memimpin organisasi mempunyai cara-cara untuk melakukannya, dan cara-cara itu disebut sebagai tipe kepemimpinan. Menurut Ngalim purwanto dalam bukunya “Administrasi dan Supervisi Pendidikan” menyebutkan tiga tipe kepemimpinan yaitu<sup>26</sup> :

a) otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya.

b) laissez faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan, tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya.

c) demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya.

<sup>25</sup>Sondang P Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*. 40.

<sup>26</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi*, 48–50.



Tipe-tipe kepemimpinan diatas berkaitan dengan sifat dan watak pribadi seorang pemimpin. Diantara tipe diatas tidak menutup kemungkinan setiap orang hanya menggunakan satu tipe kepemimpinan tapi bisa jadi mengkolaborasikan ketiga tipe-tipe kepemimpinan tersebut. Setiap orang mempunyai tipe kepemimpinan yang bervariasi, seperti yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, yang membagi lima tipe kepemimpinan beserta cirri-ciri atau sifat-sifatnya masing-masing seperti berikut:

1) Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis<sup>27</sup> :

- a) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d) Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya.
- e) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
- f) Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.

2) Militeristis

Seorang pemimpin yang militeristis memiliki sifat-sifat :

- a) Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.

---

<sup>27</sup>M.Moh.Rifai, *Administrasi Pendidikan*, (jemmars, Bandung, 1986), 38

- b) Dalam mengerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat / jabatannya.
- c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan.
- e) Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya.
- f) Mengemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### 3) Paternalistik

Seorang pemimpin yang Paternalistik :

- a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersifat terlalu melindungi (overprotective).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- d. Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri.
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.
- f. Sering bersikap mahatahu.

### 4) Kharismatis

Ciri-ciri pemimpin yang karismatis :

- a) Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya.
- b) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.

- c) Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (supernatural power)
- d) Karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.

5) Demokratis

Pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat :

- a) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha untuk menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan.
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
- d) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- e) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan, dan membimbingnya.
- f) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya.
- g) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari tipe-tipe kepemimpinan di atas yang paling ideal dan dianggap paling baik terutama untuk kepemimpinan dalam pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan jenis penelitian**

Pendekatan yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.<sup>28</sup>

Jenis penelitian ini adalah berbentuk penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang diupayakan untuk mengamati permasalahan secara sistematis dan akurat mengenai fakta dan sifat obyek tertentu. Penelitian deskriptif ditujukan untuk memaparkan, menggambarkan, dan memetakan fakta-fakta berdasarkan cara pandang atau kerangka berfikir tertentu. Metode ini berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan kondisi, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, efek yang terjadi, atau kecenderungan yang tengah berkembang.<sup>29</sup>

Peneliti memilih pendekatan kualitatif deskriptif karena peneliti ingin menjabarkan kondisi dan tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Darussalam Sumberjambe Jember.

---

<sup>28</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 3.

<sup>29</sup> Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), 100.

## B. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah MI Darussalam Sumber Jambe Jember.

## C. Sumber data

Penentuan sumber data atau informan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu tehnik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut adalah sumber data tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan atau sumber tersebut adalah orang yang berkuasa sehinggamemudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti.<sup>30</sup> Alasan peneliti menggunakan metode *purposive sampling* karena informan yang tentukan peneliti dianggap orang yang paling memahami tentang proses kegiatan belajar mengajar dan mengetahui aktifitas para guru di MI.. Darussalam Sumberjambe Jember. Informan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepala sekolah
- b. Waka Kurikulum
- c. Guru
- d. Siswa
- e. Dokumen

---

<sup>30</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R& D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 300.

#### D. Teknik pengumpulan data

Data merupakan hal yang sangat substantif dalam suatu penelitian, maka dalam pengumpulan data tentu tidak hanya mempertimbangkan tingkat efesiennya, namun lebih dari itu juga harus dipertimbangkan mengenai kesesuaian teknik yang digunakan dalam menggali dan mengumpulkan data tersebut. Hal ini berkaitan dengan tingkat validitas dan relevansinya dengan obyek penelitian. Oleh karena itulah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Observasi

Observasi adalah suatu cara untuk mengumpulkan data yang diinginkan dengan mengadakan pengamatan secara langsung. Peneliti dapat secara langsung mendatangi sasaran-sasaran penyelidikan, melihat, mendengarkan, serta membuat catatan untuk dianalisis.<sup>31</sup> Observasi merupakan dasar dari semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.<sup>32</sup> Melalui observasi peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.

Jenis observasi yang dipilih oleh peneliti adalah observasi partisipatif, yaitu peneliti berperan secara langsung di dalam situasi

---

<sup>31</sup>Salahuddin, *Bimbingan*, 72.

<sup>32</sup> Sugiono, *Metode Penelitian*, 310.

kehidupan sosial obyek yang diteliti.<sup>33</sup> Data-data yang diperoleh dengan menggunakan observasi diantaranya:

- 1) Letak geografis MI. Darussalam Sumberjambe Jember
  - 2) Proses pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan aktifitas Guru setiap hari
  - 3) Data lain yang mendukung
- b. Wawancara

Wawancara adalah suatu metode untuk mendapatkan data dengan mengadakan *face to face relation*. Teknik ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada informan dan mencatat atau merekam jawaban-jawaban dari informan. Wawancara dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Wawancara langsung diadakan dengan orang yang menjadi sumber data dan dilakukan tanpa perantara, sedangkan wawancara tidak langsung dilakukan dengan seorang perantara untuk mendapatkan data.<sup>34</sup>

Dari berbagai jenis wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara bebas terpimpin, yaitu peneliti hanya menentukan point-point yang akan dipertanyakan (peneliti mengendalikan arah wawancara) sedangkan informan dapat memberikan jawaban dalam situasi yang bebas.<sup>35</sup> Alat yang digunakan dalam wawancara adalah buku catatan

---

<sup>33</sup> Bimo Walgito, *Bimbingan dan Konseling (Study dan Karir)* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2010), 62.

<sup>34</sup> Mahmud, *Metode Penelitian*, 173.

<sup>35</sup> Siti Mahmudah, *Psikologi Sosial Sebuah Pengantar* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 27.

yang berfungsi untuk mencatat percakapan dengan sumber data. Data-data yang ingin diperoleh dari tehnik ini adalah:

- a. Kegiatan siswa sebelum melaksanakan pelajaran.
  - b. Kondisi kelas saat proses KBM berlangsung
  - c. aktifitas guru setiap hari ketika ada di lembaga
  - d. Data-data lain yang mendukung
- c. Metode dokumentasi

Selain peneliti menggunakan tehnik observasi dan tehnik wawancara, peneliti juga menggunakan tehnik dokumentasi. Metode dokumentasi adalah tehnik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, tetapi melalui dokumen. Dokumen adalah catatan tertulis yang isinya merupakan pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dan berguna bagi sumber data, bukti, informasi kealamiah yang sukar ditemukan, dan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.<sup>36</sup>

Data-data yang dapat diperoleh dan dapat menunjang dalam penelitian ini adalah:

- 1) Profil Sekolah MI. Darussalam Sumberjambe Jember
- 2) Data guru dan karyawan
- 3) Data siswa-siswi
- 4) Data-data lain yang mendukung

---

<sup>36</sup>Mahmud, *Metode Penelitian*, 168.



## E. Analisis data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan sesuatu yang penting dan dipelajari, serta memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>37</sup>

Analisis data dari hasil pengumpulan data merupakan tahapan yang penting dalam penyelesaian suatu kegiatan penelitian ilmiah. Data yang telah terkumpul tanpa dianalisis menjadi tidak bermakna, tidak berarti, menjadi data yang mati dan tidak berbunyi. Alasan itulah yang menjadikan analisis data mempunyai arti, makna, dan nilai yang terkandung dalam data.<sup>38</sup>

Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan *verification*/penarikan kesimpulan.<sup>39</sup>

### a. Reduksi data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema dan polanya.<sup>40</sup>

Dalam mereduksi data peneliti dipandu oleh tujuan yang akan dicapai.

---

<sup>37</sup> Moleong, *Metodologi Penelitian*, 248.

<sup>38</sup> Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: UIN Maliki Press, 2008), 119.

<sup>39</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2010), 91.

<sup>40</sup> *Ibid.*, 92.

b. Penyajian data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat (teks yang bersifat naratif).<sup>41</sup>

c. *Verification*/penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif dimungkinkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal. Kesimpulan ini merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran obyek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas.<sup>42</sup>

**F. Keabsahan Data**

Dalam pengujian keabsahan data peneliti menggunakan tehnik triangulasi sumber dan metode, yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber dan menggunakan beberapa metode, sebagaimana metode-metode yang sudah ditentukan.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>Ibid., 95.

<sup>42</sup>Ibid., 99.

<sup>43</sup>Ibid., 127.

## G. Tahap-tahap Penelitian

Proses ini menguraikan pelaksanaan penelitian, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya dan sampai padapenulisan laporan.<sup>44</sup>

### a. Tahap pra penelitian lapangan

- 1) Menemukan masalah di lokasi penelitian
- 2) Menyusun rencana penelitian (proposal)
- 3) Pengurusan surat ijin meneliti
- 4) Menyiapkan perlengkapan penelitian

### b. Tahap penelitian lapangan

- 1) Memahami latar belakang dan tujuan penelitian
- 2) Memasuki lokasi penelitian
- 3) Mencari sumber data yang telah ditentukan/obyek penelitian
- 4) Mengumpulkan data
- 5) Menganalisa data dengan menggunakan prosedur penelitian yang telah ditetapkan

### c. Tahap akhir penelitian lapangan

- 1) Penarikan kesimpulan
- 2) Menyusun data yang telah ditetapkan
- 3) Kritik dan saran

---

<sup>44</sup> STAIN, *Pedoman Penulisan*, 44.

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

#### A. Gambaran Obyek Penelitian

##### 1. Sejarah berdirinya MI. Darussalam Sumber Jambe Jember

Bermula dari keinginan yang luhur untuk turut memikirkan dan memperjuangkan nasib moralitas bangsa dan pendidikan agama, maka munculah ide untuk membangun suatu lembaga pendidikan yang memiliki idealisme yang tinggi dibidang keagamaan dan sosial kultural. Dengan memperhatikan perjalanan dan cita-cita para ulama' maka terbentuklah suatu *Yayasan Pendidikan Sosial Madrasah Ibtidaiyah Darussalam* dengan mekanisme kerjanya yang saat ini banyak masyarakat yang mengenalnya, karena lembaga ini tidak hanya sebuah nama yang dipampang dijalanan melainkan bentuk lembaga pendidikan dengan modus operandi yang telah banyak memberikan nilai-nilai berharga dimata masyarakat. Ini terbukti dengan sambutan mereka yang selalu meriah dalam setiap kegiatan yang bersentuhan dengan mereka.

Bapak Mahfud yang lahir pada tahun 1935 sebagai tokoh masyarakat di desa Sumber Jambe, melihat anak-anak di usia sekolah harus bekerja, dari itulah beliau membuat gagasan agar anak-anak ini bisa menuntut ilmu sebagaimana anak-anak lainnya. Pada tanggal 21 juli 1980 di bangunlah sebuah gubuk yang bercagak bambu dan beratap daun tebu ukuran 10 X 8 m

yang di gunakan sebagai tempat untuk menuntut ilmu yang awalnya banyak sekali menghadapi halangan dan rintangan yang awal jumlah muridnya sedikit sekali dan dengan keuletan dan ketekunan beliau akhirnya bertepatan pada tanggal 28 oktober 1986 yang mana sebuah gubuk bambu tersebut telah resmi menjadi tempat pendidikan format yaitu madrasah ibtidaiyah mikhrjul ulum yang di bangun oleh masyarakat menjadi tempat pendidikan yang layak untuk anak-anak sekolah.

Kepala madrasah sudah mengalami beberapa kali pergantian antara lain: Muhammad Suhartono mulai tahun 1986-1988, Karyono 1988-1991, Dra. Sulis hernaningsih mulai tahun 1991-1996, Tohali mulai tahun 1996-2000, Imam Sanusi, S.P.d.I mulai tahun 2000-2013. Dan yang terakhir Dedi Budiyanoro, S.P.d.I mulai tahun 2013 sampai sekarang.<sup>45</sup>

## **2. Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Sumber Jambe Jember**

### **a) VISI**

Visi Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Sumber Jambe Jember adalah :

Madarasah mandiri yang mencetak murid terampil, hidup yang bertumpu pada keimanan dan ketakwaan.

---

<sup>45</sup>Diambil dari data documenter 2016

b) MISI

Misi Madrasah Ibtidaiyah Darussalam Sumber Jambe Jember adalah :

- 1) Menumbuhkan sifat kemandirian serta mewujudkan keterampilan dalam berhubungan dengan sesama manusia.
- 2) Mewujudkan pengalaman agama yang berinti keimanan dan ketagwaan serta mewujudkan insan yang berguna dan berakhlaqul karimah (bermoral).
- 3) Mewujudkan kebermanfaatn Madrasah bagi kehidupan masyarakat<sup>46</sup>.

**3. Profil Yayasan Pendidikan Sosial Mi Darussalam**

Yayasan Pendidikan Sosial Madrasah Ibtidaiyah Darussalam adalah salah satu lembaga pendidikan yang konsep operasionalnya dititik beratkan pada pendidikan keagamaan. Hal ini bertujuan untuk melahirkan generasi yang cerdas baik secara intelektual maupun spriritual, sebagai bekal pengemban dakwah kesosialan di tengah kehidupan masyarakat.

Disamping itu *Yayasan Pendidikan Sosial Madrasah Ibtidaiyah Darussalam* sangat menentukan langkah menuju self forming dimana *jenjang SD/MI* merupakan masa transisi dunia anak-anak (siswa) menyongsong terbentuknya manusia dewasa yang sangat rentan sekali dengan aneka persoalan. Inilah salah satu program kerja *Yayasan Pendidikan Sosial Madrasah Ibtidaiyah Darussalam* yang sudah terealisasi dengan rapi, sebagai wujud kepedulian nyata pada dunia pendidikan.

---

<sup>46</sup>Diambil dari data documenter 2016

Mengingat pentingnya eksistensi siswa merupakan pilar utama yang cukup signifikan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, maka dengan turunnya *semangat* siswa berarti awal kehancuran suatu bangsa ataupun komoitas masyarakat. *Yayasan Pendidikan Sosial Madrasah Ibtidaiyah Darussalam* yang memiliki setting pendidikan umum dan keagamaan, akan selalu berusaha untuk menjaga serta mengembangkan komunitas kultur siswa dan masyarakat yang memiliki nilai tawar tinggi. Sehingga pada saatnya nanti akan menjadi masyarakat yang maju dengan tanpa meninggalkan tradisi sosial keagamaan. Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era globalisasi, disatu sisi membawa pengaruh positif bagi kehidupan manusia. Akan tetapi disisi lain, hal tersebut membawa dampak negatif bagi generasi-generasi yang tidak memiliki kesiapan mental menghadapi nilai-nilai perubahan akibat globalisasi. Tak terkecuali masyarakat pedesaan yang relatif agak tertutup dan kurang adaptif dalam *menghadapi* perubahan zaman.

Dalam kondisi demikian, maka dibutuhkan generasi-generasi yang tertempa mentalitas keilmuan dan keimanannya, sehingga saat terjun di tengah-tengah masyarakat nantinya tidak mudah terpengaruh atas nilai-nilai negatif globalisasi. Oleh karena itu, pembelajaran akan ilmu pengetahuan dan keagamaan menjadi salah satu jawaban konkret dari *Yayasan Pendidikan Sosial Madrasah Ibtidaiyah Darussalam* guna mencetak generasi-generasi harapan bangsa<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup>Diambil dari data documenter 2016

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

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, interview dan dokumentasi sebagai alat untuk meraih data sebanyak mungkin terhadap berbagai hal yang berkaitan dan mendukung untuk mengeksplorasi dan mengumpulkan data dalam penelitian ini.

Untuk mendapatkan data yang berkualitas dan intensifikasi secara berurutan akan disajikan data yang ada dan mengacu pada fokus penelitian. *pertama kedua dan ketiga.*

### **1. Tipe kepemimpinan kepala madrasah**

Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, serta tidak merasa terpaksa.

Fungsi kepemimpinan pendidikan dalam hal ini menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya menggerakkan elemen-elemen yayasan baik itu para guru maupun siswa.

Dari penjelasan diatas jelas mengenai kepemimpinan seorang Kepala Sekolah dalam pendidikan yaitu berkenaan tugas dan fungsinya sebagai seorang ketua yang menjadi motor penggerak manajerial dari lembaga yang dibawahinya.



Kepemimpinan menempati posisi utama di lingkungan organisasi pendidikan, yang sangat besar pengaruhnya pada kemajuan dan perkembangannya sebagai satu kesatuan. Karena pemimpin merupakan tumpuan harapan bagi orang-orang yang dipimpin, dalam mewujudkan eksistensi organisasinya. Pemimpin juga merupakan tumpuan harapan dalam menciptakan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat, baik bagi perseorangan maupun dalam kebersamaan, sebagai pelaksana tugas-tugas pokok organisasinya. Harapan-harapan itu hanya bisa terpenuhi oleh pemimpin yang kreatif dan penuh inisiatif, yang selalu aktif untuk berkarya. Untuk mewujudkan semua itu juga tidak lepas dari peran serta elemen-elemen pendidikan lainnya, seperti guru yang menjadi ujung tombak dalam mencetak generasi yang mumpuni dan sekaligus faktor yang dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang unggul.

Peningkatan mutu pendidikan tidak lepas juga dari upaya Kepala Sekolah dalam memimpin lembaganya. Untuk melakukan peningkatan terhadap kualitas madrasah guru membutuhkan figur Kepala Sekolah yang aktif, yang merupakan pengabdian bagi organisasinya bekerja penuh dedikasi dan loyalitas tanpa membatasi dirinya dengan waktu. Pemimpin tidak sekedar aktif dalam jam tugasnya, namun kapan pun dibutuhkan demi organisasinya selalu siap. Dengan kata lain sering dikatakan sebagai "pemimpin yang mengutamakan kepentingan bersama".

Kondisi tersebut menggambarkan bahwa Kepala Sekolah harus memiliki kesetiaan atau loyalitas yang tinggi pada organisasinya. Kesetiaan itu terlihat

pada sikap dan tingkahlakunya tidak pernah menyimpang dari dasar, visi misi dari yayasan. Dan kaitannya terhadap kepemimpinan kepala sekolah MI Darussalam Sumber Jambe Jember, senantiasa mengutamakan kebersamaan dalam bekerja, tidak memandang bawahannya hanya sebagai alat saja untuk mencapai tujuan, tetapi lebih sebagai manusia yang harus dikembangkan dan digali potensi dirinya, untuk bersama-sama bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah, Dedi Budiantoro, S.Pd.I sebagai berikut:

Dalam rangka membangkitkan semangat kinerja para guru, disetiap rapat saya selalu mengingatkan tugas adalah sebagai abdi masyarakat maka harus siap melayani masyarakat, dan saya berusaha untuk tidak langsung memerintah para guru untuk cepat-cepat bekerja tetapi saya mengedepankan ibda' binafsi maksudnya saya memberi contoh semampu saya. Dengan cara ini saya tidak langsung menggugah mereka untuk bekerja. Dan juga saya selalu menghimbau bahwa madrasah ini adalah milik kita bersama tidak dapat berjalan tanpa kerja sama, satu dengan yang lain saling terpadu untuk maju bersama. Apabila terdapat kendala-kendala dalam proses belajar mengajar kita pecahkan bersama-sama.<sup>48</sup>

Dari hasil wawancara tersebut menandakan bahwa Kepala Sekolah menginginkan kemajuan disetiap aktivitas pendidikan khususnya peningkatan kualitas guru yang berimbas pada siswa, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikannya. Sebagaimana diutarakan pula hal ini termasuk dalam rangka meningkatkan kualitas kepala Madrasah termasuk melibatkan para guru disetiap pembuatan program madrasah, maka hal ini akan menjadikan guru merasa dibutuhkan dan diakui eksistensinya. Sepanjang melakukan penelitian, Kepala Sekolah selalu memotivasi dan mengingatkan dalam rangka kemajuan

---

<sup>48</sup> Hasil Wawancaradengan Ketua yayasan MI.Darussalam,Tanggal 12-10-2016.

madrasah. Ini terbukti, sesuai dengan hasil wawancara maupun observasi yang peneliti lakukan dengan salah seorang guru sekaligus menjabat sebagai Wakil Kepala, Halili, S.Pd. I yang menyatakan bahwa:

Ya biasanya, disetiap rapat bulanan bapak selalu mengingatkan dan memotivasi kami. Kata beliau, kita adalah abdi negara dan masyarakat baik buruknya proses pendidikan ada ditangan kita, untuk itu terus ditingkatkan lagi kualitas keilmuannya, pengabdianannya, pelayanannya dan kualitas keagamaannya. Terutama tentang nilai-nilai keikhlasan dalam bekerja, kata beliau kalau kita bekerja diniatkan untuk ibadah dan ikhlas karena Allah, demi kemajuan madrasah dan anak didik, maka kita punya simpanan gaji terbesar diakhirat.<sup>49</sup>

Selain itu dari hasil observasi yang peneliti lakukan, Kepala Sekolah Darussalam berusaha melakukan perubahan dalam proses pendidikan. Yayasan melalui kepemimpinan Kepala Sekolah sekarang ini telah mengalami perubahan yang cukup signifikan, indikasinya terlihat dari fisik sekolah, infrastrukturnya mulai ditata sedemikian eloknya dan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan para siswa. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana, Ansori Makki, yaitu:

Perkembangan fisik sekolah selama dijabat oleh beliau (Kepala Sekolah), cukup mengalami perkembangan salah satunya pertama; ketersediaannya sarana-sarana belajar (komputer), kedua; memperindah taman madrasah, ketiga; dan masjid yang menjadi sarana ibadah para santri sehari-hari dan kebutuhan-kebutuhan sekolah lainnya, semua hal tersebut tidak lain karena besarnya perhatian beliau terhadap kemajuan madrasah.<sup>50</sup>

Mengenai pengevaluasian terhadap program-program yang telah dibuat oleh kepala sekolah dan guru maupun para wakil kepala sekolah, dalam hal ini ketua lembaga MI Darussalam mericek terhadap pelaksanaan program-

---

<sup>49</sup> Hasil Wawancara dengan Guru agama, Tanggal 14-10-2016.

<sup>50</sup> Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, Tanggal 17-10-2016.

program yang sudah direncanakan melalui pertemuan bersama di forum rapat. Dalam forum rapat tersebut Kepala Sekolah meminta kepada kepala sekolah dan semua wakil kepala sekolah maupun guru bidang studi untuk mempresentasikan hal-hal yang sudah dicapai maupun yang belum dicapai. selanjutnya Kepala Sekolah mengumpulkan semua informasi yang didapat dan memberikan alternatif solusi manakala terdapat kendala-kendala yang dihadapi serta memusyawarahkan untuk mencari titik temu terhadap kendala tersebut.

## 2. Tipe Kepemimpinan Kharismaik Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Darussalam

Pemimpin kharismatik mempunyai kewibawaan, percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasapercaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola cirri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang. Dan jika berusaha mempengaruhi maka lebih kecil kemungkinan untuk berhasil.

Kesuksesan mempengaruhi bawahan dapat diwujudkan apabila pemimpin mempunyai akhlak dan sifat yang terpuji. Dengan cirri dan sifat tersebut pemimpin akan dikagumi oleh para pengikutnya.

Pemimpin kharismatik menekankan tujuan-tujuan idiologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut. Selain itu kepemimpinan kharismatik juga didasarkan pada kekuatan luar

biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimilikialadalah merupakan anugerah tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat.

Tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, serta selalu memikirkan bawahan, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas. Hal ini sesuai dengan pernyataan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan M.Arifuddin, S.Pd,yaitu:

Dalam soal keagamaan bapak Kepala Sekolah selalu menekankan agar para siswa ketika pagi untuk sholat duha bersamaan dan pulangnyamelakukan sholat berjamaah. Sehingga suasana pesantrenlah yang terasa ketika melihat para siswa menggunakan songkok saat berkumpul di mushollah saat akan melakukan sholat.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, Tanggal 17-10-2016

Hal ini juga sesuai dengan yang diutarakan oleh salah satu guru agama, Halili, S.Pd.I, sebagai berikut:

Beliau adalah figur yang sangat disegani dan berwibawa dan selalu memikirkan orang lain, hal tersebut disebabkan pola hubungannya dengan para guru dan masyarakat yang baik dan peran sertanya dalam hal kegiatan-kegiatan keagamaan dalam sekoah.<sup>52</sup>

Menurut peneliti, Kepala Sekolah MI Darussalam Sumber Jambe Jember selain sosok pemimpin yang berwibawa dan gigih dalam meningkatkan kemajuan organisasi dan perkembangan madrasah, beliau juga memiliki kelebihan-kelebihan termasuk juga dalam hal manajemen dan kemampuannya dalam hal memimpin tidak diragukan lagi. Secara umum perencanaan tertata rapi, pelaksanaan mengacu pada rencana, dan evaluasi tertata dengan baik.

### 3. Tipe Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Madrasah Ibtidaiyah Darussalam

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan berdasarkan demokrasi yang pelaksanaannya disebut pemimpin partisipasi (*participative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Bentuk kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting. Setiap orang akan dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, pikiran, minat, perhatian dan pendapat yang berbeda antarsatu dengan yang lainnya. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikutsertakannya dalam semua kegiatan organisasi.

---

<sup>52</sup> Hasilwawancara dengan guru MI Darussalam, Tanggal 14-10-2016

Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisinya yang masing-masing memiliki wewenang dan tanggung jawab bagi tercapainya tujuan bersama.

Kepala sekolah yang demokratis menyadari bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompok, memiliki sifat terbuka, dan memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk ikut berperan aktif dalam membuat perencanaan, keputusan, serta menilai kinerjanya. Kepala sekolah yang demokratis memerankan diri sebagai pembimbing, pengarah, pemberi petunjuk, serta bantuan kepada para tenaga pendidikan. Oleh karena itu dalam rapat sekolah, kepala sekolah ikut melibatkan diri secara langsung dan membuka interaksi dengan tenaga pendidikan, serta mengikuti berbagai kegiatan rapat sekolah.

Dalam suasana kerja kepemimpinan yang demokratis sebagian besar atau hampir seluruh kebijakan dan keputusan-keputusan penting berasal dan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, dimana pemimpin bersama-sama dengan anggota kelompok ambil bagian secara aktif di dalam perumusan kebijakan umum, keputusan-keputusan penting dan program lembaga kerja itu. Ini terbukti, sesuai dengan hasil wawancara maupun observasi yang peneliti lakukan dengan seorang guru sekaligus menjabat sebagai Waka Humas, bapak Syamsuri, mengatakan :

Sepanjang yang saya ketahui, selama kepemimpinan beliau, selalu memotivasi dan mengingatkan kami tentang tugas-tugas kita sebagai guru, serta kami sering diajak berembuk bersama mengenai program-program yang akan dibuat, beliau sangat terbuka. Bukan hanya itu yang saya perhatikan dari beliau adalah selalu mengawasi setiap program yang kita sepakati bersama misalnya: tentang kedisiplinan, beliau lebih awal datang dan menyambut kami: semua warga sekolah dengan hangat. Terkadang kami merasa malu sendiri kalau telat. Kalau dari segi hubungan

kemasyarakatan, saya akui beliau bagus sekali, banyak relasi beliau serta hubungan dengan tokoh masyarakat dan kecamatan bisa menyatu.<sup>53</sup>

Penjelasan dari Waka Humas tersebut, menandakan bahwa ketua MI Darussalam sangat peduli dengan peningkatan kualitas pendidikan dengan usaha memberikan dorongan, sering mengingatkan dan memberi saran agar selalu melakukan hal-hal yang membantu dalam mengembangkan potensi dirinya.

Dengan adanya dorongan dari Kepala Sekolah tersebut, sangatlah berarti sebab semua unsur lembaga merasa diperhatikan, hal ini akan membuat mereka termotivasi dalam bekerja untuk lebih giat lagi, dan sebaliknya jika Kepala Sekolah acuh tak acuh terhadap para guru, maka mereka akan patah semangat. Dan adanya supporting dari pimpinan merupakan modal utama dalam rangka mewujudkan tujuan dan visi misi organisasi.

Hal tersebut juga diperkuat oleh penjelasan Komite Sekolah Pak H. Abdul Wahed, tentang usaha Kepala Sekolah dalam penanaman nilai-nilai keagamaan, mengatakan:

Kepala Sekolah sekarang ini, saya akui beliau sangat disiplin, dan setiap ingin mengambil keputusan beliau pasti mengadakan rapat terlebih dahulu atau musyawarah, dan di aspek keagamaan memang lebih diperhatikan, beliau memprogram kegiatan di madrasah ini serta mengharuskan seluruh warga Sekolah untuk menjalankannya, seperti shalat dhuha, istigosah, shalat dhuhur dan membaca Al-Qur'an (Tadarus Bersama) yang semua sudah di jadwal dengan sedemikian rupa dan beliau selalu mengawasinya meski terkadang harus disibukkan dengan hal lainnya.<sup>54</sup>

Bertolak dari hasil wawancara tersebut, Kepala Sekolah berupaya untuk memerankan fungsinya dengan memberikan dorongan kepada kepala madrasah

---

<sup>53</sup> Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala madrasah Bidang Humas, Tanggal 11-10-2016.

<sup>54</sup> Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang tata usaha, Tanggal 13-10-2016.



dan para guru agar melaksanakan nilai-nilai keagamaan dengan penuh kedisiplinan dan komitmen yang nantinya akan membawa kemajuan sekolah terutama di dalam segi pelayanan kepada warga sekolah. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala MI Darussalam, Dedi Budiantoro, S.Pd.I, sebagai berikut:

Dalam segi pelayanan dimadrasah ini, saya selalu mengingatkan tugas kita sebagai seorang pendidik tidak hanya kepada peserta didik akan tetapi kepada masyarakat, tentang pentingnya pendidikan. Jadi apa yang di kehendaki murid, orang tua dan masyarakat sekitar kalau bagus, sepanjang kami mampu akan diberikan tentunya demi kemajuan madrasah ini.<sup>55</sup>

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan peneliti, Kepala Sekolah MI Darussalam termasuk orang yang menjadi panutan warga sekolah, terutama kedisiplinan waktu dan terutama dalam hal keagamaannya serta aktivitas lainnya. Indikasinya setiap hari akhri sekolah, Kepala Sekolah selalu terlihat berada di sekolah menyambut para warga sekolah dengan penuh keakraban dan kehangatan, begitu juga sebaliknya Kepala Sekolah ketika azan dikumandangkan Kepala Sekolah selalu mencontohkan lebih awal bergegas ke mushollah.<sup>56</sup> Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala Tata Usaha, Zaenul Arifin, A.Md, mengatakan:

Begini mas, kalau dari segi kedisiplinan saya salut dengan Kepala Sekolah sekarang ini, Kepala Sekolah memang disiplin dan beliau sangat ramah dan taat beribadah. Salah satunya beliau datang lebih awal menyambut kami seluruh warga sekolah dengan hangat, mengontrol jadwal kegiatan seperti shalat dhuha, tadarus bersama, dan shalat dhuhur selanjutnya beliau turut serta dalam aktivitas tersebut.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah MI Darssalam, Tanggal 12-10-2016.

<sup>56</sup> Hasil Observasi, Tanggal 11-10-2016

<sup>57</sup> Hasil Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Tata Usaha, Tanggal 13-10-2016.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan kepala Tata Usaha tersebut, mengindikasikan bahwa ketua MI Darussalam merupakan orang yang disiplin disegala hal, inginnya semua memenuhi target yang telah ditetapkan. Terutama yang berkaitan dengan kemajuan lembaga maupun yayasan.

Hal ini sebagaimana penjelasan Kepala Sekolah Dedi Budiyanoro,S.Pd.I, kepada peneliti, sebagaiberikut:

Kalau berkenaan tentang mengevaluasi program-program yang sudah dibuat, kepala sekolah maupun guru bidang studi saya kumpulkan di dalam forum rapat 1 bulan sekali untuk membahas apa yang sudah tercapai dan apa yang belum tercapai, sebenarnya saya sudah mempunyai solusi akan tetapi demi hidupnya rapat saya rembukkan dengan para wakil maupun guru bidang studi untuk saling memberi masukan demi mencapai kesepakatan bersama. Biasanya mengenai perkembangan siswa selama 1 bulan dari wakil kepala bidang kesiswaan seperti kedisiplinan siswa, aktivitas keagamaan (shalat dhuha, istiqosah, tadarus bersama, dan shalat dhuhur), serta perkembangan siswa di program ulangan harian.<sup>58</sup>

Dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah tersebut, menunjukkan bahwa Kepala Sekolah MIDarussalam memiliki perhatian penuh terhadap proses pembelajaran di madrasah ini. Terutama berkaitan dengan pembinaan dalam hal keagamaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang wakil kepala sekolah, Halili, S.Pd,I yang menyatakan:

Dalam soal manajemen, selama memimpin bapak Kepala Sekolah secara umum sudah bagus. perencanaan sudah tertata rapi, pelaksanaan mengacu pada rencana dan evaluasi yang menjadi visi dan misi yayasan. contohnya: pembagian tugas guru sesuai dengan bidang masing-masing, pengadaan buku cukup memadai, pengadaan jegiatan-kegiatan social keagamaan di tiap tahunnya seperti pengajian dan lainnya. Yang tak kalah pentingnya yaitu

---

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Darussalam, Tanggal 12-10-2016.

program *Hafkatul Imtihan* yang dilaksanakan di tiap tahunnya dengan sangat meriah dan disambut dengan antusias oleh para siswa maupun masyarakat.<sup>59</sup>

Selain itu, dari hasil wawancara dan observasi kepala sekolah sekarang mempunyai background keagamaan yang kuat, sejak awal menjadi ketua, Kepala Sekolah mempunyai keinginan yang kuat dalam mewujudkan suasana yang Islami terutama menanamkan nilai moral dan akhlak kepada para siswa. sehingga hal-hal yang berkaitan dengan keagamaan sangat digalakkan, bahkan guru agama sebagai pelopor dan pemberi contoh pada orang lain terutama di lingkungan madrasah. Nilai-nilai tersebut tidak hanya ditanamkan pada anak didik, tetapi termasuk juga para guru, hal ini sebagaimana pernyataan Ibu waka kurikulum, Ana Widiana, S.Pd.I, yaitu:

Untuk mewujudkan suasana Islami di madrasah ini, beliau Kepala Sekolah mengumpulkan temen-temen guru tentang ide yang akan di jalankan, mengembangkan dan meneruskan kebijakan-kebijakan sebelumnya, yaitu tentang pelaksanaan nilai-nilai keagamaan dan kegiatan yang bersifat keagamaan. Diantaranya: shalat dhuha (06.40-06.50), istighosah (jum'at: 06.45-07.30), tadarus bersama di ruang kelas masing-masing dengan rincian: serta shalat dhuhur (11.55-12.30), haflahtul imtihan yang di kemas dengan pengajian umum. dan alhamdulillah kegiatan-kegiatan keagamaan mendapat respon yang baik dari para wali maupun masyarakat dan menjadi rutinitas seluruh warga madrasah.<sup>60</sup>

Dari hasil wawancara tersebut telah menandakan bahwa Kepala Sekolah memang memiliki keinginan yang kuat untuk menciptakan suasana penuh keharmonisan, kekeluargaan melalui keberagamaan. Dan usaha-usaha apa saja

---

<sup>59</sup> Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, Tanggal 08-10-2016.

<sup>60</sup> Hasil wawancara dengan Ketua Yayasan MI Mikhrajul ulum, Tanggal 12-10-2016.

yang dilakukan Kepala Sekolah MI Darussalam selalu mendapat dukungan dan antusias yang baik dari para guru maupun masyarakat.

### **C. Pembahasan Temuan**

#### **1. Tipe Kepemimpinan Kharismatik**

Berdasarkan diskripsi dan paparan data diatas, maka tipe kepemimpinan Kepala Sekolah MI Darussalam Sumber Jambe Jember, dapat ditemukan hal-hal penting sebagai berikut :

- a) Kepala Sekolah berusaha memberikan contoh kepada bawahannya dalam melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya sebagai pemimpin sehingga menjadi pemimpin yang disegani dan berwibawa.
- b) Kepala Sekolah mempunyai pengaruh kepemimpinan yang kuat karena selalu menjadi orang yang memberikan contoh kepada bawahannya.

#### **2. Tipe Kepemimpinan Demokratis**

- a) Kepala Sekolah menginformasikan setiap ada permasalahan dan menganggap guru sebagai mitra kerja, dalam membuat keputusan bersama dan penyusunan program madrasah.
- b) Kepala Sekolah memberikan kepercayaan atau pendelegasian dan kerja kelompok kepada guru-guru yang dianggap mampu untuk menduduki jabatan-jabatan dan kepanitian maupun dalam pelaksanaan pembelajaran dikelas.

- c) Kepala Sekolah memberi dorongan dan bimbingan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada bawahannya.
- d) Kepala Sekolah dalam membuat kebijakan dan melaksanakan program serta mengevaluasi program kerja selalu bermusyawarah dengan para guru dan mau menerima saran dan kritik dari para guru, jika saran dan kritik itu demi kemajuan madrasah dan untuk keberhasilan bersama.

Dari paparan temuan data karakteristik kepemimpinan Kepala Sekolah yang di jelaskan di atas ditemukan bahwasanya tipe kepemimpinan Kepala Sekolah MI Darussalam adalah kolaborasi tipe kepemimpinan demokratis dan kharismarik, yang mana dengan kepemimpinannya tersebut membawa MI Darussalam menjadi madrasah yang selalu berkembang mengikuti perubahan zaman dan selalu mengalami perubahan serta peningkatan. Karena seperti dijelaskan pada pembahasan teori bahwasanya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang selalu berada ditengah-tengah anggota kelompoknya dalam artian selalu memberikan dorongan, motivasi dan kebebasan dalam kepemimpinannya, adapun mengenai kepemimpinan kharismatik adalah tipe kepemimpinan yang mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kepemimpinannya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil temuan yang telah dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Darussalam adalah kolaborasi antara tipe kepemimpinan demokratis dan kharismatik, yang mana dengan kepemimpinannya tersebut mampu menggerakkan dan meningkatkan kinerja guru dan membawa MI Darussalam menjadi madrasah yang selalu berkembang mengikuti perubahan zaman dan selalu mengalami perubahan serta peningkatan. Karena dengan tipe kepemimpinan demokratis dan kharismatik yang baik maka sebuah organisasi akan berjalan dengan baik pula

#### **B. Saran**

1. Perlu adanya pelatihan kepemimpinan atau pengkaderan pemimpin untuk setiap guru sehingga ketika terjadi pergantian pemimpin, mutu madrasah akan tetap terjaga.
2. Sebaiknya diberikan semacam pemberitahuan atau pengetahuan pada guru dan masyarakat tentang pentingnya partisipasi dari guru dan masyarakat disetiap tahap proses kebijakan di sekolah, sehingga akan meningkatkan kepedulian guru dan masyarakat terhadap keberlangsungan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Uhbiyati Nur, *Ilmu Pendidikan Islam II* (Bandung: Pustaka Setia, 1997)
- Zulaichah ahmad, *Perencanaan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jember: Madania Senter Press, 2008), 40.
- Dkk, Muhaimin, 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/Madrasah*, Jakarta:Kencana Prenada Media Group.
- Sudarwan Danim. 2005. *Menjadi komunitas pembelajar kepemimpinan transformative dalam komunitas orang pembelajar*. Jakarta: Bumi aksara.
- Rodliyah St. 2013. *Pendidikan dan ilmu pendidikan*. Jember: STAIN Jember Press.
- STAIN. 2014. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: STAIN Jember Press.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sitorus, 2000. *Berkenalan Dengan Sosiologi: Jilid II*, Jakarta: Erlangga.
- Saifullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Departemen pendidikan nasional. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Martinus Surawan. 2001. *Kamus Kata Serapan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Purwanto Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya 2004)
- Wahyosumidjo, 2008. *kepemimpinan kepala sekolah*, Jakarta: Rajawali Pers,
- Mulyasa. 2012. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja rosdakarya.

- Rivai Veitzal. 2008. *KEPEMIMPINAN dan perilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kartono Kartini. 2014. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- P Sondang. 2010. *Siagian, teori dan praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- J Lexy. 2009. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rifai M. Moh., 1986. *Administrasi Pendidikan*, jemmars, Bandung.
- Mahmud. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2010, *Memahami Penelitian Kualitatif* Bandung: Alfabeta.
- Bimo Walgito. 2010. *Bimbingan dan Konseling (Study dan Karir)* Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Mahmudah Siti. 2010. *Psikologi Sosial Sebuah Pengantar*. Malang: UIN Maliki Press.
- Kasiram Moh. 2008. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: UIN Maliki Press.



### MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODOLOGI PENELITIAN	Fokus Masalah
TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI. DARUSSALAM SUMBER JAMBE JEMBER	1. Tipe Kepemimpinan	1. Kharismatik  2. Demokratis	1. Memiliki daya tarik 2. Berwibawa 3. Selalu memikirkan bawahan  1. bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab 2. mendorong kerja sama kelompok untuk meningkatkan produktivitas dan kreativitas 3. pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan dalam mengerjakan tugas	1. Informan a. Kepala sekolah b. Wakil kepala c. Waka HUMAS d. Guru e. Kepala TU f. Komite Sekolah g. Dokumen  2. Dokumentasi  3. Kepustakaan	1. Jenis penelitian menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif  2. Penentuan informan menggunakan teknik purposive sampling  3. Metode Pengumpulan data: a. Partisipasi b. Interview c. Dokumenter  4. Metode analisa data menggunakan analisis kualitatif diskriptif  5. Keabsahan data: Triangulasi Sumber dan Metode	1. Fokus Penelitian Bagaimana tipe kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di mi. Darussalam sumber jambe jember?  2. Sub Fokus Penelitian a. Bagaimana tipe kepemimpinan Kharismatik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MI. Darussalam sumberjambe jember? b. Bagaimana tipe kepemimpinan Demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MI. Darussalam sumberjambe jember?

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Jamhuri

NIM : 084 123 031

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan/ Prodi : Kependidikan Islam/ Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Institusi : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul Manajemen hubungan masyarakat dalam menciptakan komunikasi yang baik di MI Darussalam Sumber Jambe Jember adalah hasil penelitian/ karya sendiri, kecuali pada bagian- bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 07 Desember 2016

Saya yang menyatakan



JAMHURI

NIM. 084 123 031

Lampiran 03





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp.: (0331) 487550, 427005 Fax: (0331) 427005, Kode Pos 68136  
 Website :http://iain-jember.ejb.net- tarbiyah.iainjember@gmail.com

Nomor : B. // 84 / In.20/3.a/PP.009/10 /2016 Jember, 06 Oktober 2016  
 Lampiran : -  
 Perihal : **Penelitian Untuk Penyusunan Skripsi**

Kepada Yth.  
 Kepala MI Darussalam Sumber Jambe Jember  
 Di -

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Bersama ini kami mohon hormat Mahasiswa/I berikut ini :

Nama : Jamhuri  
 NIM : 084 123 031  
 Semester : IX (Sembilan)  
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
 Jurusan : Kependidikan Islam (KI)  
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dalam rangka penyelesaian penyusunan skripsi, kami bermaksud mengadakan Penelitian/Riset selama ± 30 hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu.

Adapun pihak-pihak yang dituju adalah :

1. Kepala sekolah
2. Waka Kurikulum
3. Guru
4. Siswa

Penelitian yang akan dilakukan mengenai :

**“TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
 MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI DARUSSALAM SUMBER  
 JAMBE JEMBER”**

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan banyak terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

A.n. Dekan,  
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
 Pengembangan Lembaga



**Khoirul Faizin, M.Ag**



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
DINAS PENDIDIKAN  
MI DARUSSALAM SUMBER JAMBE

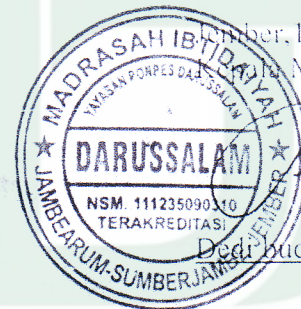
Dsn Sumberkokab Timur Jambearum Sumber Jambe Jember Telp. 082330209453

Yang bertanda tangan dibawah ini kepala MI Darussalam Sumber Jambe Kabupaten Jember, menerangkan bahwa :

Nama : Jamhuri  
NIM : 084123031  
Tanggal lahir : Bondowoso, 28 Juni 1991  
Program : Penelitian  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Alamat : Jambesari DS. Kabupaten Bondowoso

Mahasiswa tersebut diatas, benar-benar telah melaksanakan penelitian di MI Darussalam Sumber Jambe pada tanggal 10 Oktober 2016 sampai tanggal 18 Oktober 2016 dengan Judul "TIPE KEPEMIMPINAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MI. DARUSSALAM SUMBER JAMBE JEMBER".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, kami sampaikan terima kasih.



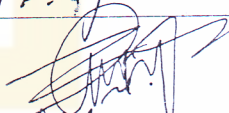


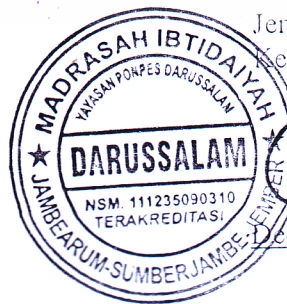
Jember, 18 Oktober 2016  
Kepala MI Darussalam

*Dedi budiantoro, S.Pd.I*


IAIN JEMBER

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN  
MI Darussalam Sumber Jambe Jember

No	Tanggal Penelitian	Jenis Penelitian	Paraf
1	Ahad, 09-10-2016	Observasi Sekolah	
2	Senin, 10-10-2016	Pengajuan surat penelitian dan wawancara singkat mengenai manajemen HUMAS	
3	Selasa, 11-10-2016	Observasi dan wawancara dengan WAKA HUMAS	
4	Rebu, 12-10-2016	Wawancara dengan kepala Madrasah MI Darussalam	
5	Kamis, 13-10-2016	Wawancara dengan Tata Usaha (TU) MI Darussalam	
6	Jum'at, 14-10-2016	Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah	
7	Sabtu, 15-10-2016	Wawancara dengan Komite Sekolah	
8	Senin, 17-10-2016	Wawancara dengan WAKA SARPRAS	
9	Senin, 17-10-2016	Wawancara dengan WAKA KESISWAAN	
10	Selasa, 18-10-2016	Mengambil surat selesai penelitian dan pamit kepada kepala sekolah MI Darussalam	



Jember, 18 Oktober 2016  
Kepala MI Darussalam

  
Dedi budiantoro, S.Pd.I

## BIODATA



Nama : Jamhuri  
NIM : 084 123 031  
Tempat, Tanggal Lahir : Bondowoso, 28 Juni 1991  
Alamat : RT. 25 RW. 05 Dusun Beddian  
Desa Jambesari Kecamatan  
Jambesari DS Kabupaten  
Bondowoso  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

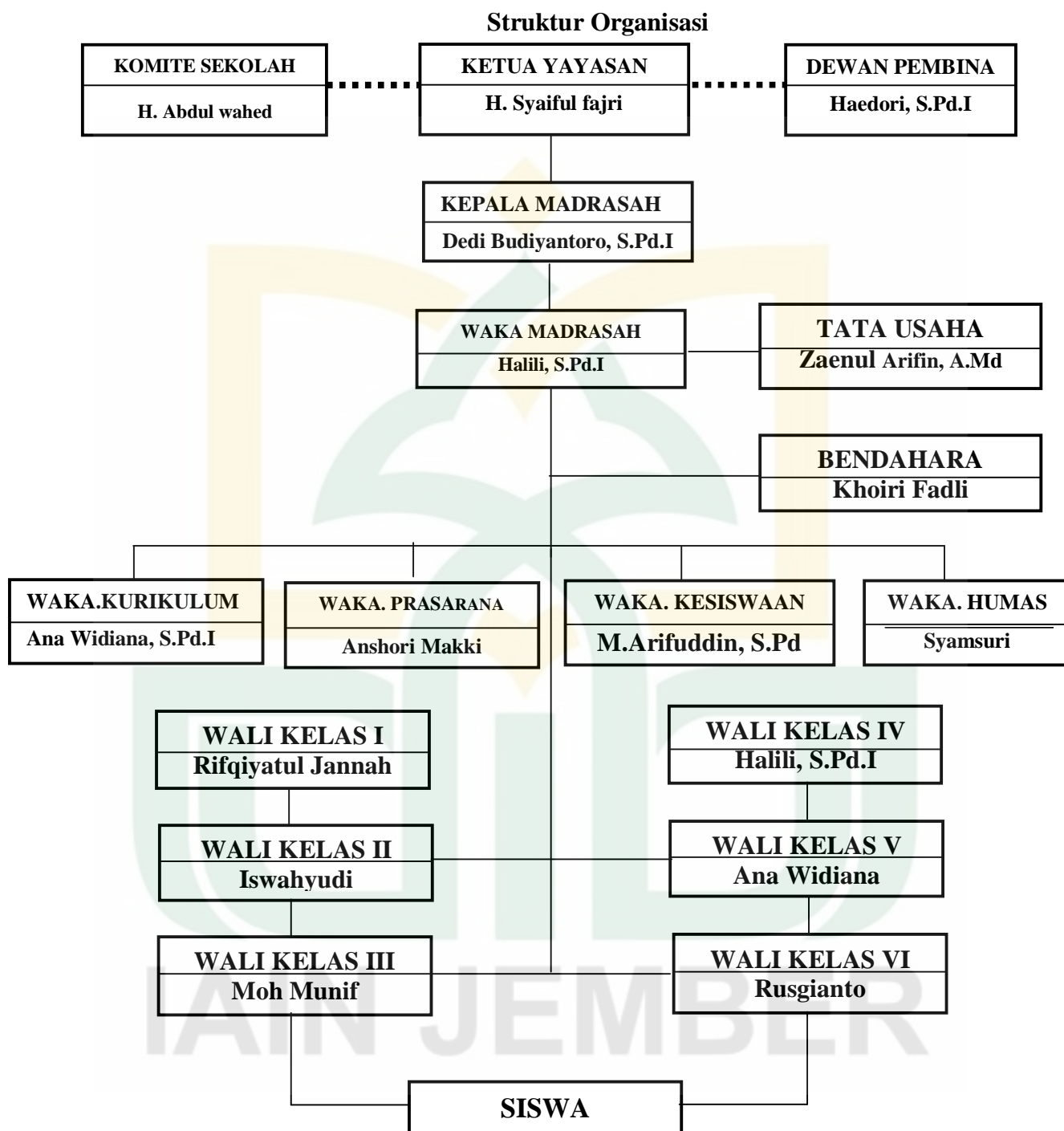
Riwayat Pendidikan :

1. SDN Jambesari 04 tahun 1999- 2007
2. SMPN 02 Grujugan tahun 2005- 2008
3. SMK Zainul Hasan Genggong Probolinggo tahun 2008- 2011
4. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) tahun 2012- 2016

Jember, 07 Desember 2016

  
Jamhuri

## 1. Struktur Organisasi dan Komite Madrasah<sup>1</sup>



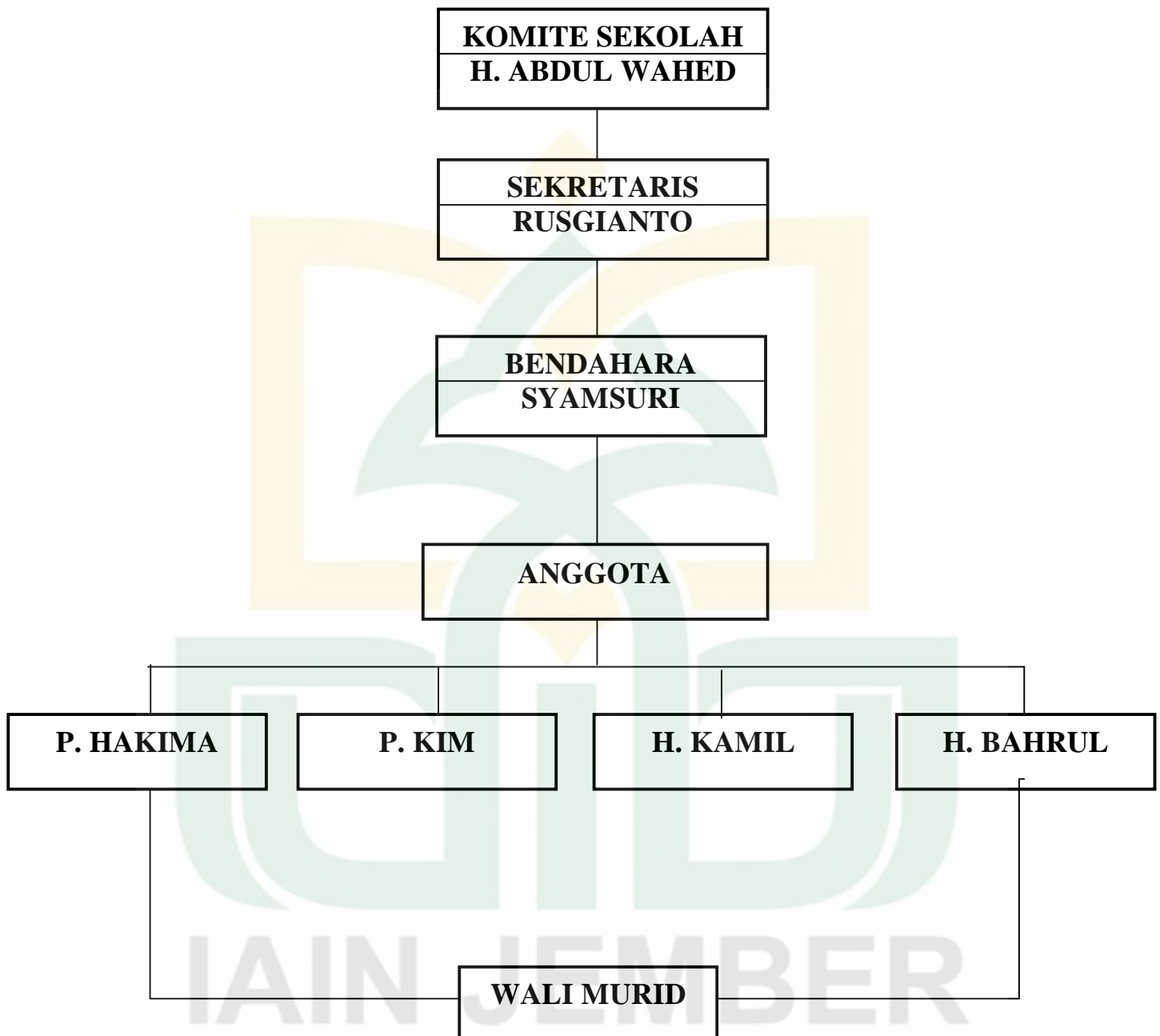
Ket :

1. .... : Garis koordinasi

2. ——— : Garis komando

<sup>1</sup> Data diambil dari dokumentasi struktur MI Darussalam Sumber Jame Jember 2016



**Struktur Komite<sup>2</sup>**

<sup>2</sup> Data diambil dari dokumentasi struktur MI Darussalam Sumber Jambe Jember 2016

## 2. Keadaan Guru dan Pegawai

### DATA GURU DAN PEGAWAI MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM

Sumber Jambe Jember

Tahun Pelajaran 2016/2017

#### UNIT KERJA : MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM

No	N A M A	N I P	TMT	JABATAN		MS KERJA		PENDIDIKAN			TEMPAT TANGGAL LAHIR
				Nama	TMT	Th	Bln	Nama	Th	Tk	
1	DEDIBUDIYANTORO, S.Pd.I			Kepala Madrasah				STAIN Jember		S1	Jember 12 Oktober 1978
2	HALILI, S.Pd.I			Waka Madrasah				UIJ		S1	Jember 03 Januari 1964
3	M.ARIFUDDIN, S.Pd			Kesiswaan				UIJ		S1	Probolinggo, 10 Juni 1966

4	KHOIRI FADLI			Bendahara				SMA Ibrahi my	SMA	Jember 13 Oktober 1986
6	HAEDORI, S.Pd.I			Guru				UIJ	S1	Jember 25 Juli 1966
7	ABD. WAHED			Guru				MAS	MAS	Jember 02 Januari 1964
8	ANSHORI MAKKI			Guru				Paket c	SMA	Jember 09 Maret 1964
9	SYAMSURI			Guru				Paket c	SMA	Jember 23 Agustus 1967
10	MOCH. MUNIF			Guru				Paket c	SMA	Jember 11 Juli 1979
11	ANA WIDIANA, S.Pd.I			Guru				IAINSunan Ampel	S1	Bondowoso, 13 Maret 1984
12	Kamilatus Syarifah, S.Pd I			Guru				SMK	SMK	Jember 03 Desember 1988

								Ibrahi my			
13	ISWAHYUDI, S.Pd			Guru				STIP		S1	Jember 17 Februari 1987
14	ZAENULARIFIN, A.md			TU/Guru				AMIK Ibrahi my		D3	Jember 24 Mei 1986
15	RIFQIYATUL JANNAH			Guru				MAS		MAS	Jember 12 Juni 1990

Kepala Madrasah

Dedi Budiantoro, S.P.d.I

IAIN JEMBER

### 3. Keadaan Siswa

#### Data kelas I

#### MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM

NO	NO INDUK	NAMA SISWA	L/P	TEMPT/ TGL LAHIR	USIA	KELAS	NAMA WALI	PEKERJAAN	ALAMAT
1	1421	Moch. Holilur Rohman	L	Sumenep, 11 Mei 2011	7	I	Muklis	Tani	Sumber Jambe
2	1422	Andrian Anwar Razaq	L	Jember, 25 September 2010	6	I	Moh. Kasirudin	Tani	Sumber Jambe
3	1423	Siti Rovi'ah	P	Jember, 03 Mei 2011	7	I	Busiri	Tani	Sumber Jambe
4	1424	Sofiatul Kurnaini	P	Jember, 18 februari 2011	7	I	Moh. Hasan	Tani	Sumber Jambe
5	1425	Muhimmatul Aliya	P	Bondowoso, 11 Agustus 2011	7	I	Imam	Tani	Sumber Jambe
6	1426	Muzayyanah	P	Jember, 17 Maret 2012	7	I	Taufik	Tani	Sumber Jambe
7	1427	Moh. Marzuki	L	Jember, 15 Juli 2011	7	I	Eto	Tani	Sumber Jambe
8	1428	Moh. Zainul	L	Jember, 16 Januari 2011	7	I	Mastuki	Tani	Sumber Jambe
9	1429	Robi Maulana	L	Jember, 13 Januari 2011	6	I	Nurul Huda	Tani	Sumber Jambe
10	1430	Moh. Fahir	L	Bondowoso, 06 Januari 2011	7	I	Agus	Tani	Sumber Jambe
11	1431	Sulaiman	L	Jember, 20 Agustus 2011	7	I	Sutikno	Tani	Sumber Jambe
12	1432	Ahmad Syaifullah	L	Jember, 23 Juli 2011	7	I	Adam	Tani	Sumber Jambe
13	1433	Moh. Ilyas	L	Jember, 11 April 2012	7	I	Hatep	Tani	Sumber Jambe
14	1434	Fitria	P	Jember, 02 September 2011	7	I	Miarsah	Tani	Sumber Jambe

**Data kelas II****MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM**

NO	NO INDUK	NAMA SISWA	L/P	TEMPT/ TGL LAHIR	USIA	KELAS	NAMA WALI	PEKERJAAN	ALAMAT
1	1392	Oktavia Dinda N.R.	P	Jember, 08 Oktober 2009	7	II	H. Akbar Kamil	Tani	Sumber Jambe
2	1393	Milanda Amilia	P	Jember, 12 Maret 2009	6	II	Munawer Hermanto	Tani	Sumber Jambe
3	1394	Mufleh Hasan	L	Bondowoso, 15 Januari 2009	7	II	H. Ainur Rofiq	Tani	Sumber Jambe
4	1395	M. Hamdani	L	Bondowoso, 15 Juni 2009	6	II	Amiruddin	Tani	Sumber Jambe
5	1396	Winda Nur Khofifah	P	Jember, 11 Februari 2009	7	II	Kusri	Tani	Sumber Jambe
6	1397	Winda Nur Khofifah	P	Jember, 11 Februari 2010	7	II	Kusri	Tani	Sumber Jambe
7	1398	Anis Syarifah	P	Jember, 15 Mei 2009	7	II	Ach. Subairi	Tani	Sumber Jambe
8	1399	Ika Zidkiyah	P	Jember, 02 Februari 2009	6	II	Muzakki	Tani	Sumber Jambe
9	1400	Khelmya	P	Jember, 19 Juni 2009	7	II	Abd. Gafur	Tani	Sumber Jambe
10	1401	Abdur Rauf	L	Bondowoso, 20 Nov 2009	8	II	Marzuki	Tani	Sumber Jambe
11	1402	Mahruzi	L	Bondowoso, 14 Nov 2009	8	II	M. Suharto	Tani	Sumber Jambe
12	1403	Eka Jaya Putra Substan	L	Jember, 12 Januari 2009	7	II	Purnawarman	Tani	Sumber Jambe
13	1404	Ananda Saputra	L	Jember, 20 Februari 2009	6	II	Asrawi	Tani	Sumber Jambe
14	1405	Wahyu Ningsih	P	Jember, 16 April 2010	7	II	Abd. Rohim	Tani	Sumber Jambe
15	1406	Rofatul Ummi	P	Bondowoso, 07 Januari 2009	7	II	Yahya	Tani	Sumber Jambe
16	1407	Kam Kana	P	Bondowoso, 12 Maret 2009	7	II	M. Sholeh	Tani	Sumber Jambe
17	1408	Moh. Teguh Hardinata	L	Bondowoso, 05 Sept 2009	7	II	Mashudi	Tani	Sumber Jambe
18	1409	Moh. Faiz	L	Bondowoso, 20 Agustus 2009	6	II	Isnadi	Tani	Sumber Jambe
19	1410	Khusnul Khotimah	P	Bondowoso, 09 Mei 2009	6	II	Saiful Hamdi	Tani	Sumber Jambe

20	1411	Manawan	L	Bondowoso, 23 Nov 2009	6	II	Ma'ruf	Tani	Sumber Jambe
21	1412	Moh. Sholehuddin	L	Jember,04 Januari 20049	7	II	Abdurrahman	Tani	Sumber Jambe
22	1413	Olifia	P	Bondowoso, 02 Agustus 2009	6	II	Jumali	Tani	Sumber Jambe
23	1414	Ummatil Khoiroh	P	Bondowoso, 02 Januari 2009	6	II	Nizar	Tani	Sumber Jambe
24	1415	Firdasari	P	Jember, 05 Desember 2009	6	II	Muhammad	Tani	Sumber Jambe
25	1416	Azizah Indah Fransiska	P	Jember,08 Maret 2009	7	II	M. Suhdi	Tani	Sumber Jambe
26	1417	Safikur Rahman	L	Jember, 12 Mei 2009	7	II	Holla	Tani	Sumber Jambe
27	1418	Siti Kholifatul Hasanah	P	Jember, 02 April 2009	6	II	Sarbini	Tani	Sumber Jambe
28	1419	M.Ikbal	L	Situbondo,27 Agustus 2009	10	II	Muyehye	Tani	Sumber Jambe
29	1420	M. Alfian	L	Jember, 10 April 2009	7	II	M. Faizin	Tani	Sumber Jambe

### Data kelas III

#### MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM

NO	NO INDUK	NAMA SISWA	L/P	TEMPT/ TGL LAHIR	USIA	KELAS	NAMA WALI	PEKERJAAN	ALAMAT
1	1369	Sinta Nuria	P	Jember,03 Juni 2008	8	III	samsuri	Wiraswasta	Sumber Jambe
2	1370	Rina Agustin	P	Jember, 08 Agustus 2008	8	III	Mahwar	Tani	Sumber Jambe
3	1371	Rita Agustiyana	P	Bondowoso,September 2008	8	III	Ahmadi	Tani	Sumber Jambe
4	1372	Dwi Fitria Ningsih	P	Bondowoso, 09 Des 2008	9	III	Buham Iskandar	Tani	Sumber Jambe
5	1373	Andi Adi Abidin	L	Bondowoso, 06 Juni 2008	9	III	Sakmo	Tani	Sumber Jambe
6	1374	Imam fathor rozi	L	Jember, 08 Des 2007	8	III	Niwahri	Tani	Sumber Jambe
7	1375	Moh. Faries Bahtiar	L	Bondowoso, 07 Februari 2008	8	III	Jama'	Pedagang	Sumber Jambe

8	1376	Uslifatul Jannah	P	Bondowoso, 20 Nov 2008	7	III	Abdul mu'is	Wiraswasta	Sumber Jambe
9	1377	Milita Widiyanti	P	Bondowoso, 15 Mei 2008	8	III	Ayub	Tani	Sumber Jambe
10	1378	Ulfatun Hasanah	P	Jember, 01 April 2008	7	III	Jupriyanto	Tani	Sumber Jambe
11	1379	Ismawati	P	Jember, 17 Sep 2008	8	III	Munafi	Tani	Sumber Jambe
12	1380	Faisatul Jannah	P	Jember, 02 Sep 2008	8	III	Moh. Jakfar	Tani	Sumber Jambe
13	1381	Else Lia Ipangga	P	Jember, 16 Agust 2008	8	III	Saiful Bahri	Wiraswasta	Sumber Jambe
14	1382	Irfan Efendi	L	Bondowoso, 15 Des 2008	7	III	Kusnadi	Tani	Sumber Jambe
15	1383	Moh. Khoirullah	L	Jember, 28 Nov 2008	8	III	Sukiono	Tani	Sumber Jambe
16	1384	Ahmad Efendi	L	Jember, 11 Frbruari 2008	7	III	Hariri	Tani	Sumber Jambe
17	1385	Moch. Syaifi	L	Jember, 17 Januari 2008	8	III	Asman	Tani	Sumber Jambe
18	1386	M. Ayus Taufiqurrah	P	Bondowoso, 12 Sept 2008	8	III	Faizin	Tani	Sumber Jambe
19	1387	Sulton Mubin	L	Jember, 25 Mei 2008	8	III	Dani	Tani	Sumber Jambe
20	1388	Ayu Nurfadillah	P	Jember, 09 April 2008	8	III	Sutikno	Tani	Sumber Jambe
21	1389	M.Salim	L	Jember, 02 Sep 2008	7	III	Sunarjo	Tani	Sumber Jambe
22	1390	nufus zakiyah	P	Jember, 24 Januari 2008	8	III	Bahrul	Tani	Sumber Jambe
23	1391	Mahda	P	Jember, 20 Maret 2008	8	III	Salam	Tani	Sumber Jambe

#### Data kelas IV

#### MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM

NO	NO INDUK	NAMA SISWA	L/P	TEMPT/ TGL LAHIR	USIA	KELAS	NAMA WALI	PEKERJAAN	ALAMAT
1	1344	Muhammad Nur Rizal	L	Jember, 15-09-2007	10	IV	Sarkasi	Tani	Sumber Jambe
2	1345	Nurul Hakim	L	Jember, 14 Mei 2007	9	IV	Asnawi	Tani	Sumber Jambe



3	1346	Subaidi	L	Jember, 16 Februari 2007	9	IV	Asman	Tani	Sumber Jambe
4	1347	Ach.Gufron .E.	L	Jember, 29 Nov 2007	9	IV	Chotib	Tani	Sumber Jambe
5	1348	Abd.Qodir .J.	L	Jember,24 Januari 2007	9	IV	Basriyanto	Tani	Sumber Jambe
6	1349	M.Nimar	L	Jember, 01 Januari 2007	10	IV	Ibrahim	Tani	Sumber Jambe
7	1350	M.Faizin	L	Jember, 01 November 2007	9	IV	Kholili	Tani	Sumber Jambe
8	1351	M.Shulton Ainul .Y.	L	Jember,29 Agust 2007	9	IV	Sonhaji	Tani	Sumber Jambe
9	1352	Abd.Basit	L	Jember, 16 Januari 2007	8	IV	Budin	Tani	Sumber Jambe
10	1353	M.Feri	L	Jember, 5 Mei 2007	8	IV	Muhammad Hasan	Tani	Sumber Jambe
11	1354	Adelia Septi .W.	P	Bondowoso, 30 Sep 2007	9	IV	Hatib	Tani	Sumber Jambe
12	1355	Kurrotul Aini	P	Jember, 16 Feb 2007	9	IV	Hafidz	Tani	Sumber Jambe
13	1356	Siti Nur Ainiyah	P	Bondowoso, 11 Maet 2007	9	IV	Wahab	Tani	Sumber Jambe
14	1357	Siti Romaita	P	Jember, 29 Juli 2007	9	IV	Muhammad Nahwi	Tani	Sumber Jambe
15	1358	Alfiatus Sa'diah	P	Bondowoso,27 Juli 2007	9	IV	Asir	Tani	Sumber Jambe
16	1359	Dewi Susanti	P	Jember, 15 Agust 2007	9	IV	Niwar	Tani	Sumber Jambe
17	1360	Arofatul Jannah	P	Jember,11 Februari 2007	9	IV	Abdul Mutalib	Tani	Sumber Jambe
18	1361	Halimatus Sa'diyah	P	Bondowoso, 16 April 2007	8	IV	Choriyanto	Tani	Sumber Jambe
19	1362	Nur Aini	P	Jember,06 Juni 2007	9	IV	Syamsul Arifin	Tani	Sumber Jambe
20	1363	Fera Basirotul Islamiyah	P	Jember,30 Maret 2007	9	IV	Abdul Kholik	Wiraswasta	Sumber Jambe
21	1364	M.Soim	L	Jember,29 Des 2007	9	IV	Fahrur rosi	Wiraswasta	Sumber Jambe
22	1365	Ach.Syaiful Lutfi	L	Bondowoso, 27 Juli 2007	8	IV	Halili	Wiraswasta	Sumber Jambe
23	1366	Fatmawati	P	Bondodwoso, 10 April 2007	9	IV	Nasiruddin	Wiraswasta	Sumber Jambe
24	1367	Ismi Nur Lailah	P	Bondowoso, 14 juli 2007	9	IV	Jupriyanto	Wiraswasta	Sumber Jambe

25	1368	Misbahus Shurur	L	Bondowoso, 17 Sept 2007	9	IV	Anshori Makki	Wiraswasta	Sumber Jambe
----	------	-----------------	---	-------------------------	---	----	---------------	------------	--------------

### Data kelas V MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM

NO	NO INDUK	NAMA SISWA	L/P	TEMPT/ TGL LAHIR	USIA	KELAS	NAMA WALI	PEKERJAAN	ALAMAT
1	1320	Rita Hardinata	P	Bondowoso, 01-06-2006	10	V	Halil	Tani	Sumber Jambe
2	1321	M.Fajris Shodiki	L	Bondowoso, 06-07-2006	9	V	Manab	Tani	Sumber Jambe
3	1322	Zuhriya	P	Bondowoso, 27-09-2006	10	V	Saiman	Tani	Sumber Jambe
4	1323	Muzayanah Firdaus	P	Bondowoso, 17-05-2006	11	V	Abd. Basir	Tani	Sumber Jambe
5	1324	Dian Dwie.W.	P	Bondowoso, 05-11-2006	10	V	Abd. Hamid	Wiraswasta	Sumber Jambe
6	1325	Shofiatul Hasanah	P	Bondowoso,23-06-2006	10	V	Muhammad	Tani	Sumber Jambe
7	1326	Wardatus Sholihah	P	Jember,01-11-2006	10	V	Nurul Huda	Wiraswasta	Sumber Jambe
8	1327	M.Hasan	L	Jember,10-08-2006	10	V	Juri	Wiraswasta	Sumber Jambe
9	1328	Nuril Nuria .S.	P	Jember,19-07-2006	9	V	M. Jakfar	Wiraswasta	Sumber Jambe
10	1329	Zainul Arifin	L	Bondowoso,14-12-2006	10	V	Musimam	Tani	Sumber Jambe
11	1330	Firman	L	Bondowoso, 10-12-2006	9	V	Kusnadi	Tani	Sumber Jambe
12	1331	Marisatul Jannah	L	Jember,22-01-2006	9	V	Suharto	Tani	Sumber Jambe
13	1332	Priono	L	Jember,04-06-2006	11	V	Sugio	Tani	Sumber Jambe
14	1336	Sofia	P	Jember,26-03-2006	10	V	farid	Tani	Sumber Jambe
15	1337	Hasanah	P	Jember,15 -05- 2006	10	V	Sujono	Tani	Sumber Jambe
16	1338	Muzayyanah	P	Jember, 17-03-2006	9	V	Abdul Basir	Tani	Sumber Jambe
17	1339	Nur dianah	P	Jember, 12-08-2006	10	V	ahmadi	Tani	Sumber Jambe
18	1340	Wardatus Amalia	P	Jember,02-05-2006	10	V	Abd. Hayyi	Tani	Sumber Jambe

19	1341	Ita Nofita Sari	P	Bondowoso, 17-03-2006	10	V	M. Ibrohim	Tani	Sumber Jambe
20	1342	Syifaurodliyah	P	Jember, 03-10-2006	10	V	H. Saiful Fajri	Wiraswasta	Sumber Jambe
21	1343	Putri Diana .S.	P	Jember, 01-06-2006	10	V	M. Munif	Wiraswasta	Sumber Jambe

**Data kelas VI MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALA**

NO	NO INDUK	NAMA SISWA	L/P	TEMPT/ TGL LAHIR	USIA	KELAS	NAMA WALI	PEKERJAAN	ALAMAT
1	1307	Ubaidillah	L	Bondowoso, 01-06-2005	11	VI	Jumali	Tani	Sumber Jambe
2	1308	Abd.Wahid	L	Jember, 04-10-2005	12	VI	Mahri	Tani	Sumber Jambe
3	1309	Rita Husnul Amalia	P	Bondowoso, 20-09-2005	11	VI	Abd. Mukid	Tani	Sumber Jambe
4	1310	Ach.Alfariqi	L	Bondowoso, 07-08-2005	11	VI	H. Kholid	Tani	Sumber Jambe
5	1311	Eni Andriani	P	Bondowoso, 12-10-2005	11	VI	Samsul	Tani	Sumber Jambe
6	1312	Nur Fadilah	P	Bondowoso, 15-08-2005	11	VI	Mashudi	Tani	Sumber Jambe
7	1313	Fadhur Rosi	L	Jember, 08-01-2005	11	VI	Abd. Kholik	Wiraswasta	Sumber Jambe
8	1314	Subhan	L	Jember, 14-01-2005	10	VI	Kasir	Tani	Sumber Jambe
9	1315	Yuliatin	P	Jember, 24-07-2005	12	VI	Idris	Tani	Sumber Jambe
10	1316	M.Rizal Akbar	L	Jember, 06-06-2005	11	VI	Abd. Halim	Tani	Sumber Jambe
11	1317	M.Afan Abdillah	L	Jember, 07-11-2005	10	VI	Khairullah	Tani	Sumber Jambe
12	1318	Rohiqi Mahtum	L	Jember, 12-07-2005	11	VI	H.Mansur	Tani	Sumber Jambe
13	1319	Achmad faisal Bastian	L	Jember, 28-08-2005	11	VI	Hasan Basri	Tani	Sumber Jambe

IAIN JEMBER