

**GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
MOTIVASI KERJA GURU DAN KARYAWAN
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2023/2024**



VINA HABIBATUL KHOIROH
NIM : 202101030057

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
MARET, 2024**

**GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
MOTIVASI KERJA GURU DAN KARYAWAN
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2023/2024**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar sarjana Pendidikan (S.Pd)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh :
VINA HABIBATUL KHOIROH
NIM : 202101030057

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
MARET, 2024**

**GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
MOTIVASI KERJA GURU DAN KARYAWAN
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2023/2024**

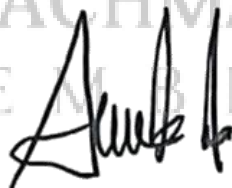
SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar sarjana Pendidikan (S.Pd)
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

VINA HABIBATUL KHOIROH
NIM : 202101030057

Disetujui Pembimbing :



SITI AMINAH, M. Pd
NIP. 198405212015032003

**GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH DALAM PEMBINAAN
MOTIVASI KERJA GURU DAN KARYAWAN
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER
TAHUN PELAJARAN 2023/2024**

SKRIPSI

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

Hari : Jum'at
Tanggal : 22 Maret 2024

Tim penguji


Ketua

Sekretaris


Dr. Hartono, M.Pd.
NIP. 198609022015031001


Risma Nurlim, M.Sc.
NIP. 199002272020122007

Anggota :

1. Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I ()

2. Siti Aminah, M.Pd ()

Menyetujui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



MOTTO

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

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. Al Baqarah: 30). *



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

* Kementerian Agama Republik Indonesia, Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya (Bandung: Al-Haramain), 2019

PERSEMBAHAN

Seiring ucapan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT. dan segenap hasil skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Ibuku (Ana Lusiawati, S.Pd) pada setiap helaan nafasnya aku tau ada kasih sayang yang tak terhingga untukku, doa disetiap sujud panjangnya hanya untuk kesuksesanku, maafku yang belum bisa berbakti dengan sebenar-benarnya berbakti. Semoga karya ini menjadi salah satu perjuangan mu jua ibu.
2. Ayahku (Hasimudin) perjuanganmu, semangat kerjamu tak lelah dan tanpa henti hingga keringat mengering dengan sendirinya, tidak lain dan tidak bukan hanyalah untukku. Semoga karya ini bisa menjadi kebanggaan bagimu untukku.
3. Nenekku (Tiani) disetiap kalammu padaku adalah untaian kata mutiara, yang mampu menjadikan diri ini lebih baik lagi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur kami haturkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Hidayahnya yang diperuntukkan kepada kita semua, sehingga kita bisa menjalani kehidupan yang insyaallah penuh berkah. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad Saw yang telah memberikan ilmu serta nurnya kepada kita semua serta senantiasa memberikan syafaatnya di hari kiamat kelak.

Syukur Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan rencana. Meskipun banyak proses yang harus dilalui, dari lelah hingga semangat, dari lancar hingga terlambat. Jika bukan karena dukungan dan bantuan banyak pihak, penyusunan skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena hal itu, penulis ingin mengucapkan rangkaian kata terima kasih tidak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. H. Hepni, s.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN)Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah mendukung dan memfasilitasi selama proses kegiatan pembelajaran.
2. Dr. H. Abdul Muis, S.Ag., M.Si. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian ini.
3. Nuruddin, M.Pd.I. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan kesempatan serta fasilitas kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.

4. Dr. Ahmad Royani, S.Pd.I, M.Pd.I. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember .
5. Siti Aminah, M.Pd selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi dalam penyusunan skripsi.
6. Dr. H Abd. Muhith, S,Ag, M.Pd. selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan dari semester awal hingga semester akhir.
7. Segenap civitas akademik, dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan yang telah membantu dan membekali ilmu pengetahuan selama proses perkuliahan ini.
8. Drs. Mohammad Iskak, M.Pd. Selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, yang telah membantu lancarnya penelitian.
9. Dewan Guru dan Karyawan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, yang telah memberikan pelayanan kepada penulis terutama dalam penulisan skripsi
10. Semua pihak yang telah berpartisipasi dalam pembuatan skripsi ini.

Penulis hanya bisa memberikan sekuntum do'a semoga rahmat dan ridho Allah SWT selalu bersama kita dan menjadikan langkah kita ibadah kepada-Nya. Penulis sadar atas keterbatasan dalam penulisan skripsi ini, karena itu kritik serta saran selalu kami terima agar dapat menjadi lebih baik lagi.

Demikian kata pengantar dari kami sebagai penulis, kami berharap semoga hasil karya kami dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama untuk almamater kami dan para pembaca.

Jember, 20 Februari 2024



Vina Habibatul Khoiroh
NIM. 202101030057



ABSTRAK

Vina Habibatul Khoiroh. 2024. *Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Madrasah dalam Pembinaan Motivasi Kerja Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024.*

Kata Kunci : gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja guru dan karyawan

Salah satu corak kepemimpinan yang akhir-akhir ini banyak dikaji dalam psikologi adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Dengan perpaduan gaya ini kepala akan mendorong para guru dan karyawan semakin memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam mengerjakan tugasnya serta munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan madrasah. Jadi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional ini yang diterapkan dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

Fokus penelitian ini adalah: 1) Bagaimana gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?, 2) Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?. Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, 2) Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?

Penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Menggunakan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data penelitian ini menggunakan kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini memperoleh hasil bahwa kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan meliputi: 1) Gaya kepemimpinan transaksional meliputi *contingent reward* menukarkan reward berupa motivasi kerja sehingga mendapatkan prestasi kenaikan pangkat/jabatan bagi guru dan karyawan yang menghasilkan kinerja yang baik, *management by exception* memberikan kepercayaan kepada tim untuk melaksanakan tupoksinya, *active management by exception* dengan melakukan supervisi. 2) Gaya kepemimpinan transformasional meliputi *attributed charisma* adanya sholat dhuha, *idealized influence* rapat musyawarah mufakat, *inspirational motivation* pembiasaan sholat dan ngaji bersama, *intellectual stimulation* membuat program tahfidz, *individualized consideration* adanya diklat dan seminar bagi guru dan karyawan. 3) Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan meliputi a) dengan menyediakan peraturan yang tepat seperti disiplin waktu bagi guru maupun karyawan, b) dengan menyediakan kerjasama dan dukungan yang berkelanjutan dengan komite madrasah, c) dengan menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah dan bawahannya.

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Definisi Istilah.....	13
4. Sistematika Pembahasan	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
A. Penelitian Terdahulu	18
B. Kajian Teori	28

BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	47
B. Lokasi Penelitian.....	48
C. Subyek Penelitian.....	48
D. Teknik Pengumpulan Data.....	49
E. Analisis data.....	53
F. Keabsahan Data.....	55
G. Tahap-tahap Penelitian.....	56
BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA	58
A. Gambaran Obyek Penelitian.....	58
B. Penyajian Data dan Analisis.....	64
C. Pembahasan Temuan.....	101
BAB V PENUTUP.....	112
A. Simpulan.....	112
B. Saran-saran	115
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN-LAMPIRAN	120

J E M B E R

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Hal.
2.1	Penelitian Terdahulu.....	25
4.1	Temuan Penelitian	99



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Hal.
4.1	Kehadiran kepala madrasah di workshop bersama dewan guru	70
4.2	Syakuran dan makan bersama.....	73
4.3	Kegiatan sholat dhuha bersama gerakan perubahan madrasah menjadi madrasah unggul dan berkualitas.....	79
4.4	Kepala madrasah memimpin rapat.....	82
4.5	Pembiasaan pembacaan Al-Qur'an.....	85
4.6	Pembiasaan sholat dhuha berjamaah.....	85
4.7	Program Tahfidz di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember	88
4.8	Penggunaan media pembelajaran.....	91
4.9	Guru memakai seragam sesuai hari yang ditentukan.....	96
4.10	Kepala madrasah berkeliling untuk menjalin komunitas yang positif dengan bawahannya.....	98

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR LAMPIRAN

No	Uraian	Hal.
1.	Surat keaslian tulisan.....	120
2.	Matriks penelitian.....	121
3.	Instrumen penelitian.....	122
4.	Jurnal penelitian	124
5.	Surat izin penelitian	126
6.	Surat selesai penelitian.....	128
7.	Dokumentasi penelitian	129
8.	Biodata penulis.....	138



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Peningkatan mutu pendidikan menjadi prioritas utama di semua lembaga pendidikan. Mutu lembaga pendidikan merupakan kesesuaian antara kebutuhan pihak yang berkepentingan atau *stakeholders* baik internal (peserta didik, pendidik, kepala madrasah dan tenaga kependidikan lainnya) maupun eksternal (calon peserta didik, orang tua, masyarakat, pemerintah, dunia usaha dan industri), dengan layanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan.² Salah satu tolak ukur meningkatnya mutu suatu lembaga ada pada perbaikan aspek manajemen yang baik. Apabila manajemen sudah diterapkan dengan baik maka lembaga madrasah pendidikan akan menghasilkan kinerja yang baik.³

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Pasal 1 dinyatakan bahwa:

Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi TK, TKLB, SD, SDLB, SMP, SMPLB, SMA, SMK, SMALB, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.⁴

² Anies Mucktiyany, Ridwan Abdullah Sani, Isda Pramuniati, *Penjaminan Mutu Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 6.

³ Mardan Umar and Feiby Ismail, "Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming Dan Joseph Juran)," *Jurnal Ilmiah Iqra'* 11, no. 2 (2018): 15, <https://doi.org/10.30984/jii.v11i2.581>.

⁴ Menteri Pendidikan, *Permendikbud Ristek Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*, 2021, Pasal 1 ayat (1).

Jadi Manajemen suatu lembaga akan baik apabila pemimpinnya mampu memanajemen bawahannya yaitu memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan sehingga lembaga tersebut menjadi baik.

Setiap lembaga harus memiliki strategi bersaing untuk dapat bertahan di tengah era globalisasi saat ini. Salah satu strategi yang diterapkan yaitu strategi SDM, mengingat SDM merupakan aspek penting dalam keberlangsungan lembaga pendidikan. Walaupun berbagai sumber daya yang ada penting bagi lembaga pendidikan, yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah SDMnya dan bagaimana sumber daya itu dikelola. SDM merupakan modal yang sangat berharga dan merupakan investasi yang tiada habisnya jika dikembangkan secara maksimal oleh lembaga pendidikan, oleh karena itu SDM disebut sebagai *human capital*.⁵

Keberhasilan lembaga dalam mengelola SDM dapat diukur melalui kinerja SDM yang ada di lembaga yaitu guru dan karyawan. Kinerja diduga dipengaruhi dengan adanya motivasi kerja dan disiplin kerja.⁶ Guru sebagai pendidik yaitu untuk membimbing dan mengajar siswa, dan karyawan sebagai tenaga kependidikan yaitu mengurus administrasi ketenagaan lembaga. Guru dan karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi dan disiplin kerja tinggi dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi oleh kepala madrasah, kepala

⁵ Jamaluddin, Dian Nisa Istofa, & Bety Suremi "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MA Swasta Nururroddiyah Kota Jambi," *Journal of Management in Education* 6, no. 2 (2021): 138, <https://doi.org/https://doi.org/10.30361/jmie.2021.62.91-100>.

⁶ K A Miskiani and I W Bagia, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja," *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 2, no. 2 (2020): 121.

madrasah memberikan motivasi kepada guru dan karyawan dengan demikian kinerja guru dan karyawan akan meningkat.

Berhasilnya pencapaian tujuan madrasah sangat bergantung pada peran pemimpinnya. Pemimpin harus bisa mempengaruhi dengan efektif agar bawahan yaitu guru dan karyawan mau menjalankan perintahnya dengan senang hati dan tanpa paksaan. Pemimpin juga harus dapat mengarahkan bawahannya agar bekerja sama mencapai suatu tujuan madrasah. Semakin pandai pemimpin dalam melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan madrasah akan tercapai.⁷

Sebagaimana firman Allah swt. Dalam surat An- Nisa' 4:58 sebagai berikut:

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

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.⁸

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah lembaga madrasah. Kepemimpinan menjadi unsur penting karena pemimpin yang bertanggung jawab dalam menentukan kebijakan dan arah dari suatu madrasah. Maju mundurnya madrasah sangat tergantung pada kepemimpinan dalam mengarahkan dan menangani lembaganya. Banyak pimpinan yang

⁷ Jamaluddin, Dian Nisa Istofa, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MA Swasta Nururroddiyah Kota Jambi,” 138.

⁸ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Quran Terjemahan* (Bandung: Diponegoro, 2010), 58.

sukses membawa lembaganya ke arah kemajuan, namun tidak sedikit pimpinan yang gagal membawa lembaganya ke arah kemajuan. Keberhasilan dalam mengarahkan lembaga suatu madrasah dalam mencapai kemajuan sangat tergantung pada pola atau gaya kepemimpinan yang dianut oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan akan menentukan orientasi dari seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya yang ada dalam lembaga. Ada pimpinan yang cenderung berorientasi kepada tugas atau produksi dan mengabaikan pada orientasi kepada bawahannya ataupun sebaliknya. Perbedaan orientasi kepemimpinan akan memberi hasil yang berbeda terhadap lembaga madrasah yang dipimpinnya.⁹

Pemimpin berkaitan juga dengan penggerakan (*motivating*) yang dapat diartikan sebagai upaya pimpinan untuk menggerakkan (memotivasi) bawahannya yaitu guru dan karyawan yang dipimpin dengan menumbuhkan dorongan atau motif dalam diri orang-orang yang dipimpin untuk melakukan tugas atau kegiatan yang diberikan kepadanya sesuai dengan rencana dalam rangka mencapai tujuan lembaga suatu madrasah.¹⁰ Seorang kepala madrasah harus bisa meningkatkan kinerja para guru dan karyawan dengan cara memberikan motivasi yang mampu mempengaruhi kerja para guru dan karyawan agar menghasilkan kinerja yang baik dalam lembaga madrasah.

⁹ Darmawati Mahdi, Aiyub, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara," *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 5, no. 2 (2020): 27, <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3433>.

¹⁰ Jamaluddin, Dian Nisa Istofa, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MA Swasta Nururroddiyah Kota Jambi," 92.

Motivasi kerja guru perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dengan memberikan dorongan kepada guru melalui berbagai cara agar motivasi yang ada dalam dirinya dapat menjadi kuat sehingga memiliki keinginan yang kuat pula dalam melaksanakan tugasnya yaitu mendidik, membimbing serta mengajar demi mencapai dan menghasilkan kinerja yang optimal.¹¹ Faktor yang menimbulkan seorang guru dapat meningkatkan kerjanya yaitu motivasi dari kepala madrasah yang ada di lembaga tersebut.

Motivasi kerja karyawan menjadi penentu keberhasilan lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan motivasi akan membuat kenaikan yang sangat baik bagi kinerja seorang karyawan dalam mengemban tugas dan kewajibannya yaitu mengelola administrasi ketenagaan madrasah. Motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerjanya, karena dengan motivasi yang tinggi maka karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik hingga menghasilkan kinerja maksimal.¹² Kepala madrasah dapat menjadi faktor meningkatnya motivasi kerja karyawan sehingga tercapainya keberhasilan di suatu lembaga.

Setiap pemimpin dalam suatu lembaga memiliki sifat, watak, dan karakter masing-masing. Karakter yang berbeda-beda tersebut menimbulkan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang dilaksanakan oleh masing-masing pemimpin dalam suatu lembaga. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang

¹¹ St. Syamsudduha Danial, Muljono Damopolii, "Hubungan Antara Budaya Madrasah Dengan Motivasi Kerja Guru Di MTs Se-Kecamatan SInjai Barat," *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan* 22, no. 36 (2019): 141–56.

¹² Miskiani and Bagia, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja," 124.

tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.¹³ Gaya kepemimpinan yang bagus adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.¹⁴ Seperti pemimpin memotivasi bawahannya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan atau perubahan.¹⁵

Dalam tesis yang ditulis oleh Neny Nurainy dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru sekolah dasar negeri di kelurahan pondok ranji kecamatan ciputan timur kota tangerang selatan. Dari hasil penelitian tersebut kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja para guru, ditunjukkan dengan semakin transformatif seorang Kepala Sekolah dalam memimpin sekolahnya maka akan semakin meningkat pula kinerja guru yang dipimpinnya.¹⁶ Bahwa kepuasan kerja dan kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, jadi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.

¹³ Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto, and Heru Susilo, "Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 36, no. 1 (2016): 138.

¹⁴ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 119.

¹⁵ Amalia, Swasto, dan Susilo, "Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)," 138.

¹⁶ Neny Nurainy, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputan Timur Kota Tangerang Selatan" (Tesis: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020).

Dalam skripsi yang ditulis oleh Hendro Noor Ivansyah dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan. Dari hasil penelitian tersebut gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin, serta stabilitasnya kerja karyawan disebabkan penghargaan yang diperolehnya, maka akan memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak.¹⁷ Bahwa kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, jadi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

Dari skripsi yang ditulis oleh Rismawati dengan judul Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTS persiapan Negeri 4 Medan. Dari hasil penelitian tersebut upaya kepala sekolah menerapkan pendekatan dan pembinaan terhadap semua guru sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja guru dalam bertanggung jawab menjalankan tugasnya dengan baik.¹⁸ Bahwa meningkatnya motivasi kerja guru karena ada peran kepala madrasah, jadi kepala madrasah dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

¹⁷ Hendro Noor Ivansyah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan" (Skripsi: Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2019).

¹⁸ Rismawati, "Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Mts Persiapan Negeri 4 Medan" (Skripsi: Universitas Negeri Sumatera Utara, 2019).

Dengan demikian gaya kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan. Dalam hal ini, indikator gaya kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan bawahannya dalam bekerja sehingga dapat menciptakan perubahan yang lebih baik bagi lembaga. Sedangkan dengan gaya transaksionalnya, pemimpin mampu menjaga stabilitas lembaga dengan memberikan penghargaan kepada bawahannya.

Salah satu corak kepemimpinan yang akhir-akhir ini banyak dikaji dalam psikologi adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Kolaborasi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional menjadi suatu harmoni yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya. Dengan perpaduan gaya ini akan mendorong para guru semakin memiliki kinerja yang baik dan profesional dalam mengerjakan tugasnya serta munculnya ide-ide kreatif dan inovasi untuk memajukan sekolah dari berbagai pihak.¹⁹ Implementasi kedua gaya tersebut akan memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi maupun lembaga lainnya. Jadi kolaborasi gaya kepemimpinan ini yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan.

Salah satu pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember. Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember terletak di Jl. Ahmad Yani No 76 Krajan II Kecamatan Jombang Kabupaten Jember.

¹⁹ Nasib Tua Lumban Gaol, "Teori Dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah," *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2017): 216–17, <https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p213-219>.

Sebagai Kepala Madrasah bapak Mohamad Iskak menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Siti Sholiha, selaku guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, beliau memaparkan bahwa:

Kepala madrasah membimbing dewan guru dan karyawan dalam bekerja agar terciptanya perubahan bagi madrasah, serta menjaga stabilitas maju mundurnya madrasah dengan memberikan penghargaan kepada dewan guru dan karyawan berupa materi dan non materi. Kepala madrasah juga meningkatkan motivasi kerja guru mulai dengan meningkatkan kedisiplinan dewan guru, karena kedisiplinan guru menjadi perhatian utama untuk menunjang keberhasilannya pemimpin di dalam kelas, kepala madrasah juga mewajibkan dewan guru ketika mengajar untuk tidak sekedar mendidik mereka secara dhoir yang berupa materi dan sebagainya, melainkan juga batin yakni akhlak dan tingkah laku mereka, mulai dari hal kecil seperti terbiasa mengucapkan salam, berdoa di setiap hal yang ingin dilakukan, dan lain sebagainya.²⁰

Bapak Rudy Hartono, sependapat juga dengan apa yang disampaikan Ibu Siti sholeha, Bahwa:

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai juga mampu mempengaruhi kinerja dan membangkitkan semangat dewan guru maupun karyawan. Kepala madrasah di sini menggunakan gaya kepemimpinan dimana contoh kecilnya kepala sering kali hadir dengan membawa cemilan ketika dewan guru lembur mengerjakan tugas. Perhatian yang semacam ini sangat efektif untuk mempengaruhi kinerja serta membangkitkan semangat dewan guru dalam bekerja, termasuk saya sendiri.²¹

Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember memiliki program unggulan yaitu prodistik. Prodistik merupakan program kerjasama MAN 3 Jember dengan Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.²² Dengan adanya prodistik ini mampu membawa madrasah menjadi lebih maju. Madrasah akan

²⁰ Siti Sholeha, diwawancarai oleh penulis, Jember, 08 April 2023.

²¹ Rudy Hartono, diwawancarai oleh penulis, 16 Januari 2024.

²² fitrohtun fina IndrianI, "PRODISTIK MAN 3 JEMBER," 2019, <https://fitrohtunfinaindriani.blogspot.com/2019/05/prodistik-man-3-jember.html>.

maju apabila siswanya berprestasi yang dihasilkan oleh kinerja guru, seorang guru akan menghasilkan kinerja yang baik sebab kepala madrasah mampu memotivasi seorang guru agar semangat dalam menjalankan tugasnya, tentunya dilihat dari kedisiplinan guru dan karyawan, prestasi siswa maupun fasilitas yang mendukung. Kini MAN 3 Jember terus melaju untuk mengembangkan potensinya, mengimbangi kemajuan zaman, khususnya bidang pendidikan, serta melakukan pemenuhan tuntutan masyarakat.

Lembaga Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember ini berupaya untuk berperan aktif dalam mencetak kader bangsa yang beriman, unggul, mandiri, dan berkualitas dalam menghadapi arus globalisasi. Hasil pra observasi yang peneliti amati peneliti merasa sangat tertarik dari kepemimpinan yang diterapkan dalam memotivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember. Tentunya hal tersebut tidak terlepas dari adanya gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang penggerak (pemimpin) yang bisa memanagerkan bawahannya dengan baik sehingga output yang dihasilkan berkualitas.

Berdasarkan studi pendahuluan melalui wawancara dengan guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember dan hasil wawancara tersebut dikuatkan dengan observasi yakni sebagai berikut: Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember merupakan salah satu lembaga pendidikan yang ada di Jember yang kepala madrasah nya menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan.

Hal inilah yang menjadi daya tarik penulis mengadakan penelitian. Dengan melihat fenomena di atas sehingga penulis tertarik untuk meneliti dengan judul “Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka penulis memfokuskan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.²³ Adapun tujuan penelitian ini diantaranya adalah:

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

²³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, 2021), 45.

2. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.
3. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Manfaat penelitian dapat berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis, seperti manfaat bagi peneliti, instansi dan masyarakat secara keseluruhan.²⁴ Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan, menambah pengetahuan dan wawasan bagi pembaca, serta penulis khususnya menambah keilmuan dan pengalaman bagi peneliti sebagai awal untuk pengembangan potensi akademik, serta untuk mengembangkan ilmu manajemen pendidikan terutama pada aspek kepemimpinan. J E M B E R

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Hasil peneliti ini diharapkan dapat memberikan pengalaman dan wawasan pendidikan terutama dalam bidang pemimpin dan

²⁴ Penyusun, 46.

kepemimpinan serta pentingnya motivasi kerja guru dan karyawan serta penelitian ini menjadi bekal dimasa yang akan datang.

b. Bagi Lembaga Pendidikan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan telaah dan pembenahan serta masukan yang berarti agar kedepannya gaya kepemimpinan terhadap pentingnya motivasi kerja guru dan karyawan yang ada di lembaga tersebut menjadi lebih baik dan lebih sempurna lagi.

c. Bagi UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi pewarna pelangi keilmuan di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember sebagai bahan telaah dan wacana bagi dunia pendidikan khususnya dibidang pemimpin dan kepemimpinannya.

d. Bagi Masyarakat

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat dan kesadaran masyarakat akan pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru sebagai bekal dalam menghadapi masa yang akan datang.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya adalah

agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti.²⁵

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan transaksional yaitu memungkinkan kepala madrasah memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara kepala madrasah dan bawahan berada dalam semacam hubungan pertukaran untuk memenuhi kebutuhan suatu tujuan tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi dan lembaga yang menghadapi tuntutan perubahan dan pembaruan. Perubahan meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara kepala madrasah dan bawahannya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen.

3. Motivasi Kerja Guru dan Karyawan

Motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawabnya masing-masing. Motivasi kerja yaitu dorongan agar dapat mempengaruhi perilaku seseorang dan perilaku tersebut akan

²⁵ Penyusun, 46.

menimbulkan aktivitas, sedangkan aktivitas dapat mengarahkan untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan dan kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi guru akan memberikan energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahuinya adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dan tujuan pribadinya. Dengan demikian, motivasi kerja guru adalah semangat atau dorongan guru dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Dorongan atau semangat tersebut dapat berasal dari dalam diri guru maupun dari luar diri guru tersebut.

Motivasi kerja karyawan adalah penentu keberhasilan lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan motivasi kerja karyawan akan membuat kenaikan yang sangat baik bagi kinerja seorang karyawan dalam mengemban tugas dan kewajibannya yaitu mengelola administrasi ketenagaan madrasah. Motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerjanya, karena dengan motivasi yang tinggi maka karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik hingga menghasilkan kinerja maksimal. Kepala madrasah dapat menjadi faktor meningkatnya motivasi kerja karyawan sehingga tercapainya keberhasilan di dalam suatu lembaga.

Dari hasil definisi istilah diatas tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah dengan mengimplementasikan gaya tersebut dalam mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja dengan baik, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan dalam mencapai tujuan yang ditentukan sebagai upaya dalam meningkatkan potensi guru dan karyawan sehingga mendapatkan hasil yang memuaskan.

4. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Bagian awal terdiri dari: halaman judul, persetujuan pembimbing, pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar, abstrak, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

Bab satu berisi pendahuluan yang merupakan dasar dalam melakukan penelitian yang terdiri dari; konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan. Bab ini berfungsi untuk memperoleh gambaran umum mengenai pembahasan dalam skripsi.

Bab dua berisi kajian kepustakaan yang berisi pembahasan landasan teori yang digunakan untuk membaca fenomena. Dalam kajian kepustakaan terdiri dari penelitian terdahulu dan kajian teori. Penelitian terdahulu memuat

hasil penelitian yang pernah dilakukan dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu berguna untuk memberikan ketegasan otoritas penelitian peneliti dan menghindari terjadinya plagiat. Sedangkan kajian teori memuat pembahasan atau teori yang menjadi variabel dalam penelitian, sehingga dapat membantu peneliti saat terjun di lokasi penelitian.

Bab tiga berisi tentang metode penelitian yang menyajikan tentang cara menggali data, yang terdiri dari: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, serta tahap-tahap penelitian.

Bab empat berisi penyajian data dan analisis data. Pada bagian ini membahas tentang gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisis, serta pembahasan temuan.

Bab lima yaitu penutup, yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Bagian ini adalah akhir dari penulisan karya ilmiah dan merupakan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Serta terdapat saran-saran yang berkaitan dengan pembahasan dari objek penelitian.

Bagian akhir yang terdiri dari: daftar pustaka, pernyataan keaslian tulisan dan lampiran-lampiran yang berkaitan dengan laporan hasil penelitian

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (skripsi, tesis, disertasi dan sebagainya).²⁶ Hasil penelitian terdahulu yang hampir sama dengan penelitian yang akan diangkat oleh peneliti diantaranya yaitu:

1. Tesis karya Neny Nurainy dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru sekolah dasar negeri di kelurahan pondok ranji kecamatan ciputan timur kota tangerang selatan”. Dari hasil penelitian tersebut kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja para guru, ditunjukkan dengan semakin transformatif seorang Kepala Sekolah dalam memimpin sekolahnya maka akan semakin meningkat pula kinerja guru yang dipimpinnya.²⁷

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kinerja guru. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian terdahulu berfokus pada kepemimpinan kepala

²⁶ Penyusun, 46.

²⁷ Nurainy, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputan Timur Kota Tangerang Selatan.”

sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan peneliti yang sedang diteliti berfokus pada gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru dan karyawan.

2. Skripsi karya Hendro Noor Ivansyah dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan”. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin maka akan memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak.²⁸

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. Sedangkan perbedaannya penelitian terdahulu fokusnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan. Sedangkan penelitian yang dilakukan membahas tentang Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

3. Skripsi karya Rismawati dengan Judul “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTS persiapan Negeri 4 Medan”. Dari hasil penelitian tersebut upaya kepala sekolah menerapkan pendekatan dan pembinaan terhadap semua guru sehingga dapat

²⁸ Ivansyah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan.”

meningkatkan motivasi kerja guru dalam bertanggung jawab menjalankan tugasnya dengan baik.²⁹

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya peneliti terdahulu berfokus tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan yang peneliti lakukan berfokus pada gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

4. Skripsi karya Irmawati dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Kota Palopo”. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diantaranya: 1) Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel kepemimpinan kepala sekolah, Nilai rata-rata kepemimpinan kepala sekolah sebesar 78,67 dari angka tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 8 Palopo keadaan baik. 2) Sementara pada variabel motivasi kerja guru nilai rata-rata yang diperoleh dari analisis statistik deskriptif yaitu sebesar 78,28 dari angka ini menggambarkan bahwa variabel motivasi kerja guru di SMP Negeri 8 Palopo dalam keadaan baik. 3) Hasil Dari uji hipotesis yang dilakukan oleh peneliti maka diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,357 atau sama dengan 35,7% dengan nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ yaitu $5.347 >$

²⁹ Rismawati, “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Mts Persiapan Negeri 4 Medan.”

1,701 Terdapat pula nilai signifikan $0,000 < 0,05$ (H_0 ditolak dan H_1 diterima), dari hasil tersebut mengatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMP Negeri 8 Palopo.³⁰

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas kepemimpinan dan motivasi kerja guru. Sedangkan perbedaannya penelitian terdahulu fokusnya Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Kota Palopo, Sedangkan penelitian yang dilakukan memfokuskan Kolaborasi Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

5. Skripsi karya Denni Aulia dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di MAS Ruhul Islam Anak Bangsa Aceh Besar”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diantaranya: 1) Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru di MAS Ruhul Islam Anak Bangsa Aceh Besar berhasil dengan baik yang ditunjukkan oleh kinerja guru yang semakin membaik. 2) Urgensitas kepemimpinan transformasional kepala MAS Ruhul Islam Anak Bangsa dalam peningkatan profesionalisme guru adalah dengan melakukan

³⁰ Irmawati, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Kota Palopo” (Skripsi: Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2021).

fasilitas yang memadai dan memberikan penghargaan atau reward kepada guru. kegiatan yang mengarah pada pelatihan dan pembinaan guru untuk peningkatan profesionalisme guru. 3) Faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru MAS Ruhul Islam Anak Bangsa adalah dengan adanya.³¹

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya peneliti terdahulu hanya membahas tentang kepemimpinan transformasional saja. sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti tidak hanya membahas kepemimpinan transformasional saja melainkan juga kepemimpinan transaksional.

6. Jurnal karya Wayan Satria Jaya dengan judul “Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu: gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja para guru Pendidikan anak usia dini di kota Bandar Lampung. Motivasi kerja guru yang meliputi guru dengan produktivitas yang tinggi, selalu bersemangat ketika bekerja, mempunyai inisiatif ketika kesulitan dalam bekerja, pekerjaan membutuhkan kreativitas yang tinggi dan bertanggung

³¹ Denni Aulia, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di MAS Ruhul Islam Anak Bangsa Aceh Besar” (Skripsi: Universitas Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, 2020).

jawab akan pekerjaan untuk mencapai target kerja, berpengaruh terhadap kinerja guru.³²

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Sedangkan perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan metode kuantitatif, peneliti yang dilakukan sekarang menggunakan metode penelitian kualitatif

7. Jurnal karya Jamaluddin, Dian Nisa Istofa, dan Bety Suremi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di MA Swasta Nururroddiyah Kota Jambi”. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Karena itu baik tidaknya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja guru dalam menjalankan tugasnya dengan pengaruh yang kuat atau tinggi. Berdasarkan penelitian di atas dapat diketahui bahwa semakin bagus kepemimpinan kepala sekolah maka akan mempengaruhi motivasi kerja guru yang ada di suatu sekolah dan akan berdampak pula pada tercapainya tujuan atau visi misi sekolah tersebut.³³

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan

³² Wayan Satria Jaya, “Kinerja Guru Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja,” *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 3 (2022): 1286–94, <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i3.1738>.

³³ Jamaluddin, Dian Nisa Istofa, & Bety Suremi, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MA Swasta Nururroddiyah Kota Jambi,” *Journal of Management in Education* 6, no. 2 (2021): 91–100, <https://doi.org/https://doi.org/10.30361/jmie.2021.62.91-100>.

kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Sedangkan perbedaanya peneliti terdahulu menggunakan metode kuantitatif, peneliti yang dilakukan sekarang menggunakan metode penelitian kualitatif.

8. Jurnal karya Mahdi, Aiyub, dan Darmawati dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada SMK Negeri di Aceh Utara.” Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri di Kabupaten Aceh Utara, artinya apabila kepala sekolah meningkatkan intensitas penerapan gaya kepemimpinan transaksional maka akan meningkatkan kepuasan kerja guru pada SMK Negeri di Kabupaten Aceh Utara.³⁴

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Sedangkan perbedaanya peneliti terdahulu menggunakan metode SEM (Structural Equation Modeling) merupakan penggabungan antara dua konsep statistika, peneliti yang dilakukan sekarang menggunakan metode penelitian kualitatif.

³⁴ Mahdi, Aiyub, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara.”

Tabel 2.1
Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dan sekarang

No	Nama, Tahun & Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Neny Nurainy (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru sekolah dasar negeri di kelurahan pondok ranji kecamatan ciputan timur kota tangerang selatan	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kinerja guru.	Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus peneliti terdahulu berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, sedangkan peneliti yang sedang diteliti berfokus pada gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru dan karyawan.
2.	Hendro Noor Ivansyah (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional	Perbedaannya penelitian terdahulu fokusnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan. Sedangkan penelitian yang dilakukan membahas tentang Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
3.	Rismawati (2019) Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTS persiapan Negeri 4	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	Perbedaan peneliti terdahulu berfokus tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, sedangkan yang peneliti lakukan berfokus pada gaya

No	Nama, Tahun & Judul	Persamaan	Perbedaan
	Medan		kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
4.	Irmawati (2021) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Kota Palopo	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas kepemimpinan dan motivasi kerja guru.	Penelitian terdahulu memfokuskan Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Kota Palopo, Sedangkan penelitian yang dilakukan memfokuskan Kolaborasi Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.
5.	Denni Aulia (2020) Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru di MAS Ruhul Islam Anak Bangsa Aceh Besar	Persamaan penelitian ini adalah: Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif	Perbedaan peneliti terdahulu hanya membahas tentang kepemimpinan transformasional saja. sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti tidak hanya membahas kepemimpinan transformasional saja melainkan juga kepemimpinan transaksional
6.	Wayan Satria Jaya (2022) Kinerja Guru Ditinjau dari	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian	Sedangkan perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan metode

No	Nama, Tahun & Judul	Persamaan	Perbedaan
	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja	yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru. Kualitatif	kuantitatif, peneliti yang dilakukan sekarang menggunakan metode penelitian
7.	Jamaluddin, Dian Nisa Istofa, dan Bety Suremi (2021) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru di MA Swasta Nururroddiyah Kota Jambi	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.	Sedangkan perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan metode kuantitatif, peneliti yang dilakukan sekarang menggunakan metode penelitian kualitatif.
8.	Mahdi, Aiyub, dan Darmawati (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada SMK Negeri di Aceh Utara	Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.	Sedangkan perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan metode SEM (Structural Equation Modeling) merupakan penggabungan antara dua konsep statistika, peneliti yang dilakukan sekarang menggunakan metode penelitian kualitatif.

Berdasarkan beberapa uraian penelitian terdahulu di atas, telah dipaparkan terkait dari setiap penelitian yang telah dikaji sebelumnya,

sehingga dapat diketahui perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa pemimpin atau kepala madrasah harus menjadi motivator yang baik untuk bawahannya supaya lembaga dapat terus maju dan berjalan dengan baik. Motivasi yang dimiliki pimpinan atau kepala madrasah kepada bawahannya dapat menjadi pembeda dengan lembaga yang lain sehingga masyarakat dengan mudah mengingat lembaga tersebut. Penelitian ini adalah penelitian lanjutan atau pengembangan dari penelitian sebelumnya dan tentunya pasti ada pembeda dengan peneliti terdahulu. Maka dari itu peneliti disini mengembangkan penelitian dengan mengangkat permasalahan terkait kolaborasi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan yang mana hal ini juga sangat penting dalam membantu mempertahankan dan meningkatkan eksistensi lembaga.

B. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai orang yang memimpin.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai perihal memimpin, cara memimpin.³⁵

Guterres dan Supartha menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menetapkan tujuan organisasi untuk mencapai

³⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)

tujuan kepuasan dan kinerja pegawai yang maksimal. Penggunaan kepemimpinan yang tepat dari atasan merupakan salah satu faktor yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membimbing dan memotivasi pegawai guru untuk lebih berprestasi dalam kinerja dan kepuasan kerja.³⁶

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam sebuah lembaga. Keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada pola kepemimpinan dalam lembaga. Kepemimpinan menjadi unsur penting karena kepemimpinanlah yang bertanggung jawab dalam menentukan kebijakan dan arah dari suatu lembaga. Maju mundurnya organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan dalam mengarahkan dan menangani lembaga. Banyak pimpinan yang sukses membawa lembaganya ke arah kemajuan, namun tidak sedikit pimpinan yang gagal membawa lembaga ke arah kemajuan.

Setiap pemimpin memiliki cara, gaya dan perilaku yang berbeda dalam memimpin dan mempengaruhi bawahannya. Perbedaan perilaku, cara dan gaya dalam memimpin atau mempengaruhi orang lain sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tindakan tertentu. Bawahan yang puas akan gaya kepemimpinan yang diterapkan

³⁶ Nurainy, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputan Timur Kota Tangerang Selatan," 2.

oleh atasannya tidak hanya patuh terhadap perintah yang diberikan, namun juga memiliki keterlibatan lebih dalam organisasi atau lembaganya.³⁷

Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi ataupun lembaga pendidikan yang dapat menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin dalam menunjang lembaga pendidikan untuk menjadi lebih baik.

Terdapat bermacam-macam gaya kepemimpinan kepala Madrasah diantaranya sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.³⁸ Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward apabila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.
- b. Gaya Kepemimpinan transformasional, yaitu Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.³⁹ Kepemimpinan transformasional juga mempelajari bagaimana para pemimpin

³⁷ Mahdi, Aiyub, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara," 28.

³⁸ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 119.

³⁹ Amirullah, 116.

mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

- c. Gaya kepemimpinan visioner, Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk bisa memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dijalankan secara bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberikan arahan dan makna pada suatu kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan dengan visi yang jelas.⁴⁰ Yakni pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi misi.

- d. Gaya kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan yang mendesentralisasi wewenang. Ia akan terus melibatkan para anggotanya untuk bekerja bersama-sama dengan pemimpin tersebut.⁴¹

Yakni pemimpin sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan.

- e. Gaya kepemimpinan demokratis, merupakan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai

⁴⁰ Dea Mustika Beta Salsabilla, Febria Indah Lestari, Maya Erlita, Ranisha Dian Insani, Rani Santika, Restika Amalia Ningsih, Triska, "Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v5i9.1883>.

⁴¹ Sri Utari dan Moh. Mustofa Hadi, "Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus)," *Jurnal Pustaka Ilmiah* 6, no. 1 (2020): 997, <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>.

peluang untuk melatih karyawan. Pemimpin tersebut berupaya untuk mengkaji dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitas dari para bawahannya.⁴²

Keberhasilan dalam mengarahkan lembaga madrasah dalam mencapai kemajuan sangat tergantung pada pola atau gaya kepemimpinan yang dianut oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan akan menentukan orientasi dari seorang pemimpin dalam mengelola sumber daya yang ada dalam lembaga madrasah. Ada pimpinan yang cenderung berorientasi kepada tugas atau produksi dan mengabaikan pada orientasi kepada pegawai ataupun sebaliknya atau keduanya. Perbedaan orientasi kepemimpinan akan memberi pengaruh yang berbeda terhadap lembaga nya.

Definisi kepemimpinan transaksional menurut Burns sebagaimana yang dikutip oleh Reimond Napitupulu, dkk menyatakan bahwa memotivasi para pengikut dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri.⁴³ Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan pertukaran.

Menurut Haya dan Moh. Khusnuridlo perilaku kepemimpinan transaksional adalah penghargaan berhubungan, manajemen aktif dengan

⁴² Hadi, 997.

⁴³ Reimond Napitupulu, Didi Hasan Putra, Shalahuddin, *Dasar-Dasar Ilmu Kepemimpinan Teori Dan Aplikasi* (Jawa Timur: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 50.

pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian.⁴⁴ Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.⁴⁵ Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward apabila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Adapun pendekatan transaksional ini menggunakan konsep-konsep⁴⁶ antara lain, sebagai berikut:

- a. *Directive*, cenderung membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan oleh mereka.
- b. *Supportive*, memperlakukan bawahan dengan derajat yang sama.
- c. *Partisipatif*, meminta pendapat bawahan dan mempertimbangkan saran dan ide mereka sebelum mencapai keputusan.
- d. Orientasi pada prestasi, menetapkan pada tujuan-tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan untuk memberikan prestasinya pada tingkat yang paling tinggi, dan secara terus-menerus melakukan perbaikan prestasi.

Menurut Bass, sebagaimana yang dikutip oleh Amirullah menyatakan bahwa sejumlah langkah dalam proses transaksional yaitu:

⁴⁴ Haya & Moh. Khusnuridlo, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik* (Probolinggo: El-Rumi Press, 2020), 36.

⁴⁵ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 119.

⁴⁶ Amirullah, 30.

pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Serta pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.⁴⁷

Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan,⁴⁸ yaitu:

- a. *Contingent reward*, terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan.
- b. *Management by exception*, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk dan bertambah serius.
- c. *Active management by exception*, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, dan kegagalan. Serta melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Haya dan Moh. Khusnuridlo kepemimpinan transformasional berarti praktik kepemimpinan di mana pemimpinnya memberikan pandangan kepada pengikutnya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu

⁴⁷ Amirullah, 119.

⁴⁸ Amirullah, 119.

mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya.⁴⁹ Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.⁵⁰ Kepemimpinan transformasional juga mempelajari bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Adapun definisi kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli, adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Burns sebagaimana yang dikutip Amirullah menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian.⁵¹ Dengan cara demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi.
- b. Menurut Pramana dan Subudi sebagaimana yang dikutip oleh Benny Hutahayan, dkk menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan

⁴⁹ Haya & Moh. Khusnuridlo, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*, 34.

⁵⁰ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 116.

⁵¹ Amirullah, 116.

melampaui kepentingan diri sendiri secara langsung.⁵² Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik lagi.

Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan dan pimpinan) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan⁵³ diantaranya:

a. *Attributed charisma*

Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

b. *Idealized influence*

Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad

⁵² Djamhur Hamid Benny Hutahayan, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo, *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN (Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero)* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 50.

⁵³ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 117.

untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan sebab-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Seorang pemimpin dengan tipe tersebut akan dikagumi, dipercaya, dihargai dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten serta menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi.

c. *Inspirational motivation*

Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi motivasi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi di masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas.

d. *Intellectual stimulation*

Bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan mereka menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka.

e. *Individualized consideration*

Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Adapun pengaruh terhadap bawahan antara lain: merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi oleh atasannya.

Dengan demikian, kelima perilaku tersebut diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi atau lembaga.

3. Motivasi Kerja Guru dan Karyawan

Stephen P. Robbins ia mengatakan bahwa motivasi adalah *the willingness to exert high level of effort toward organizational goal, conditioned by effort's ability to satisfy individual needs*. Menurutnya bahwa motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu di dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.⁵⁴ Jadi upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi adanya motivasi dari individual.

Motivasi kerja menurut Uno dikutip oleh Nurussalami mengemukakan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan

⁵⁴ Rismawati, "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di MTS persiapan Negeri 4 Medan" (Skripsi, Universitas Negeri Sumatera Utara, 2019), 24.

berdasarkan tanggung jawab masing-masing.⁵⁵ Motivasi atau dorongan dapat mempengaruhi perilaku seseorang dan perilaku tersebut akan menimbulkan aktivitas, sedangkan aktivitas dapat mengarahkan untuk mencapai suatu tujuan.

a. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵⁶

Menurut Mangkunegara yang di kutip oleh Titin Eka Ardiana yaitu, mendefinisikan motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil yang lebih baik.

Ada dua dimensi yang mempengaruhi motivasi kerja guru yaitu:

⁵⁵ Nurussalami, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kinerja Guru Pada SD Negeri Siem Kecamatan Darussalam Aceh Besar," *Bunayya: Jurnal Pendidikan Anak* IV, no. 1 (2018): 5, <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bunayya/article/view/4513%0Ahttps://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bunayya/article/viewFile/4513/2971>.

⁵⁶ Hamzah B Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 71.

- 1) Dari luar (ekstrinsik) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi.
- 2) Dari dalam (intrinsik) adalah dimensi yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu.⁵⁷

Pencapaian hasil yang baik tentu ada indikator motivasi kerja guru di dalamnya, indikator motivasi kerja guru yaitu:

- 1) Kebutuhan akan berprestasi,
- 2) Peluang untuk berkembang,
- 3) Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri,
- 4) Kebutuhan akan pengakuan, dan
- 5) Gaji yang diterima.⁵⁸

Peningkatan motivasi kerja guru perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dengan memberikan dorongan kepada guru melalui berbagai cara agar motivasi yang ada dalam dirinya dapat menjadi kuat sehingga memiliki keinginan yang kuat pula dalam melaksanakan tugasnya demi mencapai dan menghasilkan kinerja yang optimal.⁵⁹

Hal tersebut mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki

⁵⁷ Siemze Joen, Kinerja Guru Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru (Sulawesi Tengah:Magama (Anggota IKAPI), 2022), 59

⁵⁸ Titin Eka Ardiana, "Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun," *Jurnal Akuntansi Dan Pajak* 17, no. 02 (2017): 19, <https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.11>.

⁵⁹ St. Syamsudduha Danial, Muljono Damopolii, "Hubungan Antara Budaya Madrasah Dengan Motivasi Kerja Guru Di MTs Se-Kecamatan SInjai Barat," *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan* 22, no. 36 (2019): 141–156.

oleh guru tidak dapat berfungsi secara optimal jika tidak dibarengi dengan motivasi ekstrinsik. Oleh karena itu, kedua motivasi tersebut sangat dibutuhkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Asdiqoh mengatakan empat faktor yang menimbulkan motivasi kerja guru, yaitu:⁶⁰

1) Dorongan untuk bekerja

Seseorang akan melakukan pekerjaan tertentu, dirancang untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

2) Tanggung jawab terhadap tugas

Motivasi guru untuk memenuhi kebutuhannya ditentukan oleh sejauh mana tanggung jawabnya dalam menjalankan fungsinya. Tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya di madrasah ditandai dengan bahwa mereka tidak serta merta puas dengan hasil yang diperolehnya. Tingkat motivasi kerja guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah tergantung pada beban pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan harus dilaksanakan guru sehari-hari dan cara pelaksanaan tugas tersebut.

3) Minat terhadap tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan mempengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di

⁶⁰ Kompri, *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa* (Bandung Remaja Rosdakarya, 2015), 76-77.

sekolah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

4) Penghargaan atau tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru akan meningkat apabila ada dorongan dari kepala madrasah dengan cara memenuhi indikator motivasi kerja guru seperti Kebutuhan akan berprestasi, Peluang untuk berkembang, Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri, Kebutuhan akan pengakuan, dan Gaji yang diterima. Dan tentunya juga ada faktor dorongan untuk bekerja dari guru sendiri sehingga dapat membawa lembaga menjadi lebih baik.

b. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja karyawan menjadi penentu keberhasilan lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan motivasi akan membuat kenaikan yang sangat baik bagi kinerja seorang karyawan dalam mengemban tugas dan kewajibannya yaitu mengelola administrasi ketenagaan madrasah. Motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerjanya, karena dengan motivasi yang tinggi maka karyawan akan terdorong untuk berkerja dengan baik hingga

menghasilkan kinerja maksimal.⁶¹ Kepala madrasah dapat menjadi faktor meningkatnya motivasi kerja karyawan sehingga tercapainya keberhasilan di suatu lembaga.

Mangkunegara dalam Skripsi Hendro Noor Ivansyah⁶² Kinerja karyawan adalah istilah yang berasal dari prestasi kerja atau kinerja sebenarnya. Hal ini dapat didefinisi bahwa "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu mengelola administrasi lembaga sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam proses motivasi kerja karyawan perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan dari lembaga, baru kemudian karyawan dimotivasi kearah tujuan tersebut. Secara umum motivasi ditujukan supaya karyawan mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal sehingga tujuan dari lembaga dapat dicapai. Pemberian motivasi kerja pada karyawan yaitu sebagai berikut:⁶³

- 1) Meningkatkan semangat kerja karyawan
- 2) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan

⁶¹ Miskiani and Bagia, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja," 124.

⁶² Hendro Noor Ivansyah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan" (Skripsi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2019), 28.

⁶³ Fauzi Agustini, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (UISU Press, 2019), 31

Menurut Arep dan Ishak dalam skripsi Novita Megawati mengemukakan ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi kerja, antara lain:

- 1) Bekerja sesuai standar
- 2) Senang bekerja
- 3) Merasa berharga
- 4) Bekerja keras
- 5) Sedikit pengawasan
- 6) Semangat juang tinggi⁶⁴

Peningkatan motivasi kerja karyawan perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dengan memberikan dorongan kepada karyawan melalui beberapa indikator diatas agar motivasi yang ada dalam diri karyawan dapat menjadi kuat sehingga memiliki keinginan yang kuat pula dalam melaksanakan tugasnya mengurus administrasi ketenagaan lembaga demi mencapai dan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Menurut Dharma dalam jurnal yang ditulis Dzikrillah, Bambang dan Heru, kinerja karyawan dapat diukur melalui 3 indikator yaitu:

- 1) Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran

⁶⁴ Novita Megawati, "Motivasi Kerja ditinjau dari Keterlibatan Kerja Pada Karyawan PT. KINI jaya Indah" (Skripsi, Universitas Semarang, 2019). 14

dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2) Kualitas Hasil Kerja

Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitas keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kualitas yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.⁶⁵

Jadi motivasi kerja karyawan menjadi penentu keberhasilan suatu lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa kenaikan motivasi kerja seorang karyawan dalam mengemban tugas dan kewajibannya yaitu mengelola administrasi ketenagaan dapat tercapainya lembaga menjadi lebih baik, dengan cara terpenuhinya indikator J E M B E R seperti kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, Kebutuhan akan penghargaan, Kebutuhan perwujudan diri. Dengan adanya indikator tersebut maka kepala madrasah dapat

⁶⁵ Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto, and Heru Susilo, "Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 36, no. 1 (2016): 137–146.

mengukur hasil kinerja karyawan dengan melihat kuantitas dan kualitas serta ketepatan waktu hasil kerjanya.

Penerapan kepemimpinan dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan ditunjukkan dengan keterlibatan dan minat yang tinggi pemimpin terhadap kegiatan madrasah, dimana ciri-ciri tersebut yaitu:⁶⁶

- 1) Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru dan karyawan
- 2) Kepala madrasah menyediakan kerja sama dan dukungan yang berkelanjutan dari komite madrasah
- 3) Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah dan bawahannya



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

⁶⁶ Yuni Kasmawati, "Kepemimpinan Kolaboratif: Sebuah Bentuk Kepemimpinan Untuk Sekolah," *Equilibrium: Jurnal Pendidikan* 9, no. 2 (2021): 201, <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v9i2.5120>.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Bentuk pendekatan pada penelitian ini merupakan pendekatan penelitian kualitatif, karena peneliti ingin mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember tersebut secara lebih mendalam dan jelas sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek peneliti, misalnya perilaku, tujuan, motivasi, tindakan dan sebagainya dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk uraian kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus dengan pemanfaatan beberapa metode ilmiah.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan (*field research*) merupakan studi terhadap realitas kehidupan sosial masyarakat secara langsung. Ide pentingnya adalah bahwa peneliti berangkat ke lapangan untuk mengadakan pengamatan tentang suatu fenomena dalam suatu keadaan alamiah.⁶⁷ Jenis penelitian ini dipilih oleh peneliti karena peneliti ingin memaparkan fenomena yang sesuai dengan tema penelitian yang diambil peneliti

⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2019).

B. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian yang peneliti pilih ialah Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, yang terletak di Jl. Ahmad Yani No 76 Krajan II Kecamatan Jombang Kabupaten Jember. Pertimbangan peneliti memilih lokasi ini dikarenakan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember merupakan salah satu Madrasah Aliyah Negeri yang kepemimpinan kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan, serta siswa-siswinya tidak hanya diberikan ilmu pengetahuan saja tetapi juga diberikan bekal ilmu agama dan menyediakan fasilitas yang cukup baik untuk memenuhi kebutuhan dalam belajar mengajar.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah narasumber atau partisipan atau informan yang dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan terkait dengan data yang akan diteliti dan digali.

Penentuan sumber data pada orang yang akan diwawancarai dilakukan dengan teknik *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan.

Adapun subyek atau informan yang dipilih peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Bapak Drs. Mohamad Iskak, M.Pd.I, selaku Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.
2. Bapak Kasworo, S.Pd, selaku Waka Kurikulum di Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.
3. Ibu Dra. Sholihah selaku guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.
4. Ibu Siti Nurfadilah, S.Ag, selaku guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.
5. Bapak H. Rudy Hartono, A.Md, selaku Kepala TU di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.
6. Bapak Mashuri selaku karyawan TU di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.⁶⁸

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi, yang dijelaskan secara rinci, berikut ini:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan langsung dan pencatatan yang sistematis di lokasi penelitian yang dilakukan. Dengan teknik observasi ini peneliti akan lebih mampu memahami konteks data secara keseluruhan

⁶⁸ Sugiyono, 137.

situasi sosial yang ada di lokasi penelitian. Sehingga bisa memperoleh pandangan yang menyeluruh.

Teknik observasi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipatif pasif. Adapun data yang ingin diperoleh peneliti dari kegiatan observasi ini diantaranya:

- a. Gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember meliputi:
 - 1) *Contingent reward*
 - 2) *Management by exception*
 - 3) *Active management by exception*
- b. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember meliputi:
 - 1) *Attributed Charisma*
 - 2) *Idealized influence*
 - 3) *Inspirational motivation*
 - 4) *Intellectual stimulation*
 - 5) *Individualized Consideration*
- c. Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan
 - 1) Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru dan karyawan
 - 2) Kepala madrasah menyediakan kerja sama dan dukungan yang berkelanjutan dari komite madrasah

- 3) Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah dan bawahannya

2. Wawancara

Selain menggunakan teknik observasi, peneliti juga menggunakan teknik wawancara. Wawancara adalah sebuah percakapan antara dua orang atau lebih yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subjek atau sekelompok subjek penelitian untuk dijawab.⁶⁹

Adapun data yang ingin diperoleh peneliti dari kegiatan wawancara ini diantaranya:

- a. Gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember meliputi:

- 1) *Contingent reward*
- 2) *Management by exception*
- 3) *Active management by exception*

- b. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember meliputi:

- 1) *Attributed Charisma*
- 2) *Idealized influence*
- 3) *Inspirational motivation*
- 4) *Intellectual stimulation*
- 5) *Individualized Consideration*

⁶⁹ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya* (Malang: Banyumedia Publishing, 2014), 189.

c. Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan

- 1) Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru dan karyawan
- 2) Kepala madrasah menyediakan kerja sama dan dukungan yang berkelanjutan dari komite madrasah
- 3) Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah dan bawahannya

3. Dokumentasi

Hasil penelitian akan lebih dapat dipercaya apabila didukung dengan adanya foto-foto, tulisan-tulisan dan seni yang telah ada. Adapun data yang ingin diperoleh peneliti dengan kegiatan dokumentasi ini adalah:

a. Gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah

Aliyah Negeri 3 Jember meliputi:

- 1) *Contingent reward*
- 2) *Management by exception*
- 3) *Active management by exception*

b. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah

Aliyah Negeri 3 Jember meliputi:

- 1) *Attributed Charisma*
- 2) *Idealized influence*
- 3) *Inspirational motivation*

- 4) *Intellectual stimulation*
 - 5) *Individualized Consideration*
- c. Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan
- 1) Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru dan karyawan
 - 2) Kepala madrasah menyediakan kerja sama dan dukungan yang berkelanjutan dari komite madrasah
 - 3) Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah dan bawahannya

E. Analisis data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain yang membaca.⁷⁰ Adapun teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*).

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, yang ditemukan melalui proses observasi, wawancara, dan dokumentasi maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mengkondensasi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari temanya yang sesuai dengan obyek yang akan

⁷⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 244.

diteliti. Dengan begitu, data yang telah dikondensasi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan akan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan untuk penyimpulan dan aksi. Penyajian data ini dapat membantu memahami apa yang terjadi dan juga dapat melakukan sesuatu, termasuk menganalisis data lebih mendalam berdasarkan pemahaman tertentu. Pada tahap ini, peneliti menyajikan data yang sudah terorganisir sebelumnya. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian sesuai dengan indikator penelitian agar lebih mudah dipahami

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Dari awal pengumpulan data, analisis kualitatif menginterpretasikan hal-hal apa yang dimaksud dengan tidak ada pola, penjelasan, aliran sebab akibat, dan proposisi. Peneliti yang kompeten menganggap kesimpulan ini enteng, menjaga keterbukaan dan skeptisisme, tetapi kesimpulannya masih ada, samar-samar pada awalnya, kemudian semakin eksplisit dan membumi. Kesimpulan "final" mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data selesai, tergantung pada ukuran korpus catatan lapangan; metode pengkodean, penyimpanan, dan pengambilan yang digunakan; kecanggihan peneliti, dan tenggat waktu yang harus dipenuhi.

Kegiatan ketiga dari analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Dari kesimpulan ini, maka akan ditemukan hasil penemuan peneliti yang sebelumnya belum pernah dikaji oleh siapa pun. Seperti temuan yang berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya belum jelas menjadi jelas setelah adanya penelitian yang dilakukan. Dalam tahap ini peneliti menyimpulkan dari hasil tahap-tahap analisis sebelumnya dan menjawab semua fokus masalah yang menjadi permasalahan dalam penelitian.

F. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan agar memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipercaya oleh semua pihak. Keabsahan data merupakan konsep yang menunjukkan kesahihan dan keadaan data dalam suatu penelitian. Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh, peneliti menggunakan triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.⁷¹

Peneliti menggunakan teknik triangulasi sebagai penggabungan teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada agar kami sebagai peneliti dapat menguji kredibilitas data. Berikut penjelasan dari keduanya:

1. Triangulasi Sumber yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam hal ini sumber dikatakan sebagai informan yaitu kepala madrasah, waka

⁷¹ Sugiyono, 241.

kurikulum, guru, karyawan dan peserta didik di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

2. Triangulasi Teknik yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Teknik tersebut meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi.

G. Tahap-tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang diteliti oleh peneliti, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, dan sampai pada penulisan laporan.⁷² Berikut ini adalah tahapan-tahapan yang dilalui oleh peneliti:

1. Tahap Pra-Penelitian

Yaitu tahapan awal yang dilakukan oleh peneliti sebelum melakukan penelitian. Dimulai dari pengajuan judul penelitian dan latar belakang penelitian, serta mengecek secara langsung lokasi dan yang akan diteliti. Kemudian membuat mini proposal dan proposal penelitian yang dikonsultasikan kepada dosen pembimbing.

2. Tahap pelaksanaan penelitian

Yaitu tahap dimana peneliti mulai terjun langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh dan mencatat data-data yang akan ditulis dalam laporan hasil penelitian melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

⁷² Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 48.

3. Tahap analisis data

Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses penelitian, pada tahap ini peneliti mengelola data yang telah diperoleh dari berbagai sumber saat penelitian. Peneliti juga akan membuat kesimpulan yang akan disusun ke dalam laporan hasil penelitian



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Madrasah Aliyah Ittihadiyah berdiri tahun 1977, pada tahun 1982-1983 Madrasah Aliyah Ittihadiyah menggabungkan diri dengan MAN Jember (sekarang MAN 1 Jember), dengan sebutan MAN Fillial Jember, Kemudian berdasarkan terbitnya SK Menteri Agama No.515 A Tahun 1995 MAN Fillial Jember menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember hingga sekarang. Kini MAN 3 Jember terus melaju untuk mengembangkan potensinya, terus mengimbangi kemajuan zaman, khususnya bidang pendidikan, serta melakukan pemenuhan tuntutan masyarakat.

Banyak perubahan dan perkembangan MAN 3 Jember, dari sarana prasarana yang awalnya kurang lengkap dan memadai, hingga kini menjadi salah satu madrasah yang elit di kabupaten Jember. Sedangkan jumlah antusias konsumen pendidikan di MAN 3 Jember kini sudah mencapai 923 siswa. Untuk perkembangan status dan tingkat kepemimpinan akan dijelaskan dalam sub bab tersendiri.⁷³

⁷³ Dokumentasi, "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.

2. Jajaran Pimpinan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember dari Masa ke Masa

Perjalanan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yang telah berdiri sejak 1977 silam telah mengalami sejumlah pergantian kursi kepala madrasah. Berikut daftar Kepala Madrasah yang pernah menjabat di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember dari masa ke masa hingga saat ini.

- a. Tahun 1982-1997 : Nursalim
- b. Tahun 1997-1999 : Drs. HM. Badiuri
- c. Tahun 1999-2003 : Drs. Ach. Dimjati
- d. Tahun 2003-2007 : Drs. H. Achmad Makmur, SH.M.Pd.I
- e. Tahun 2007-2009 : Drs. M. Anwari SY, MA
- f. Tahun 2009-2012 : Drs. EK. Abdul Wahid
- g. Tahun 2012-2016 : Drs. Suharno. M.Pd.I
- h. Tahun 2016-2019 : Drs. Ashar, M.Pd.I
- i. Tahun 2020-2021 : Ir. Hariyanto, M.Pd
- j. Tahun 2020-Sekarang : Drs. Mohamad Iskak, M.Pd.I⁷⁴

3. Profil Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
Kode Satker / UPB	: 575549 / 025.04.0500.575549.00
ID / NSM / NPSN	: 510317 / 131135090003 / 20580293
Alamat Lengkap	: Jl. Ahmad Yani No. 76 Kecamatan Jombang Kabupaten Jember Provinsi

⁷⁴ Dokumentasi, "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.

Jawa Timur Kodepos 68168 Telp.
(0336) 322267

Tahun Berdiri Madrasah	: 1992
Status Madrasah	: Negeri (Berdasarkan SK Menteri Agama No.42 Tahun 1992)
Organisasi Penyelenggara	: Kanwil Kementerian Agama
Kode UAKPB	: 025.04.0500.575549.000.KD
NPWP Madrasah	: 00.146.488.2-262.000
Jenjang Akreditasi/Tahun	: A / 2022
Nama Kepala Madrasah	: Drs. Mohammad Iskak, M, Pd,I
Kepemilikan Tanah	: Pemerintah RI Kementerian Agama RI
Status Tanah	: Sertifikat Hak Pakai Luas Tanah 7.102 M ²
Kepemilikan Bangunan	: Dipergunakan untuk Operasional Madrasah
Luas Bangunan	: 4.085 M ² ⁷⁵

4. Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember terletak di jalan A. Yani No. 76, Krajan II, Jombang, kecamatan Jombang, kabupaten Jember. Daerah ini terletak pada posisi 113o20'34.3"E Bujur Timur dan 8o15'10.8"S Lintang Selatan. Kecamatan Jombang terletak diujung barat daya wilayah Kabupaten Jember, dan batasan langsung dengan Kabupaten Lumajang.

⁷⁵ Dokumentasi, "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.

Jombang merupakan hasil pemekaran dari kecamatan kencong, yang dibentuk pada tahun 1995. Mayoritas penduduk kecamatan Jombang wiraswasta, buruh, dan PNS. bersuku Jawa dan Madura, bermata pencaharian sebagai petani, pedagang, wiraswasta, buruh dan PNS.⁷⁶

5. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Setiap badan organisasi pasti memiliki tujuan yang terkonsep melalui visi, dan misi organisasi tersebut. Tidak terkecuali juga organisasi pendidikan yang dalam hal ini adalah Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

Adapun visi, misi dan tujuan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember sendiri ialah:

a. Visi

Terwujudnya Madrasah yang unggul, berakhlak mulia, disiplin, cerdas, terampil, kreatif, dan berwawasan kebangsaan (ADICTIF WANGSA)

b. Misi

Untuk mencapai visi tersebut, Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember mengembangkan misi sebagai berikut:

- 1) Membiasakan civitas akademika berperilaku sesuai ajaran agama islam dan norma yang berlaku dalam masyarakat.
- 2) Menaati peraturan yang berlaku di lingkungan madrasah dan lingkungan masyarakat.

⁷⁶ Dokumentasi, "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.

- 3) Melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan.
- 4) Menumbuhkan semangat berprestasi bagi seluruh civitas akademika.
- 5) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler sesuai bakat dan minat.
- 6) Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi bagi seluruh civitas akademika.
- 7) Membangunkan siswa yang terampil di bidang multimedia, operator komputer, dan tata busana.
- 8) Meningkatkan kesadaran berwawasan lingkungan.
- 9) Menumbuh kembangkan kesadaran dan tanggung jawab bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.⁷⁷

6. Struktur Lembaga Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Badan lembaga apapun, termasuk pendidikan memiliki struktur kepemimpinan sebagai komando dan pembagian *job description* masing-masing agar kegiatannya berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan visi, misi dan tujuannya. Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember memiliki struktur lembaga sebagai berikut:

- | | |
|---------------------|-----------------------------------|
| ☐ Kepala Madrasah | : Drs. Mohammad Iskak, M, Pd,I |
| ☐ Kepala Tata Usaha | : H. Rudy Hartono A.Md |
| ☐ Komite | : Kh. Abdullah Ubaid Syafawi S,Ag |
| ☐ Bendahara | : 1. Sri Mujayanti |

⁷⁷ Dokumentasi, “Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember,” 2024.

2. Drs Hj. Munasikah

- ☐ Waka Madrasah Ur. Kurikulum : Kasworo S.Pd
- ☐ Waka Madrasah Ur, Sarpras : Supriyadi S.Pd
- ☐ Waka Madrasah Ur. Kesiswaan : Bibit Wahyuningsih S.Pd
- ☐ Waka Madrasah Ur. Humas : Supriyadi S.Pd
- ☐ Bidang Pelayanan Pembelajaran : Imam Syahroni, S.Pd., M.Si
- ☐ Bina Prestasi : Sri Hidayati, S.Pd
- ☐ Perpustakaan : Supriyadi, S.Pd (Fis)
- ☐ Bidang Program Kemitraan : Imam Syafi'I, S.Pd
- ☐ Bidang Pengelolaan Data : Usman Affan Irdo'I, S.Pd
- ☐ Bidang Organisasi : Ririn Indrayati, S.Pd
- ☐ Bidang SIM : Abdul Jalil, S.Pd
- ☐ Bidang UKS : Eli Rachmawati, S.Pd
- ☐ Bidang Eskul : Mohammad Junaidi, S.Pd
- ☐ Bidang BSM : Imam Hanafi, S.Pd
- ☐ Bidang Koperasi : G Aris Sulistiyorini, S.Pd
- ☐ Kepala laboratorium : Bibit Wahyuningsih, S.Pd
- ☐ Tatib : J E M B E R : Moh Muhtad, S.Pd.⁷⁸

7. Data Tenaga Kependidikan dan Pendidik, Serta Peserta Didik Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Berdasarkan observasi dan dokumentasi yang didapatkan, peneliti mendapatkan data pendidik dan tenaga kependidikan Madrasah Aliyah

⁷⁸ Dokumentasi, "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.

Negeri 3 Jember yaitu terdapat 50 pendidik dengan bermacam-macam jabatan dan tupoksinya di kelas. Terdapat sekitar 15 tenaga kependidikan di MAN 3 Jember. Untuk data lebih jelasnya bisa dilihat di lampiran. Pada Tahun Pelajaran 2023/2024, Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember memiliki jumlah kelas sebanyak 30 rombongan belajar yang terdiri dari Kelas X sebanyak 10 rombel, Kelas XI sebanyak 10 rombel dan kelas XII sebanyak 10 rombel.⁷⁹ Untuk data lebih jelasnya bisa dilihat di lampiran.

8. Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Keadaan gedung Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yang telah terakreditasi A dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki sangat baik dan juga memadai dengan jumlah kelas yaitu 30 kelas disertai dengan fasilitas yang juga memadai. Sarana pendukung belajar mengajarnya meliputi ruang kelas, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang laboratorium IPA, ruang laboratorium komputer, ruang laboratorium bahasa, ruang perpustakaan, ruang UKS, ruang keterampilan, ruang kesenian, ruang toilet guru, ruang toilet siswa, mushola semuanya dalam kondisi baik.⁸⁰ Untuk lebih jelasnya bisa dilihat data dilampiran.

B. Penyajian Data dan Analisis

Penyajian data dan analisis data memuat uraian data dan temuan yang diperoleh peneliti dengan menggunakan metode dan prosedur yang telah diuraikan seperti pada BAB III.⁸¹ Sebagai bukti dan hasil penelitian maka

⁷⁹ Dokumentasi, "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.

⁸⁰ Dokumentasi, "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.

⁸¹ Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 94.

perlu disajikan beberapa data hasil observasi, wawancara, dan juga dokumentasi sebagai pendukung hasil penelitian. Penyajian data digunakan untuk menjawab pada fokus masalah penelitian dengan mengacu pada rumusan masalah, kerangka teori serta data-data yang terdapat dalam obyek penelitian.

Berikut data-data yang ada dan mengacu pada fokus penelitian, diantaranya:

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024

Berdasarkan hasil wawancara dan juga hasil pengamatan peneliti selama di lokasi, gaya kepemimpinan merupakan ciri khas seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi ataupun lembaga pendidikan yang dapat menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin dalam menunjang lembaga pendidikan untuk menjadi lebih baik.

Seperti penuturan Bapak Mohammad Iskak selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 jember menuturkan: “Setiap pemimpin atau kepala madrasah memiliki karakter dan ciri khas yang berbeda, sehingga hal itu, menjadi pembeda antara kepala satu dengan yang lainnya”.⁸²

Hal tersebut juga telah diungkapkan oleh waka kurikulum yang mengatakan bahwa:

“Kepemimpinan transformasional kepala madrasah ditunjukkan dengan karakter yang dimiliki oleh kepala madrasah itu sendiri, yaitu santai, bijaksana, terbuka, wibawa, dan mementingkan orang lain daripada diri sendiri, kemudian humoris serta selalu ada untuk

⁸² Mohammad Iskak, diwawancara, Jember, 16 Januari 2024.

siapapun. Sehingga tidak heran kemudian dijadikan teladan oleh dewan guru”.⁸³

Hal ini selaras dengan penuturan Bapak Rudy Hartono selaku kepala TU di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yang mengatakan bahwa:

“Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai juga mampu mempengaruhi kinerja dan membangkitkan semangat dewan guru. Kepala madrasah di sini menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan contoh kecilnya kepala sering kali hadir dengan membawa cemilan dan kopi ketika dewan guru lembur mengerjakan tugas. Perhatian yang semacam ini sangat efektif untuk mempengaruhi kinerja serta membangkitkan semangat dewan guru dalam bekerja, termasuk saya sendiri”.⁸⁴

Berdasarkan data hasil wawancara di atas dapat disimpulkan terkait dengan gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember menggunakan transformasional dimana karakter yang sangat menonjol di dalamnya yakni kharismatik dan memiliki visi kedepan untuk perubahan lembaga menjadi lebih baik. Kepala madrasah dijadikan teladan oleh para guru karena karakternya yang bijaksana, serta lebih mengedepankan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.

Selain itu, dari ungkapan di atas juga dapat dipahami bahwa kepala madrasah juga menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dimana ciri khas utamanya yakni dengan mempertukarkan reward berupa bentuk perhatian kepada dewan guru dengan hasil kerja yang dilakukan oleh dewan guru ketika lembur.

Dari hasil pengamatan lapangan yang dilakukan oleh peneliti pada hari senin, peneliti menggali data dengan mewawancarai murid yang

⁸³ Kasworo, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

⁸⁴ Rudy Hartono, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

sedang menunggu bel masuk pelajaran, Faiq XII IPA 1 yang mengatakan bahwa:

“Sejak Pak Iskak menjadi kepala, lembaga madrasah ini semakin maju. Kemajuan lembaga hari ini tidak lepas dari keinginan dan cita-cita kepala madrasah adanya perubahan kedepan, adanya kerja sama yang baik dari dewan guru, sehingga hal ini dapat meningkatkan antusias peserta didik dalam belajar semakin bertambah”.⁸⁵

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam memimpin lembaga pendidikan, kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional.

Adapun gaya kepemimpinan transaksional kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember dapat terlihat dari sejumlah perilaku kepala madrasah, antara lain sebagai berikut:

a. *Contingent Reward*

Contingent reward terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan.

Salah satu bentuk perilaku kepala madrasah yang dapat dikategorikan menggunakan gaya kepemimpinan transaksional adalah ketika kepala madrasah berusaha memberikan kesejahteraan baik secara finansial maupun non finansial kepada guru maupun karyawan yang ada di madrasah. Dalam hal ini, senada dengan penuturan Bapak

⁸⁵ Faiqotus Sholehah, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

Rudy Hartono selaku kepala TU di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, menuturkan:

“Selama ini bentuk kesejahteraan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada dewan guru dalam dua hal, yang pertama berupa materi (seperti tunjangan dan honor) yang kedua non materi (seperti perhatian, pujian, dan motivasi kepada bawahannya)”.⁸⁶

Hal senada yang diungkapkan oleh bapak kasworo selaku waka kurikulum beliau mengatakan:

“Kepala juga memberikan penghargaan berupa kenaikan pangkat bagi guru yang menghasilkan kinerja yang baik. Penghargaan ini diharapkan dapat lebih memotivasi dan meningkatkan profesionalisme guru dan kepala madrasah yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan”.⁸⁷

Hal tersebut juga dibenarkan oleh kepala madrasah Bapak Mohammad Iskak yang mengatakan:

“Selaku kepala sudah seharusnya saya memberikan kesejahteraan kepada dewan guru, karena tanpa mereka tidak mungkin program saya sukses dan lembaga ini maju. Tetapi, saya juga menanamkan prinsip saya bahwa pada dasarnya bekerja harus *lillah*, supaya berkembang lama dan istiqomah. Agar dalam bekerja dewan guru tidak semata-mata hanya berdasarkan honorer semata”.⁸⁸

Dari ungkapan di atas dapat dipahami bahwa perilaku *Contingent reward* yang ditunjukkan oleh kepala madrasah adalah dengan menukarkan *reward* (berupa materi dan non materi) yang diberikan oleh kepala kepada dewan guru dengan hasil kerja keras yang dilakukan oleh dewan guru, reward yang diberikan oleh kepala

⁸⁶ Rudy Hartono, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

⁸⁷ Kasworo, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

⁸⁸ Mohammad Iskak, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

madrasah yaitu berupa kenaikan pangkat atau diberi jabatan bagi guru maupun karyawan yang sudah bekerja keras dan menghasilkan kinerja yang baik. Disamping itu, kepala juga memotivasi bawahannya agar bekerja atas dasar *lillah*.

Dapat dipahami juga dari data hasil peneliti dengan wawancara waka kurikulum Bapak Kasworo di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yang mengatakan bahwa:

“Dalam membangkitkan semangat dewan guru ketika bekerja, kepala madrasah dalam hal ini selalu memiliki cara tersendiri untuk menunjukkan rasa pedulinya contoh kecilnya dengan meluangkan waktu untuk hadir melihat pekerjaan dewan guru. Perhatian yang semacam ini sangat efektif untuk mempengaruhi kinerja serta membangkitkan semangat dewan guru dalam bekerja, termasuk saya sendiri”.⁸⁹

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, sehingga bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi oleh atasannya. Hal tersebut secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja dewan guru.

Berdasarkan hasil data di atas, selanjutnya peneliti mendokumentasikan kegiatan tersebut seperti yang tersaji di bawah ini:

⁸⁹ Kasworo, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.



Gambar 4.1
Kehadiran kepala madrasah di workshop bersama dewan guru

Dokumentasi tersebut terlihat kehadiran kepala madrasah di siang hari sedang melaksanakan workshop bersama dewan guru yang telah diagendakan. Dengan adanya workshop tersebut dapat dilihat bahwasannya kepala madrasah meluangkan waktunya menghadiri dan melihat pekerjaan dewan guru maupun karyawan. Hal tersebut sangat efektif untuk mempengaruhi kinerja serta dapat membangkitkan semangat kerja dewan guru dan juga karyawan di madrasah.⁹⁰

b. *Management By-Exception*

Management By-Exception memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk dan bertambah serius.

Dalam hal ini, kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dan karyawan dalam bekerja, dan menindaklanjuti hasil kerjanya dengan memberikan sesuatu berupa pujian atau hadiah jika hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan di awal.

⁹⁰ Observasi 15 Januari 2024

Seperti yang telah diungkapkan oleh waka kurikulum yang mengatakan bahwa:

“Kinerja dewan guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember sudah dibentuk dan dikoordinir oleh kepala madrasah. Selanjutnya kepala madrasah mempercayai bawahannya untuk menjalankan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing tim. Kemudian, mereka membuat program beserta anggarannya, selanjutnya program tersebut diajukan kepada kepala madrasah untuk dirapatkan bersama. Program yang sudah dirapatkan bisa berjalan sendiri tanpa adanya persetujuan dari kepala madrasah ketika rapat berlangsung, yang tentunya melalui pertimbangan musyawarah dan mufakat”.⁹¹

Hal ini selaras dengan penuturan Bapak H. Rudy Hartono A.Md, yang menuturkan bahwa:

“Kepala Madrasah tugasnya memajemen suatu lembaga pendidikan, dan manajer yang baik itu adalah pemimpin yang mempunyai kepercayaan terhadap anggota atau orang yang dipimpinya. Misalnya pada pendidikan, sarana dan prasarana. Kepala mengusulkan agar setiap aspek mempunyai tim sendiri-sendiri, baik dibidang pendidikan, pembangunan, pengumpulan dana, pembiayaan, dan lain-lain. Sehingga, dengan terbentuknya tim-tim tersebut, mereka bekerja sesuai dengan tupoksi (tugas pokok, dan fungsi) masing-masing. Harapannya dibentuk tim tersebut, agar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai”.⁹²

Dari ungkapan di atas dapat dipahami bahwa bentuk *Management by-exception* kepala madrasah adalah dengan memberikan kepercayaan kepada tim yang sudah dibentuk untuk melaksanakan tupoksi (tugas pokok dan fungsinya masing-masing) agar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

⁹¹ Kasworo S.Pd, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

⁹² H. Rudy Hartono A.Md, diwawancara, Jember, 16 Januari 2024.

Dapat dipahami juga dari data hasil peneliti mewawancarai

Bapak Kasworo, S.Pd yang mengatakan bahwa:

“Setelah program yang dibuat berjalan dengan lancar dan sesuai harapan, selanjutnya kepala biasanya mengajak dewan guru makan bersama dilanjutkan dengan ngopi bersama. Jadi setiap mendapatkan kenikmatan tidak lupa bersyukur dengan cara seperti itu. Misalnya ada kelebihan dana biasanya kepala juga mengadakan tasyakuran untuk berdo’a bersama demi kemajuan lembaga kedepannya”.⁹³

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan hadiah atas kinerjanya, kepala madrasah mengajak dewan guru untuk makan bersama dan tasyakuran untuk berdo’a bersama. Hal itu merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh kepala dalam memajukan lembaga.

Selain melakukan wawancara secara mendalam dengan waka kurikulum dan kepala TU. Kegiatan observasi secara langsung juga dilakukan pada tanggal 15 Januari 2024, terkait *Management By-Exception* mana pada hari itu peneliti langsung terjun ke lokasi penelitian yaitu Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember. Bahwasannya kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru maupun karyawan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam menjalankan suatu program beserta anggarannya. Setelah program yang direncanakan berjalan dengan lancar, kepala biasanya mengajak dewan guru maupun karyawan untuk tasyakuran

⁹³ Kasworo S.Pd, diwawancara, Jember, 15 Januari 2024.

beserta do'a bersama. Jadi setiap mendapat nikmat tidak lupa untuk bersyukur.⁹⁴

Berdasarkan hasil data observasi peneliti di atas, selanjutnya peneliti mendokumentasikan kegiatan tersebut seperti yang tersaji di bawah ini:



Gambar 4.2
Syukuran dan makan bersama

Kepala madrasah mengadakan acara syukuran dengan mengundang dewan guru, pengawas, dan komite serta siswa-siswi untuk makan dan do'a bersama atas berjalan lancarnya program kegiatan madrasah berubah kedepannya yang dibuat oleh ide kepala madrasah.

c. *Active management by-exception*

Active management by exception, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan,

⁹⁴ Observasi 15 Januari 2024

dan kegagalan. Serta melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan.

Salah satu ciri kepemimpinan transaksional adalah dengan melakukan kontrol terhadap bawahannya, dalam hal ini Kepala Madrasah melakukan supervisi terhadap dewan guru. Dalam supervisi, Pemimpin mencegah kesalahan yang akan diperbuat ketika bekerja dengan melakukan kontrol serta koreksi. Seperti yang telah diungkapkan oleh kepala madrasah yang mengatakan:

“Sebelum mengajar dewan guru diwajibkan untuk mempersiapkan RPP (Rancangan Persiapan Pembelajaran), silabus, jurnal serta absensi, kemudian dewan guru juga harus mengadakan ulangan ketika materi yang dibahas sudah tuntas untuk mengetahui sejauh mana siswa memahami pelajarannya, hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja guru”.⁹⁵

Hal senada juga dituturkan oleh Ibu Siti Nurfadilah, S.Ag, selaku wali kelas yang menuturkan:

“Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah selain untuk mengetahui motivasi belajar siswa, juga untuk mengetahui kemampuan mengajar dewan guru, serta tertib administrasinya. Karena yang banyak terjadi dilapangan kadang dewan guru lalai dalam membuat RPP dan silabus. Untuk itu supervisi sangat penting untuk dilakukan”.⁹⁶

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Bapak H. Rudy Hartono A.Md selaku kepala TU di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yang mengatakan bahwa: “Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah

⁹⁵ Drs. Mohammad Iskak, M.Pd.I, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

⁹⁶ Siti Nurfadilah, S.Ag, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

dilakukan secara rutin, baik harian, mingguan, semester, maupun tahunan”.⁹⁷

Dari data wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku *Active management by-exception* kepala madrasah adalah dengan melakukan supervisi secara rutin kepada dewan guru untuk mengetahui motivasi kerja guru, serta kemampuan mengajar guru. Selain itu, dengan supervisi tersebut, kepala juga melatih dewan guru untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang lebih memuaskan agar tercapai visi dan misi organisasi.

Setelah data hasil wawancara mengenai supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagaimana terungkap di atas, selanjutnya peneliti berusaha melakukan observasi dengan mewawancarai salah satu dewan guru, Ibu Siti Sholehah, yang mengatakan bahwa:

“Dalam supervisi ini, selain mengontrol kinerja dewan guru, kepala madrasah juga menilai kinerjanya. Tujuannya supaya dewan guru bisa meningkatkan kualitas mengajarnya”.⁹⁸

Berdasarkan observasi pada tanggal 16 Januari 2024 bahwasannya sebelum mengajar guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember ini membuat RPP, silabus, jurnal serta absensi, kemudian guru juga harus mengadakan ulangan ketika materi yang dibahas sudah tuntas untuk mengetahui sejauh mana siswa memahami pelajarannya. Kemudian kepala madrasah akan mengontrol dengan melakukan

⁹⁷ H. Rudy Hartono A.Md, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

⁹⁸ Siti Sholehah, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

supervisi, peneliti menemukan dokumentasi dari bukti fisik supervisi sebelumnya yang tergambar di bawah ini:⁹⁹

Bukti fisik supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada dewan guru dilakukan secara rutin. Adapun aspek yang dinilai pada bukti fisik tersebut meliputi: semua jenis administrasi kelas, dan perencanaan program pembelajaran dan keterampilan melaksanakan pembelajaran. Supervisi tersebut meliputi seluruh wali kelas, yang didalamnya berisi : produktivitas, komunikasi, kepemimpinan dan pengembangan pribadi. Dokumentasi lebih jelasnya bisa dilihat di lampiran.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember dapat terlihat dari sejumlah perilaku, antara lain sebagai berikut:

a. *Attributed Charisma*

Attributed Charisma memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) dari pada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

Kepala madrasah berupaya untuk memperlihatkan visi dan kemampuan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan agar lebih

⁹⁹ Observasi 16 Januari 2024

efektif dan berjalan dengan baik. Bapak Kasworo S.Pd, selaku waka kurikulum menuturkan:

“Ketika sudah resmi menjadi kepala madrasah, kemudian ditanya apa program kepala, beliau menjawab program saat ini 2 (dua) yang pertama cari siswa, yang kedua madrasah berubah untuk menunjang agar siswa bertambah. Bayangan kepala pada saat itu dengan adanya pengurus yang jumlahnya relatif banyak, satu orang pengurus dapat satu siswa, sehingga penambahan siswa melaju pesat”.¹⁰⁰

Hal senada juga dituturkan oleh Drs. Mohammad Iskak, M.P, selaku Kepala Madrasah yang menuturkan:

“Perjalanan saya pada tahap awal pada tahun 2020-sekarang, saat itu siswanya masih berkisar 900an. Melalui musyawarah, akhirnya mulai mereformasi pengurus dan jajarannya. Setelah pengurus terbentuk, saya ditunjuk untuk menjadi kepala madrasah. Ketika saya sudah resmi menjabat sebagai kepala madrasah, kemudian saya buat dua program, yaitu cari siswa dan madrasah berubah. Untuk menopang program saya yang pertama maka madrasah ini harus berubah di mata masyarakat”.¹⁰¹

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Bapak H. Rudy Hartono A.Md, selaku Kepala TU di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yang mengatakan bahwa:

“Untuk mendukung program madrasah berubah yang dibuat oleh kepala madrasah sukses, saat itu kepala mulai melakukan kegiatan sholat dhuha bersama yang awalnya hanya mengaji bersama setiap pagi, sekarang menjadi mengaji bersama dilanjut sholat dhuha bersama, kemudian kepala madrasah mendatangkan narasumber yang memang ahli di bidangnya, yaitu kepala kemenag dan pengawas. Dari pelatihan tersebut kemudian kepala menyusun perencanaan dengan menggerakkan para pengurus, komite serta dewan guru menyebar luaskan ke masjid, musholla, majlis ta’lim serta tempat umum yang memungkinkan banyak masa di dalamnya.

¹⁰⁰ Kasworo S.Pd, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

¹⁰¹ Drs. Mohammad Iskak, M.Pd.I, diwawancara, Jember, 16 Januari 2024.

Alhamdulillah setelah usaha bersama dikerahkan, dengan izin Allah, lembaga kita mulai dikenal masyarakat. Sehingga, saat itu pertambahan jumlah peserta didik meningkat secara drastis”.¹⁰²

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku *attributed charisma* kepala madrasah dapat dilihat dari upaya yang dilakukan untuk membuat lembaga menjadi lebih maju dan lebih baik dari sebelumnya dengan membuat program madrasah berubah dengan menggerakkan dewan guru, pengurus dan komite untuk mensosialisasikan madrasah berubah kepada masyarakat yang dilakukan ditempat-tempat umum. Sehingga, pertambahan jumlah peserta didik semakin pesat, serta kemajuan lembaga menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 16 Januari 2024 bahwasannya kepala madrasah membuat program madrasah berubah. Dengan mulai melakukan kegiatan sholat dhuha bersama yang awalnya hanya mengaji bersama setiap pagi, menjadi mengaji bersama dilanjut sholat dhuha bersama, kemudian kepala menyusun perencanaan dengan menggerakkan para pengurus, komite serta dewan guru menyebar luaskan ke masjid, musholla, majlis ta'lim serta tempat umum yang memungkinkan banyak masa di dalamnya. Sehingga madrasah mulai dikenal oleh masyarakat.¹⁰³ Peneliti belum sempat melihat kegiatan sosialisasi tersebut. Namun peneliti menemukan

¹⁰² H. Rudy Hartono A.Md, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

¹⁰³ Observasi 16 Januari 2024

dokumentasi dari kegiatan sholat dhuha bersama yang dapat menunjang program madrasah berubah tersebut. Dokumentasi tersebut tergambar pada kegiatan di bawah ini:



Gambar 4.3
Kegiatan sholat dhuha bersama gerakan perubahan madrasah menjadi madrasah unggul dan berkualitas

Kegiatan sholat dhuha bersama gerakan perubahan madrasah tersebut merupakan langkah awal yang dibuat oleh kepala madrasah dalam menentukan arah laju lembaga untuk kedepannya. Adapun kegiatan tersebut bertujuan untuk merencanakan pendidikan agama, yang akan diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, sehingga bisa mendorong motivasi kerja guru dan karyawan untuk lembaga lebih baik lagi.

b. *Idealized Influence*

Idealized Influence berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan sebab-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.

Dalam hal ini, kepala madrasah berupaya membangun komitmen dengan para staf dewan guru untuk mencapai tujuan bersama melalui komunikasi secara langsung. Seperti yang telah diwawancarai Bapak H. Rudy Hartono A.Md terkait *Idealized Influence* kepala madrasah, menuturkan bahwa:

“Dalam rapat, biasanya kepala mempersilahkan dewan guru memberikan opsi masing-masing, untuk dimusyawarahkan bersama, kemudian ketika sudah mencapai kata mufakat, baru kepala memutuskan. Jadi, sebelum membuat keputusan, kepala terlebih dahulu mendengarkan pendapat dewan guru. Sehingga, meskipun rapatnya lama kami selaku dewan guru tidak merasa jenuh”.¹⁰⁴

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Kasworo, S.Pd, selaku waka kurikulum, yang mengatakan:

“Secara struktural kita saling menghormati, antara tim dan kepala madrasah, antara pengurus dan kepala madrasah, antara komite dan kepala madrasah. Secara keseharian kita kekeluargaan, saling bahu-membahu dalam menghadapi masalah, menyelesaikan persoalan ataupun mengerjakan tugas yang dirasa sulit. Itu merupakan salah satu idealisme kepala madrasah disini, sehingga sosoknya akan banyak disegani dan dikagumi oleh para bawahannya”.¹⁰⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa bentuk perilaku *Idealized Influence* kepala madrasah yakni dengan bermusyawarah untuk mufakat dalam mengambil keputusan ketika rapat berlangsung. Idealitas kepala madrasah tersebut mampu menjadi suri tauladan bagi para dewan guru, sehingga kepala madrasah lebih dikagumi, dipercaya dan dihargai.

¹⁰⁴ H. Rudy Hartono A.Md, diwawancarai, jember, 16 Januari 2024.

¹⁰⁵ Kasworo S.Pd, diwawancara, Jember, 15 Januari 2024.

Setelah data hasil wawancara mengenai *Idealized Influence* kepala madrasah diatas, peneliti berusaha menggali data dengan mewawancarai kepala madrasah yang menuturkan “Keputusan dalam rapat itu sekiranya dapat bermanfaat untuk kemaslahatan bersama, tidak boleh ada tujuan pribadi. Untuk itu setiap rapat saya mempersilahkan dewan guru untuk memberikan opsi, karena semakin banyak pendapatan, semakin mudah mencari jalan keluarnya”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa idealisme kepala madrasah dengan membuat keputusan untuk kemaslahatan bersama dengan mempertimbangkan pendapat dari dewan guru.

Observasi pada tanggal 16 Januari di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember peneliti menemukan, bahwasannya kepala madrasah berupaya membangun komitmen dengan guru maupun karyawan melalui rapat, kepala akan mempersilahkan guru maupun karyawan untuk memberikan opini masing-masing di dalam rapat karena semakin banyak pendapatan, semakin mudah mencari jalan keluarnya sehingga nantinya akan tercapai musyawarah yang mufakat.¹⁰⁶ Dari data hasil observasi, peneliti belum sempat melihat kegiatan rapat yang dipimpin oleh kepala madrasah. Namun peneliti menemukan dokumentasi dari kegiatan tersebut. Dokumentasi tersebut tergambar di bawah ini:

¹⁰⁶ Observasi 16 Januari 2024



Gambar 4.4
Kepala madrasah memimpin rapat

Kepala madrasah sedang memimpin rapat evaluasi yang diadakan setiap pertengahan dan akhir bulan sekali. Kepala biasanya selalu meminta guru maupun karyawan untuk menyatakan opsi masing-masing agar rapat bisa mencapai musyawarah yang mufakat.

c. *Inspirational Motivation*

Inspirational Motivation bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan.

Dalam konteks ini, kepala madrasah menjadi sumber inspirasi bagi anggota organisasi pendidikan dengan memenangkan hati mereka. Sesuai dengan latar belakangnya, dalam memimpin suatu lembaga pendidikan, kepala madrasah mengkolaborasikan formal dengan agama yang keduanya dibutuhkan oleh dewan guru, karyawan maupun peserta didik. Bapak Mohammad Iskak, selaku kepala madrasah menuturkan:

“Dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan, saya menggabungkan formal dan non formal yang hal itu jarang ada

di lembaga lain, tetapi tidak mengabaikan peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Saya mulai dari hal kecil, seperti pembiasaan membaca Al-Qur'an sebelum sholat dhuha, kemudian sholat berjamaah tepat waktu".¹⁰⁷

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Kasworo, S.Pd, selaku waka kurikulum menuturkan:

"Dalam mengajar guru-guru juga diwajibkan untuk tidak sekedar mendidik mereka secara dhoir yang berupa materi dan sebagainya, melainkan juga batin yakni akhlak dan tingkah laku mereka, yang tentunya ini dicontohkan oleh kepala madrasah terlebih dahulu, mulai dari hal kecil seperti terbiasa mengucapkan salam, berdoa di setiap hal yang ingin dilakukan, dan lain sebagainya. itu juga yang menjadi aturan kepala madrasah. Termasuk didalamnya pembiasaan dan sholat dhuha, tujuannya supaya kelak ketika mereka sudah dewasa akan terbiasa melaksanakan sholat wajib maupun sunnahnya".¹⁰⁸

Hal tersebut juga dibenarkan oleh siswi, Faiq XII IPA 1 yang mengatakan bahwa:

"Dengan melakukan pembiasaan tersebut, anak-anak lebih mudah dalam menghafal *surat-surat* yang ada di dalam Al-qur'an. Selain itu, dengan melaksanakan sholat dhuha berjamaah sekaligus menanamkan nilai religius kepada peserta didik, ditambah lagi ketika mereka sholat dhuha juga dibimbing untuk mendoakan kedua orang tua yang sedang berjuang mencari nafkah, pembiasaan yang dilakukan di madrasah bernilai positif, sehingga meskipun hari libur dirumah mereka juga melaksanakan".¹⁰⁹

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menerapkan perilaku *Inspirational Motivation*, Kepala Madrasah membuat inovasi dengan mengkolaborasikan formal dan agama. Dimana hal ini tertuang dalam pembiasaan membaca Al-

¹⁰⁷ Drs. Mohammad Iskak, M.Pd.I, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

¹⁰⁸ Kasworo S.Pd, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

¹⁰⁹ Faiqotus Sholehah, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

Qur'an secara bersama-sama sebelum melaksanakan pembelajaran dan shalat dhuha berjamaah yang memperoleh respon positif dari siswa siswi karena dirasa lebih efektif untuk kemajuan madrasah serta dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan. Selain itu, aturan yang diberikan kepada dewan guru dalam mengajar, mampu menjadi sumber inspirasi bagi anggota organisasi pendidikan

Hasil observasi pada tanggal 16 Januari 2024 di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yang dilakukan oleh peneliti, bahwasannya kepala mewajibkan guru-guru dalam mengajar untuk tidak sekedar mendidik mereka secara dhohir yang berupa materi dan sebagainya, melainkan juga bathin yakni akhlaq dan tingkah laku mereka, yang tentunya ini dicontohkan oleh kepala madrasah terlebih dahulu, mulai dari hal kecil seperti terbiasa mengucapkan salam, berdoa di setiap hal yang ingin dilakukan, dan lain sebagainya. Sebelum melaksanakan pembelajaran siswa dibimbing oleh guru untuk membaca Al-Qur'an secara bersama-sama, kemudian dilanjutkan dengan shalat dhuha berjamaah. Sesuai dengan aturan yang diberikan oleh kepala madrasah¹¹⁰ Seperti terlihat pada gambar dokumentasi di bawah ini.

¹¹⁰ Observasi 16 Januari 2024



Gambar 4.5
Pembiasaan Pembacaan Al-Qur'an

Siswa siswi sedang melakukan pembiasaan pembacaan Ayat Al-Qur'an yang dilaksanakan setiap hari senin-jum'at secara bersama-sama. Pembacaan Ayat Al-Qur'an dimulai dari jam 06:40 WIB. Siswa-siswi membawa Al-Qur'an. Pembacaan ini diawasi langsung oleh guru yang bertugas untuk menyimak bacaan mereka.



Gambar 4.6
Pembiasaan shalat dhuha berjamaah

Pembiasaan shalat dhuha berjamaah juga dilaksanakan setiap hari. Dengan menunjuk salah satu siswa untuk menjadi Imam. Sebelum melaksanakan sholat dhuha, dewan guru yang bertugas memastikan agar siswa-siswa mempunyai wudhu' terlebih dahulu,

kemudian dilakukan dengan persiapan memakai mukena untuk siswi dan kopiah untuk siswa. Setelah itu mereka diminta untuk meluruskan barisan ketika sholat. Sholat dhuha ini dilaksanakan sebanyak dua rokaat, kemudian dilanjutkan dengan pembacaan doa yang juga dilakukan secara bersama-sama.

d. *Intellectual Stimulation*

Intellectual Stimulation yaitu pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.

Salah satu bentuk *Intellectual Stimulation* kepala madrasah mampu berperan sebagai penumbuhkembangan ide-ide kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah yang dapat melahirkan solusi kreatif dalam organisasi pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh waka kurikulum yang menuturkan:

“Setiap ada kelebihan, disitu pun pasti ada kekurangannya, maka tak jarang setiap ada faktor pendukung, juga ada penghambat didalamnya. Adapun faktor penghambat yang internal dalam lembaga ini adalah fasilitas yang belum memenuhi kapasitas peserta didik yang semakin melaju pesat, serta pendanaan untuk melengkapi sarana dan prasarana yang dirasa masih sangat kurang. Sedangkan untuk faktor eksternal adanya persaingan ketat, karena seperti yang diketahui kita tidak berjalan sendiri, banyak lembaga lain yang jauh lebih maju dari pada lembaga kita. Tetapi faktor eksternal tersebut bukan dijadikan penghambat oleh kepala madrasah, melainkan penyemangat agar kita juga bisa baik, bahkan lebih baik dari mereka”.¹¹¹

Hal senada juga diungkapkan oleh kepala TU di Madrasah

Aliyah Negeri 3 Jember, yang mengatakan bahwa:

¹¹¹ Kasworo S.Pd, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

“Dari kekurangan yang ada tersebut, kepala berperan aktif dalam menumbuhkan ide kreatif sebagai pemecahan masalah. Karena persaingan kita terbilang sangat ketat, maka perlunya melakukan inovasi untuk dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan. Saat itu yang terpikirkan oleh kami adalah membuat program *Tahfidz*, yang ide itu juga berangkat dari kepala madrasah, yang menemukan banyak fakta dilapangan terkait efektivitas program *Tahfidz* yang mampu meningkatkan jumlah peserta didik. Akhirnya setelah melalui berbagai pertimbangan, kepala menyetujui, dan Alhamdulillah penerapan program *Tahfidz* tersebut sukses di lembaga ini”.¹¹²

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Ibu Siti Nurfadilah, S.Ag, selaku dewan guru yang mengatakan:

“Program *Tahfidz* ini kami buat siswa-siswi untuk menghafal Juz 30 dalam Al-Qur’an (Juz amma’), adapun mengenai prosedurnya sebelum menyetorkan hasil hafalan, siswa-siswi terlebih dahulu mendengarkan dan menyimak bacaan dari guru ngaji, kemudian dibaca bersama-sama. Setelah itu langkah selanjutnya siswa-siswi diminta untuk menghafalkan bacaan yang sudah diajarkan. Setelah hafal, baru mereka menyetorkan hasil hafalannya dan untuk selanjutnya dilakukan *muraja’ah* agar apa yang dihafal tidak lupa.”¹¹³

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan terkait bentuk *Intellectual Stimulation* kepala madrasah adalah dengan mengajak dewan guru untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekurangan lembaga, kemudian kepala berupaya berperan aktif untuk menumbuhkan ide kreatif dewan guru sebagai pemecahan masalah tersebut, yang hal itu diaplikasikan dengan membuat program *Tahfidz* sebagai inovasi untuk dapat meningkatkan motivasi belajar peserta didik. Dimana, program tersebut secara khusus mengutus guru ngaji yang memang ahli dibidangnya, dan

¹¹² H. Rudy Hartono A.Md, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

¹¹³ Siti Nurfadilah, S.Ag, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

diikuti oleh siswa-siswi kelas X, XI dan XII Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

Berdasarkan observasi peneliti pada tanggal 16 Januari 2024 bahwasannya kepala berperan aktif dalam menumbuhkan ide kreatif guru untuk menumbuhkembangkan program *Tahfidz* agar tetap berjalan hanya saja sistemnya sedikit berubah. Untuk saat ini penyeteroran hasil hafalan kepada wali kelas masing-masing biasanya siswa-siswi terlebih dahulu mendengarkan dan menyimak bacaan dari guru ngaji, kemudian dibaca bersama-sama. Setelah itu siswa-siswi diminta untuk menghafalkan bacaan yang sudah diajarkan.¹¹⁴

Peneliti menemukan dokumentasi dari kegiatan tersebut. Dokumentasi tersebut tergambar di bawah ini:



Gambar 4.7
Program Tahfidz di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Siswa siswi sedang memegang *Juz Amma'* untuk dibaca bersama setelah menyimak bacaan guru yang bertugas mendampingi. Kegiatan ini dilaksanakan setelah pulang dari Madrasah.

¹¹⁴ Observasi 16 Januari 2024

e. *Individualized Consideration*

Individualized Consideration yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Dalam dimensi ini, pemimpin memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dengan pengembangan karir juga peningkatan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan yang dipimpinnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah, menuturkan bahwa:

“Mengacu kepada peraturan yang ada, bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi dan keprofesionalan dalam mengajar. Oleh sebab itu kemampuan yang dimiliki seorang guru harus terus diasah untuk menunjang keberhasilannya dalam memimpin kegiatan belajar-mengajar didalam kelas”.¹¹⁵

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Bapak Kasworo, S.Pd selaku waka kurikulum yang mengatakan bahwa:

“Untuk meningkatkan kompetensi dewan guru dalam mengajar, kepala menugaskan dewan guru secara berurutan untuk mengikuti diklat, dan seminar yang didalamnya terdapat kajian dan pengetahuan baru untuk dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dewan guru dalam mengajar. Salah satu contoh ilmu yang didapatkan oleh dewan guru kemudian diaplikasikan ketika mengajar adalah penggunaan media dan metode pembelajaran. Yang kita tau dulu kan metode yang sering dipakai hanya ceramah, setelah mengikuti berbagai macam diklat dan seminar kami mulai mengaplikasikannya ketika mengajar dengan menggunakan media dan metode yang berbeda yang memang sesuai dengan materi yang akan kita sampaikan”.¹¹⁶

¹¹⁵ Drs. Mohammad Iskak, M.Pd.I, diwawancara, Jember, 16 Januari 2024.

¹¹⁶ Kasworo S.Pd, diwawancarai, Jember, 15 Januari 2024.

Selain itu, hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Siti Nurfadilah, S.Ag, yang menyatakan bahwa:

“Penggunaan metode dan media yang beragam mampu meningkatkan motivasi belajar anak-anak, dengan penerapan metode dan media pembelajaran tersebut anak-anak semakin antusias dalam belajar”.¹¹⁷

Dari data wawancara di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bentuk perilaku *Individualized Consideration* kepala madrasah ditunjukkan dengan mengutus dewan guru untuk mengikuti diklat dan seminar yang dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam mengajar, yang diaplikasikan dengan penerapan metode dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang ingin disampaikan kepada peserta didik. Sehingga peserta didik menjadi antusias dalam belajar. Hal tersebut dapat menunjang keberhasilannya dalam memimpin kegiatan belajar-mengajar didalam kelas.

Setelah data hasil wawancara mengenai bentuk perilaku *Individualized Consideration* kepala madrasah sebagaimana terungkap di atas, selanjutnya peneliti berusaha melakukan observasi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada tanggal 16 Januari 2024 bahwasannya kepala menugaskan dewan guru secara berurutan untuk mengikuti diklat, dan seminar yang didalamnya terdapat kajian dan pengetahuan baru untuk dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dewan guru dalam mengajar. Dari diklat tersebut guru

¹¹⁷ Siti Nurfadilah, S.Ag, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

mendapat ilmu mengajar dengan menggunakan media pembelajaran. Penggunaan metode dan media yang beragam mampu meningkatkan motivasi belajar anak-anak, dengan penerapan metode dan media pembelajaran tersebut anak-anak semakin antusias dalam belajar.¹¹⁸

Peneliti menemukan dokumentasi dari kegiatan tersebut yang tergambar di bawah ini:



Gambar 4.8
Penggunaan media pembelajaran

Terlihat guru sedang menggunakan media pembelajaran untuk memudahkan siswa dalam memahami materi yang diberikan oleh guru, serta meningkatkan antusias siswa dalam belajar dengan mencoba hal yang baru.

3. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan

Salah satu pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember. Sebagai Kepala Madrasah bapak Mohamad Iskak menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

¹¹⁸ Observasi 16 Januari 2024

Berdasarkan hasil wawancara dengan Siti Sholiha, selaku guru di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, beliau memaparkan bahwa:

Kepala madrasah membimbing dewan guru dan karyawan dalam bekerja agar terciptanya perubahan bagi madrasah, serta menjaga stabilitas maju mundurnya madrasah dengan memberikan penghargaan kepada dewan guru dan karyawan berupa materi dan non materi. Kepala madrasah juga meningkatkan motivasi kerja guru mulai dengan meningkatkan kedisiplinan dewan guru, karena kedisiplinan guru menjadi perhatian utama untuk menunjang keberhasilannya pemimpin di dalam kelas, kepala madrasah juga mewajibkan dewan guru ketika mengajar untuk tidak sekedar mendidik mereka secara dhohir yang berupa materi dan sebagainya, melainkan juga batin yakni akhlak dan tingkah laku mereka, mulai dari hal kecil seperti terbiasa mengucapkan salam, berdoa di setiap hal yang ingin dilakukan, dan lain sebagainya.¹¹⁹

Bapak H. Rudy Hartono A.Md, sependapat juga dengan apa yang disampaikan Ibu Siti sholeha, Bahwa:

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai juga mampu mempengaruhi kinerja dan membangkitkan semangat dewan guru maupun karyawan. Kepala madrasah di sini menggunakan gaya kepemimpinan dimana contoh kecilnya kepala sering kali hadir dengan membawa cemilan dan kopi ketika dewan guru lembur mengerjakan tugas. Perhatian yang semacam ini sangat efektif untuk mempengaruhi kinerja serta membangkitkan semangat dewan guru dalam bekerja, termasuk saya sendiri.¹²⁰

Penerapan kepemimpinan dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan ditunjukkan dengan keterlibatan dan minat yang tinggi kepala madrasah terhadap kegiatan madrasah, dimana ciri-ciri madrasah tersebut yaitu:

¹¹⁹ Siti Sholeha, diwawancarai, Jember, 08 April 2023.

¹²⁰ H. Rudy Hartono A.Md, diwawancarai, Jember, 16 Januari 2024.

- a. Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru maupun karyawan

Berdasarkan hasil peneliti mewawancarai Bapak Mashuri selaku karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, yang mengatakan bahwa:

“Dalam sebuah lembaga pasti di dalamnya terdapat aturan untuk dewan guru beserta karyawan, kepala madrasah mulai membuat aturan internal, yakni guru dan karyawan harus berubah, mulai dari pola ngajarnya, yang pertama dari segi kedisiplinan, kalau awalnya datang jam 07:00 sekarang sebelum jam 06:30 harus sudah di lembaga. Hal itu berlaku untuk semuanya, tidak terkecuali saya pribadi. Setelah menetapkan aturan kedisiplinan waktu, kepala juga memberikan aturan pakaian/seragam yang harus dikenakan oleh dewan guru dan karyawan. Peraturan yang ditetapkan oleh kepala sangat efektif dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan. Karena seorang guru memang teladan, maka tidak heran jika setiap tingkah lakunya harus diatur supaya dapat ditiru oleh peserta didiknya. Misalnya ada salah satu guru yang melanggar, maka kepala memberi peringatan, ketika hal tersebut dilakukan lagi, biasanya kepala menegurnya. Sikap tegas tersebut memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, supaya budaya kedisiplinan tidak hanya sebatas wacana, melainkan juga ada bentuk nyatanya”.¹²¹

Hal senada yang diungkapkan oleh Ibu Siti Nurfadilah selaku guru mengatakan:

“Kepala madrasah melakukan perubahan berupa aturan yang diberikan kepada dewan guru dan karyawan. Aturan tersebut didalamnya terdapat sanksi apabila guru dan karyawan tidak menjalankannya. Misalnya guru datang tidak sesuai jam yang telah ditentukan maka kepala tidak segan-segan untuk menegurnya. Bukan hanya itu saja apabila guru memakai pakaian tidak sesuai seragam yang telah dijadwalkan kepala akan memberikan sanksi dengan cara ditegur dan meminta guru untuk tidak mengulanginya lagi.”

¹²¹ Mashuri, diwawancarai, Jember, 17 Januari 2024.

Berdasarkan data wawancara di atas peneliti juga melakukan observasi pada 18 Januari 2024 bahwa aturan yang diberikan kepada guru beserta karyawan oleh kepala madrasah sangat efektif dalam memotivasi guru maupun karyawan, kepala melakukan perubahan dengan memberi aturan jam masuk bagi guru dan karyawan, kepala juga memberikan jadwal seragam pada guru dan karyawan sesuai hari yang telah ditentukan, apabila guru dan karyawan ada yang melanggar maka kepala tidak segan-segan untuk menegur sesuai dengan sanksinya, jika ringan maka kepala hanya menegur saja, apabila kesalahan guru maupun karyawan sedang maka kepala akan memberikan saksi secara tertulis. Sehingga hal tersebut menjadi tersedianya aturan yang tepat bagi kepala madrasah, guru dan karyawan. Dengan adanya aturan tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.¹²²

Kepala juga memberikan aturan disiplin pegawai sesuai dengan temuan peneliti di ruang kepala madrasah, bahwasannya di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember ini menggunakan aturan sesuai dengan PP nomor 4 2021

¹²² Observasi 18 Januari 2014

- b. Kepala madrasah menyediakan kerja sama dan dukungan yang berkelanjutan dari komite madrasah

Adanya peraturan memakai seragam sesuai hari yang ditentukan, guru maupun karyawan dapat bekerja sama dengan kepala madrasah dalam menjalankan aturan tersebut serta mendapatkan dukungan oleh komite madrasah, sehingga peraturan tersebut lebih efektif. Sesuai dengan hasil wawancara dengan bapak kepala madrasah beliau mengatakan:

“Sebelum saya membuat peraturan memakai seragam sesuai hari yang ditetapkan kepada dewan guru beserta karyawan saya harus mencontohkannya terlebih dahulu dan itu mendapatkan respon positif dari komite madrasah, sehingga saya menetapkannya sebagai peraturan wajib yang tentunya hal tersebut mendapatkan dukungan oleh komite madrasah beserta dewan guru dan karyawan menjalankannya dengan baik dan berkelanjutan sampai sekarang, misalnya masih ada dewan guru maupun karyawan yang datang ke madrasah tidak memakai seragam sesuai hari, maka saya tidak segan-segan menegur karena seorang guru itu adalah tauladan yang akan ditiru oleh siswanya”.¹²³

Hal senada yang diungkapkan oleh waka kurikulum, beliau mengungkapkan bahwasannya:

“Komite madrasah sangat setuju dengan keputusan kepala memberikan peraturan tersebut, komite juga memberikan dukungan agar guru dan karyawan menjalankan aturan yang telah ditetapkan. Guru dan juga karyawan juga kompak saling bekerjasama menjalankan aturan tersebut. Dengan adanya aturan tersebut guru dan karyawan terlihat lebih rapi karena seragam yang mereka pakai sama sesuai dengan hari yang telah ditentukan.”

¹²³ Drs. Mohammad Iskak, M.Pd.I, diwawancarai, Jember, 17 Januari 2024.

Setelah wawancara tersebut, peneliti juga melakukan observasi pada tanggal 18 JANuari 2024 bahwa kepala madrasah sebelum memberi peraturan kepada guru dan karyawan, kepala mendiskusikan terlebih dahulu dengan komite madrasah apakah peraturan itu layak diberikan kepada dewan guru, dan hal tersebut tentu mendapat dukungan oleh komite untuk memberikan peraturan memakai seragam sesuai dengan hari yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah. Dengan adanya aturan tersebut guru dan karyawan pun memakai seragam yang sama sesuai dengan hari yang telah ditetapkan, guru dan karyawan serah kepala madrasah saling bekerjasama dalam menjalankan aturan tersebut.¹²⁴



Gambar 4.9
Guru memakai seragam sesuai hari yang ditentukan

Guru dan karyawan memakai seragam sesuai dengan hari yang telah ditentukan, hal tersebut merupakan adanya kerjasama antara guru dan karyawan yang berkelanjutan sehingga guru dan karyawan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh madrasah.

¹²⁴ Observasi 18 Januari 2024

- c. Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah dan bawahannya

Peneliti mewawancarai waka kurikulum beliau mengatakan:

“Kepemimpinan kepala madrasah ditunjukkan dengan karakter yang dimiliki oleh kepala madrasah itu sendiri, yaitu santai, bijaksana, terbuka, wibawa, dan mementingkan orang lain daripada diri sendiri, kemudian humoris serta selalu ada untuk siapapun. Sehingga tidak heran kemudian dijadikan teladan oleh dewan guru beserta karyawannya”.¹²⁵

Hal tersebut senada dengan hasil peneliti mewawancarai kepala madrasah beliau mengungkapkan:

“Sebagai kepala madrasah saya harus mengedepankan kepentingan bawahan saya daripada saya sendiri, mulai dari hal kecil guru dan karyawan membutuhkan perhatian lebih agar mereka semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Saya selalu memberi perhatian lebih kepada bawahan saya, contohnya saya sering berkeliling madrasah untuk melihat bagaimana kerjanya guru dan karyawan, apabila ada yang kurang semangat maka saya akan memberikan motivasi untuk bawahan saya agar mereka semangat dalam bekerja, dan tentunya hal tersebut menjadi komunitas yang positif bagi saya maupun bawahan saya”.¹²⁶

Dari ungkapan wawancara di atas, peneliti juga melakukan observasi pada tanggal 18 Januari 2024 di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember bahwasannya kepala madrasah memiliki karakter yang santai, bijaksana, terbuka, wibawa, dan mementingkan orang lain daripada diri sendiri, kepala juga memiliki watak humoris serta selalu ada untuk siapapun. Sehingga kepala madrasah dijadikan teladan oleh dewan

¹²⁵ Kasworo S.Pd, diwawancarai, Jember, 17 Januari 2024.

¹²⁶ Drs. Mohammad Iskak, M.Pd.I, diwawancarai, Jember, 17 Januari 2024.

guru beserta karyawannya. Kepala mengedepankan kepentingan guru maupun karyawan yang ada di madrasah dengan memberikan perhatian kecil seperti memotivasi guru dan karyawan apabila kurang semangat dalam bekerja, sehingga hal tersebut menjadi komunitas positif bagi kepala madrasah terhadap guru dan karyawannya.¹²⁷

Kepala madrasah biasanya berkeliling untuk memantau serta melihat bagaimana kerja guru maupun karyawannya, kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada guru dan karyawan agar mereka lebih semangat lagi dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, maka terciptalah komunitas yang positif antara guru, karyawan maupun kepala madrasah. Peneliti mendokumentasikan hal tersebut seperti di bawah ini:



Gambar 4.10
Kepala berkeliling untuk menjalin komunitas yang positif dengan bawahannya

Berdasarkan dari data wawancara, observasi, dan dokumentasi di atas terdapat beberapa temuan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember terkait motivasi kerja guru dan karyawan tahun pelajaran 2023/2024, hasil temuan penelitian tersebut disajikan berdasarkan fokus

¹²⁷ Observasi 18 Januari 2024

penelitian. Berikut pemaparan melalui tabel temuan data tentang Kolaborasi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember sebagai berikut.

Tabel 4.1
Temuan Penelitian

Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
<p>Bagaimana gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 jember?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Contingent reward</i>, kepala madrasah memotivasi bawahannya agar bekerja atas dasar <i>lillah</i> dengan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya agar mendapatkan hasil kinerja yang baik dan memberikan reward berupa kenaikan pangkat atau jabatan. 2. <i>Management by exception</i>, kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru dan karyawan melaksanakan tupoksinya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. 3. <i>Active management by exception</i>, kepala madrasah melakukan supervisi secara rutin untuk mengetahui motivasi kerja guru dan karyawan.
<p>Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 jember?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Attributed Charisma</i>, kepala madrasah membuat program madrasah berubah dengan menggerakkan dewan guru, pengurus dan komite untuk mensosialisasikan madrasah berubah kepada masyarakat yang dilakukan ditempat-tempat umum. 2. <i>Idealized influence</i>, kepala madrasah membuat keputusan untuk kemaslahatan bersama dengan mempertimbangkan pendapat dari dewan guru dan karyawan 3. <i>Inspirational motivation</i>, kepala madrasah membuat inovasi dengan mengkolaborasikan atau menggabungkan pendidikan formal dan agama. 4. <i>Intellectual stimulation</i>, kepala madrasah mengajak dewan guru untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekurangan lembaga, kemudian kepala

Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
	<p>berupaya berperan aktif untuk menumbuhkan ide kreatif dewan guru sebagai pemecahan masalah.</p> <p>5. <i>Individualized consideration</i>, kepala madrasah mengutus dewan guru untuk mengikuti diklat dan seminar yang dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam mengajar.</p>
<p>Bagaimana gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru maupun karyawan, dengan gaya transformasionalnya kepala madrasah membawa perubahan bagi lembaga, dengan memberikan aturan memakai seragam sesuai jadwal yang ditentukan oleh kepala madrasah kepada guru dan karyawan. Sedangkan dengan gaya transaksionalnya kepala tidak segan-segan memberikan sanksi kepada guru dan karyawan apabila melanggar aturan yang telah ditetapkan. 2. Kepala madrasah menyediakan kerjasama dan dukungan yang berkelanjutan dengan komite madrasah, kepala madrasah mencoba mendisiplinkan guru dan karyawan dengan cara memberi peraturan, sebelum peraturan ditetapkan kepala mendiskusikan terlebih dahulu dengan komite madrasah apakah peraturan itu layak diberikan kepada dewan guru, dan hal tersebut mendapat dukungan oleh komite untuk memberikan peraturan memakai seragam sesuai dengan hari yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah. 3. Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah, guru dan karyawan, upaya kepala madrasah menjalin komunitas yang positif dengan cara mengedepankan kepentingan bawahannya yaitu guru dan karyawan dari pada

Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
	kepentingan untuk dirinya sendiri, sehingga hal tersebut menjadi komunitas positif bagi kepala madrasah maupun guru dan karyawan

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan peneliti, pada bagian ini akan membahas mengenai keterkaitan antara data-data yang telah diperoleh ketika di lapangan dengan teori yang relevan dengan penelitian ini. Pembahasan temuan akan disajikan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Berdasarkan perolehan data, maka pada pembahasan ini akan diungkapkan Kolaborasi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024

Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi ataupun lembaga pendidikan yang dapat menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin dalam menunjang lembaga pendidikan untuk menjadi lebih baik. Karakter kharismatik yang dimiliki dan bentuk perhatian yang diberikan kepala madrasah mampu mengembangkan lembaga madrasah menjadi lebih baik lagi.

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.¹²⁸ Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward apabila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan,¹²⁹ yaitu:

a. *Contingent Reward*

Contingent reward terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan.¹³⁰

Perilaku *Contingent reward* di Madrasah Aliyah Negeri 3

Jember ditunjukkan oleh kepala madrasah adalah dengan menukarkan *reward* (berupa materi dan non materi) yang diberikan oleh kepala kepada dewan guru dengan hasil kerja keras yang dilakukan oleh dewan guru dan karyawan agar mendapatkan hasil kinerja yang baik dan memberikan reward berupa kenaikan pangkat atau jabatan. Disamping itu, kepala juga memotivasi bawahannya agar bekerja atas dasar *lillah* dengan memberikan perhatian pribadi kepada

¹²⁸ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 119.

¹²⁹ Amirullah, 119.

¹³⁰ Amirullah, 119.

bawahannya, sehingga bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi oleh atasannya.

b. *Management By-Exception*

Management by exception, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk dan bertambah serius.¹³¹

Bentuk *Management by-exception* kepala di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember adalah dengan memberikan kepercayaan kepada tim yaitu guru dan karyawan yang sudah dibentuk untuk melaksanakan tupoksi (tugas pokok dan fungsinya masing-masing) agar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, serta memberikan hadiah atas kinerja tim dengan mengajak dewan guru maupun karyawan untuk makan bersama dan berdo'a bersama. Hal itu merupakan salah cara yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam memajukan lembaga.

c. *Active Management By-Exception*

Active management by-exception, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, dan kegagalan. Serta melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan.¹³²

Perilaku *Active management by-exception* kepala di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember adalah dengan melakukan supervisi secara

¹³¹ Amirullah, 119.

¹³² Amirullah, 119.

rutin kepada dewan guru untuk mengetahui motivasi kerja guru, serta kemampuan mengajar guru. Selain itu, dengan supervisi tersebut, kepala juga melatih dewan guru untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang lebih memuaskan agar tercapai visi dan misi lembaga madrasah.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.¹³³ Kepemimpinan transformasional juga mempelajari bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan dan pimpinan) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan¹³⁴ diantaranya:

a. *Attributed Charisma*

Kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas

¹³³ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 116.

¹³⁴ Amirullah, 117.

dunia. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.¹³⁵

Perilaku *attributed charisma* kepala di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember dapat dilihat dari upaya yang dilakukan untuk membuat lembaga menjadi lebih maju dan lebih baik dari sebelumnya dengan membuat program madrasah berubah dengan menggerakkan dewan guru, pengurus dan komite untuk mensosialisasikan madrasah berubah kepada masyarakat yang dilakukan ditempat-tempat umum. Sehingga, penambahan jumlah peserta didik semakin pesat, serta kemajuan lembaga menjadi lebih baik.

b. *Idealized Influence*

Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan sebab-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Seorang pemimpin dengan tipe tersebut akan dikagumi, dipercaya, dihargai dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko

¹³⁵ Amirullah, 117.

dengan bawahan secara konsisten serta menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi.¹³⁶

Perilaku *Idealized Influence* kepala di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yakni dengan bermusyawarah untuk mufakat dalam mengambil keputusan ketika rapat berlangsung. idealisme kepala madrasah dengan membuat keputusan untuk kemaslahatan bersama dengan mempertimbangkan pendapat dari dewan guru dan karyawan. Idealitas kepala madrasah tersebut mampu menjadi suri tauladan bagi para dewan guru dan karyawan, sehingga kepala madrasah lebih dikagumi, dipercaya dan dihargai.

c. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi motivasi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi di masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas.¹³⁷

Dalam menerapkan perilaku *Inspirational Motivation* kepala di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember membuat inovasi dengan mengkolaborasikan pendidikan formal dan agama. Dimana hal ini tertuang dalam pembiasaan membaca Al-Qur'an secara bersama-sama sebelum melaksanakan pembelajaran dan Sholat Dhuha berjamaah

¹³⁶ Amirullah, 117.

¹³⁷ Amirullah, 117.

yang memperoleh respon positif dari wali murid karena dirasa lebih efektif untuk kemajuan madrasah serta dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan. Selain itu, aturan yang diberikan kepada dewan guru dalam mengajar, mampu menjadi sumber inspirasi bagi anggota lembaga pendidikan.

d. *Intellectual Stimulation*

Bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan mereka menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka.¹³⁸

Bentuk *Intellectual Stimulation* kepala di Madrasah aliyah Negeri 3 Jember adalah dengan mengajak dewan guru untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekurangan lembaga, kemudian kepala berupaya berperan aktif untuk menumbuhkan ide kreatif dewan guru sebagai pemecahan masalah tersebut, yang hal itu diaplikasikan dengan membuat program *Tahfidz* sebagai inovasi untuk dapat meningkatkan motivasi belajar peserta didik.

¹³⁸ Amirullah, 117.

e. *Individualized Consideration*

Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Adapun pengaruh terhadap bawahan antara lain: merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi oleh atasannya.¹³⁹

Bentuk perilaku *Individualized Consideration* kepala di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember ditunjukkan dengan mengutus dewan guru untuk mengikuti diklat dan seminar yang dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam mengajar, yang diaplikasikan dengan penerapan metode dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang ingin disampaikan kepada peserta didik. Sehingga peserta didik menjadi antusias dalam belajar. Hal tersebut dapat menunjang keberhasilannya dalam memimpin kegiatan belajar-mengajar didalam kelas.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Pembinaan Motivasi Kerja Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan.¹⁴⁰ Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja

¹³⁹ Amirullah, 117.

¹⁴⁰ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 119.

tertentu, artinya dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward apabila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Sedangkan kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.¹⁴¹ Kepemimpinan transformasional juga mempelajari bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Teori Amirullah sesuai dengan penerapan kepemimpinan transaksional dan transformasional di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember ditunjukkan dengan keterlibatan kepala madrasah terhadap kegiatan madrasah, karena sejatinya kepala adalah pemimpin yang diberi amanah untuk memimpin bawahannya, serta memberikan dorongan motivasi kepada guru dan karyawan agar menghasilkan kinerja yang baik dimana ciri-ciri tersebut, yaitu:

a. Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru maupun karyawan

Dengan gaya transformasionalnya kepala membawa perubahan lebih baik bagi lembaga kedepannya, dengan memberikan aturan yang diberikan kepada guru beserta karyawan oleh kepala madrasah sangat efektif dalam memotivasi guru maupun karyawan, kepala madrasah juga melakukan perubahan dengan memberi aturan jam masuk bagi

¹⁴¹ Amirullah, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*, 116.

guru dan karyawan, kepala juga memberikan jadwal seragam pada guru dan karyawan sesuai hari yang telah ditentukan. Sedangkan dengan gaya transaksionalnya apabila guru dan karyawan ada yang melanggar maka kepala tidak segan-segan untuk menegur sesuai dengan sanksinya, jika ringan maka kepala hanya menegur saja, apabila kesalahan guru maupun karyawan berat maka kepala akan memberikan saksi secara tertulis. Sehingga hal tersebut menjadi tersedianya aturan yang tepat bagi kepala madrasah, guru dan karyawan. Dengan adanya aturan tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

- b. Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah dan bawahannya

Kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember memiliki karakter yang santai, bijaksana, terbuka, wibawa, dan mementingkan orang lain daripada diri sendiri, kepala juga memiliki watak humoris serta selalu ada untuk siapapun. Sehingga kepala madrasah dijadikan teladan oleh dewan guru beserta karyawannya. Kepala mengedepankan kepentingan guru maupun karyawan yang ada di madrasah dengan memberikan perhatian kecil seperti memotivasi guru dan karyawan apabila kurang semangat dalam bekerja, sehingga hal tersebut menjadi komunitas positif bagi kepala madrasah terhadap guru dan karyawannya.

Upaya kepala madrasah menjalin komunitas yang positif dengan cara mengedepankan kepentingan bawahannya yaitu guru dan karyawan dari pada kepentingan untuk dirinya sendiri, sehingga hal tersebut menjadi komunitas positif bagi kepala madrasah maupun guru dan karyawan dan tentunya hal tersebut juga dapat meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.

- c. Kepala madrasah menyediakan kerja sama dan dukungan yang berkelanjutan dengan komite madrasah

Kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember mencoba mendisiplinkan guru dan karyawan dengan cara memberi peraturan kepada guru dan karyawan, sebelum peraturan ditetapkan kepala mendiskusikan terlebih dahulu dengan komite madrasah apakah peraturan itu layak diberikan kepada dewan guru, dan hal tersebut tentu mendapat dukungan oleh komite untuk memberikan peraturan memakai seragam sesuai dengan hari yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah. Dengan adanya aturan tersebut guru dan karyawan pun memakai seragam yang sama sesuai dengan hari yang telah ditetapkan, guru dan karyawan serta kepala madrasah saling bekerjasama dalam menjalankan aturan tersebut. Sehingga peraturan tersebut lebih efektif. Kepala madrasah memberikan peraturan yang didukung oleh komite madrasah dan dijalankan oleh guru maupun karyawan secara berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Setelah dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dilapangan tentang kolaborasi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Perilaku gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember ditunjukkan a) *Contingent Reward*, yaitu dengan menukarkan *Reward* (materi dan non materi dengan kerja keras) kepala memotivasi bawahannya agar bekerja atas dasar *lillah* dengan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya supaya mendapat hasil kinerja yang baik dan kepala akan memberikan reward berupa kenaikan pangkat atau jabatan. b) *Management by-exception*, yaitu kepala memberikan kepercayaan kepada tim yaitu guru dan dan karyawan yang sudah dibentuk untuk melaksanakan tupoksi (tugas pokok dan fungsinya masing-masing) sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. c) *Active management by-exception*, kepala melakukan supervisi secara rutin untuk melakukan pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan.

2. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Adapun perilaku gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember ditunjukkan a) *Attributed Charisma*, kepala madrasah membuat program madrasah berubah dengan shalat dhuha berjamaah. b) *Idealized influence*, kepala madrasah membuat keputusan untuk kemaslahatan bersama dengan mempertimbangkan pendapat dari guru dan karyawan dalam musyawarah mufakat pada saat rapat. c) *Inspirational motivation*, kepala madrasah membuat inovasi dengan menggabungkan pendidikan formal dan agama serta melakukan pembiasaan shalat berjamaah. d) *Intellectual stimulation*, kepala madrasah mengajak dewan guru untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekurangan lembaga, kemudian kepala berupaya berperan aktif untuk menumbuhkan ide kreatif dewan guru sebagai pemecahan masalah dengan membuat program tahfidz. e) *Individualized consideration*, kepala madrasah mengutus dewan guru untuk mengikuti diklat dan seminar yang dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam mengajar, sehingga guru tidak hanya menggunakan metode ceramah saja bisa mengaplikasikan metode berbeda seperti media pembelajaran.

3. Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yaitu: a) Kepala madrasah menyediakan aturan yang tepat bagi guru maupun karyawan, dengan gaya transformasionalnya kepala madrasah membawa perubahan bagi lembaga, dengan memberikan aturan memakai seragam sesuai jadwal yang ditentukan oleh kepala madrasah kepada guru dan karyawan. Sedangkan dengan gaya transaksionalnya kepala tidak segan-segan memberikan sanksi kepada guru dan karyawan apabila melanggar aturan yang telah ditetapkan. b) Kepala madrasah menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif antara kepala madrasah, guru dan karyawan, upaya kepala madrasah menjalin komunitas yang positif dengan cara mengedepankan kepentingan bawahannya yaitu guru dan karyawan dari pada kepentingan untuk dirinya sendiri, sehingga hal tersebut menjadi komunitas positif bagi kepala madrasah maupun guru dan karyawan. c) Kepala madrasah menyediakan kerjasama dan dukungan yang berkelanjutan dari komite madrasah, kepala madrasah mencoba mendisiplinkan guru dan karyawan dengan cara memberi peraturan, sebelum peraturan ditetapkan kepala mendiskusikan terlebih dahulu dengan komite madrasah apakah peraturan itu layak diberikan kepada dewan guru, dan hal tersebut mendapat

dukungan oleh komite untuk memberikan peraturan memakai seragam sesuai dengan hari yang telah ditetapkan oleh kepala madrasah.

B. Saran-saran

Setelah dilakukan penelitian dan dipaparkan, sebagai akhir dari penyusunan skripsi ini, maka penulis ingin memberikan beberapa saran yang diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, diharapkan kepala madrasah lebih inovatif dalam membuat program untuk memajukan lembaga serta intensif dalam menjaga stabilitas organisasi pendidikan. Kepala madrasah juga diharapkan rutin dalam melakukan survei kepada guru dan karyawan karena dengan adanya survei tersebut dapat memberikan wawasan untuk membantu guru dan karyawan melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas di lingkungan madrasah.
2. Bagi guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, diharapkan dewan guru untuk meningkatkan keprofesionalan kinerja terutama dalam mendidik dan mengajar supaya dapat meningkatkan motivasi belajar peserta didik. Dan juga diharapkan mampu memberikan contoh yang baik yang mencerminkan nilai-nilai madrasah kepada murid di madrasah karena murid cenderung akan meniru perilaku dan sikap guru.
3. Bagi karyawan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, diharapkan terlibat secara aktif dalam kegiatan madrasah, dan dapat memberikan dukungan yang positif kepada madrasah, serta mendokumentasikan setiap kegiatan yang dilakukan secara rinci dan tertata rapi untuk kebutuhan kearsipan

lembaga madrasah.

4. Bagi siswa-siswi Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember, diharapkan kepada seluruh siswa-siswi untuk selalu disiplin baik disiplin waktu maupun disiplin pakaian, serta diharapkan kepada siswa-siswi untuk selalu mengikuti seluruh rangkaian kegiatan di madrasah dan menjaga fasilitas yang sudah disediakan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember.



DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Dzikrillah Rizqi, Bambang Swasto, and Heru Susilo. "Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Di Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 36, no. 1 (2016): 137–46.
- Amirullah. *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.
- Ardiana, Titin Eka. "Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi Smk Di Kota Madiun." *Jurnal Akuntansi Dan Pajak* 17, no. 02 (2017): 14–23. <https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.11>.
- Aulia, Denni. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di MAS Ruhul Islam Anak Bangsa Aceh Besar." Skripsi: Universitas Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, 2020.
- Danial, St. Syamsudduha, Muljono Damopolii. "Hubungan Antara Budaya Madrasah Dengan Motivasi Kerja Guru Di MTs Se-Kecamatan SInjai Barat." *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan* 22, no. 36 (2019): 141–56.
- Darmawati, Mahdi & Aiyub. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara." *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 5, no. 2 (2020): 42. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3433>.
- Dokumentasi. "Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember," 2024.
- Gaol, Nasib Tua Lumban. "Teori Dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2017): 213. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p213-219>.
- Haya, & Moh. Khusnuridlo *Kepemimpinan & Manajemen Konflik*. Probolinggo: El-Rumi Press, 2020.
- Hadi, Moh. Mustofa, Sri Utari. "Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus)." *Jurnal Pustaka Ilmiah* 6, no. 1 (2020): 994–1002. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>.
- Hutahayan, Benny, Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo, Djamhur Hamid. *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN- (Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero)*. Yogyakarta: Deepublish, 2019.
- Indriani, fitrohtun fina. "Prodistik MAN 3 Jember," 2019. <https://fitrohtunfinaindriani.blogspot.com/2019/05/prodistik-man-3-jember.html>.
- Irmawati. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Kota Palopo." Skripsi: Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2021.
- Ivansyah, Hendro Noor. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan." Skripsi: Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2019.
- Jamaluddin, Bety Suremi, Dian Nisa Istofa. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala

- Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di MA Swasta Nururroddiyah Kota Jambi.” *Journal of Management in Education* 6, no. 2 (2021): 91–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.30361/jmie.2021.62.91-100>.
- Jaya, Wayan Satria. “Kinerja Guru Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja.” *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 6, no. 3 (2022): 1286–94. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i3.1738>.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Quran Terjemahan*. Bandung: Diponegoro, 2010.
- Menteri Pendidikan. *Permendikbud Ristek Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*, 2021.
- Miskiani, K A, and I W Bagia. “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja.” *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 2, no. 2 (2020): 120–29.
- Napitupulu, Reimond, Didi Hasan Putra, Shalahuddin. *Dasar-Dasar Ilmu Kepemimpinan Teori Dan Aplikasi*. JAWA TIMUR: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019.
- Nurainy, Neny. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kelurahan Pondok Ranji Kecamatan Ciputan Timur Kota Tangerang Selatan.” Tesis: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020.
- Nurussalami. “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kinerja Guru Pada SD Negeri Siem Kecamatan Darussalam Aceh Besar.” *Bunayya: Jurnal Pendidikan Anak* IV, no. 1 (2018): 1–12. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bunayya/article/view/4513%0Ahttps://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/bunayya/article/viewFile/4513/2971>.
- Rismawati. “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Mts Persiapan Negeri 4 Medan.” Skripsi: Universitas Negeri Sumatera Utara, 2019.
- Sani, Ridwan Abdullah, Isda Pramuniati, Anies Mucktiany. *Penjaminan Mutu Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Salsabilla, Beta Febria Indah Lestari, Maya Erlita, Ranisha Dian Insani, Rani Santika, Restika Amalia Ningsih, Triska, Dea Mustika. “Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 6, no. 2 (2022): 9979–85. <https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v5i9.1883>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, 2021.
- Ulfatin, Nurul. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya*. Malang: Banyumedia Publishing, 2014.
- Umar, Mardan, and Feiby Ismail. “Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming Dan Joseph Juran).” *Jurnal Ilmiah Iqra’* 11, no. 2 (2018). <https://doi.org/10.30984/jii.v11i2.581>.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Vina Habibatul Khoiroh

NIM : 202101030057

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Instansi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian terbukti terdapat unsur penjiplakan, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Jember, 1 Maret 2024

Saya yang menyatakan



Vina Habibatul Khoiroh

NIM. 202101030057

MATRIK PENELITIAN

Judul	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Madrasah dalam Pembinaan Motivasi Kerja Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024	Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Transaksional	<ul style="list-style-type: none"> -Contingent reward -Management by exception -Active management by exception 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber data primer: <ul style="list-style-type: none"> -Kepala Madrasah -Guru -Karyawan -Siswa 2. Sumber data sekunder: <ul style="list-style-type: none"> -Jurnal -Tesis -Skripsi -Buku-buku atau sumber terkait yang relevan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan Penelitian: Kualitatif 2. Jenis penelitian: penelitian lapangan (<i>field reserch</i>). 3. Lokasi penelitian: Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember 4. Teknik pengumpulan data: <ul style="list-style-type: none"> -Observasi -Wawancara -Dokumentasi 5. Teknik analisis data: <ul style="list-style-type: none"> -Kondensasi data -Penyajian data -Penarikan kesimpulan 6. Keabsahan data: <ul style="list-style-type: none"> Triangulasi sumber Triangulasi teknik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember? 2. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember? 3. Bagaimana gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?
	Pembinaan motivasi	Motivasi kerja guru dan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> -Attributed charisma -Idealized influence -Inspirational motivation -Intellectual stimulation -Individualized consideration <ul style="list-style-type: none"> -tersedianya aturan yang tepat -tersedianya kerjasama dan dukungan yang berkelanjutan - menjalin hubungan komunitas madrasah yang positif 			

INSTRUMEN PENELITIAN

A. Instrumen Observasi

1. Letak geografis Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
2. Gaya kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
3. Gaya kepemimpinan transaksional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
4. Gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
5. Motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
6. Faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

B. Instrumen Wawancara

1. Kapan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember berdiri?
2. Bagaimana sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?
3. Apa visi Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?
4. Apa visi Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?
5. Kepemimpinan apa yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember?
6. Bagaimana bentuk kepemimpinan transaksional dan transformasional kepala madrasah?
7. Bagaimana bentuk reward/hadiah yang diberikan kepala kepada guru dan karyawan?
8. Apa yang dilakukan kepala apabila kinerja guru tidak sesuai standar atau memburuk?
9. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam motivasi kerja guru dan karyawan?
10. Bagaimana bimbingan kepala melalui pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan?
11. Bagaimana tanggung jawab kepala dalam pembinaan motivasi kerja guru dan karyawan?

12. Bagaimana motivasi kepala dalam membangun semangat kerja guru dan karyawan?
13. Program apa yang dibuat selama menjabat sebagai kepala madrasah?
14. Peraturan apa yang saja yang diberikan kepala kepada guru dan karyawan?
15. Apa yang dilakukan kepala apabila guru dan karyawan melanggar peraturan?
16. Hukuman apa yang diberikan kepada guru dan karyawan apabila tidak mentaati peraturan?






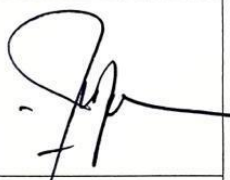



C. Instrumen Dokumentasi


1. Profil Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
2. Visi misi Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
3. Data Guru dan siswa Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
4. Data prestasi siswa Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
5. Sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
6. Struktur organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN**LOKASI : MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER**

NO	TANGGAL	JENIS KEGIATAN	TTD
1	10 Januari 2024	Menyerahkan surat izin penelitian di kantor TU Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember	
2	12 Januari 2024	Mendapatkan acc surat izin penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember	
3	15 Januari 2024	Observasi dan wawancara dengan Waka Kurikulum yaitu Bapak Kasworo S,Pd di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember	
4	15 Januari 2024	Wawancara dengan siswi XII IPA 1 yaitu saudari Faiq	
5	16 Januari 2023	Observasi dan wawancara dengan guru yaitu Ibu Siti Nurfadilah, S.Ag di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember	
6	16 Januari 2024	Observasi dan wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember yaitu Bapak Drs. Moh. Iskak, M.Pd.I	
7	18 Januari 2024	Meminta data guru kepada Ka. Tata Usaha yaitu Bapak Rudy Hartono, A.Md.	
8	18 Januari 2024	Meminta data Madrasah kepada Waka Kurikulum yaitu Bapak Kasworo S,Pd	
9	19 Januari 2024	Dokumentasi data pendukung	

10	29 Februari 2024	Meminta surat keterangan selesai penelitian di Bapak Rudy Hartono, A.Md selaku kepala TU di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember	
----	------------------	---	---

Jember, 29 Februari 2024

Wakil Kepala MAN 3 Jember



Drs. Mohamad Iskak, M.Pd.
NIP.196907021997031002



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Nomor : B-5226/In.20/3.a/PP.009/01/2024

Sifat : Biasa

Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER

Jl. A. Yani No.76, Krajan II, Jombang, Kec. Jombang, Kabupaten Jember

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

NIM : 202101030057
Nama : VINA HABIBATUL KHOIROH
Semester : 8 (Delapan)
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai & quot; KOLABORASI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU DAN KARYAWAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER

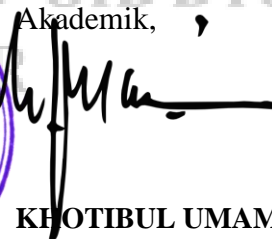
TAHUN PELAJARAN 2023/2024 & quot; selama 30 (tiga puluh) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu DRS. MOHAMMAD ISKAK, M.Pd. I.

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 03 Januari 2024

an. Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik,



KHOTIBUL UMAM



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN
JEMBER**

MADRASAH ALIYAH NEGERI 3

Jalan. Jend. A. Yani No. 76 Jombang Kode Pos : 68168

Telepon/Fax (0336) 322267

E-mail: man.jember@yahoo.co.id; Website : www.man3jember.sch.id

Nomor : B-011/Ma.13.32.03/PP.00.6/01/2024

12 Januari 2024

Sifat : -

Lampiran : -

Perihal : Rekomendasi Penelitian

Yth.

Dekan UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jl. Mataram No. 1 Mangli Jember

Memperhatikan surat Nomor : B-5226/In.20/3.a/PP.00.9/01/2024 tanggal 03 Januari 2024 Perihal
Permohonan Izin Penelitian, maka kami merekomendasikan pada mahasiswi di bawah ini;

Nama : Vina Habibatul Khoiroh

NIM : 202101030057

Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam

untuk melaksanakan penelitian terhitung mulai tanggal 15 Januari 2024 s.d selesai dengan judul
***“Kolaborasi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru dan
Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024”***

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Kepala Madrasah

Mohamad Iskak





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER**

MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 JEMBER

Jalan. Jend. A. Yani No. 76 Jombang Kode Pos :

68168 Telepon/Fax (0336) 322267

E-mail: man.jember@yahoo.co.id; Website : www.man3jember.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 21/Ma.13.32.03/PP.00.6/03/2004

Yang bertandatangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember menerangkan bahwa :

Nama : Vina Habibatul Khoiroh

NIM : 202101030057

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

adalah mahasiswi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, telah melakukan penelitian mulai tanggal 15 Januari s.d 29 Februari 2024 dengan judul "***Kolaborasi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru dan Karyawan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember Tahun Pelajaran 2023/2024***"

Demikian surat keterangan ini dibuat unruk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Jember, 29 Februari 2024

Kepala Madrasah



Mohamad Iskak

Dokumentasi Kegiatan Penelitian

No	Gambar	Uraian
1.		Dokumentasi halaman Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
2.		Dokumentasi wawancara dengan kepala Madrasah Bapak Drs. Mohammad Iskak, M.Pd.I di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
3.		Dokumentasi wawancara dengan waka kurikulum Bapak Kasworo, S.Pd di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
4.		Dokumentasi wawancara dengan kepala TU Bapak Rudy Hartono A.Md, di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
5.		Dokumentasi wawancara dengan guru Ibu Siti Nurfadilah, S.Ag di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember
6.		Dokumentasi wawancara dengan siswi IX IPA 1 saudari Faiqotus Sholeha di Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

Data Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

NO	NAMA	JABATAN	STATUS	JENIS KELAMIN
1	Ir. H. Hariyanto, M.Pd/ 196107211990031002	Kepala Madrasah	PNS	L
2	Ririn Indrayati, S.Pd./197209171998032002	Guru mapel PKn	PNS	P
3	Sri Hidayati, S.Pd.,M.M.Pd./ 197103152000122001	Guru mapel Kimia	PNS	P
4	Drs.Muh. Muhrizin, M.Pd.I / 196903302003121001	Guru mapel BK	PNS	L
5	Supriyadi, S.Pd./197209212003121002	Guru mapel Fisika/TIK	PNS	L
6	Siti Nurfadilah, S.Ag / 197110292000032002	Guru mapel Fiqih/SKI	PNS	P
7	Imam Hanafi, S.Pd. / 196805162005011001	Guru maple B.Indonesia	PNS	L
8	Budi Santosa, S.Pd./ 197210102005011005	Guru mapel PKn	PNS	L
9	Luthfi Mawaddah, S.Pd./197708222005012008	Guru mapel B.Inggris	PNS	P
10	Bibit Wahyuningsih, S.Pd./ 198006052005012009	Guru mapel Biologi	PNS	P
11	Dina Sofia, S.Pd./ 198103042005012002	Guru maple B.Indonesia	PNS	P
12	G. Aris Sulistiyorini, S.Pd./197008312005012004	Guru mapel Ekonomi	PNS	P
13	Siti Tri SutartiI, S.Pd / 197211142005012003	Guru maple Matematika	PNS	P
14	Kasworo, S.Pd. / 197204162006041008	Guru mapel Kimia	PNS	L
15	Mokhammad Junaidi, S.Pd. /197401232006041008	Guru maple Penjaskes	PNS	L
16	Moh. Muhtadi, S.Pd / 197001012005011005	Guru Penjaskes	PNS	L
17	Asri Purwaningsih, S.Pd./197810052006042019	Guru mapel Fisika	PNS	P

18	Dra. Siti Munasikah / 196407142007012019	Guru mapel B. Indonesia	PNS	P
19	Eli Rachmawati, S.Pd / 198310252005012002	Guru maple Matematika	PNS	P
20	Dra. Sri Suharwati / 196706082007012024	Guru mapel B. Indonesia	PNS	P
21	Supriyadi, S.Pd / 197203092007101003	Guru mapel Kimia	PNS	L
22	Heni Hidayati, S.Pd. /197904082007102002	Guru mapel Biologi	PNS	P
23	Zidni Ilma, S.Ag / 197701202007102003	Guru mapel B. Arab	PNS	P
24	Dra. Sholihah / 196909172007102001	Guru mapel Aqidah Akhlq	PNS	P
25	Ismail, S.Pd.I / 196208042007011015	Guru mapel SKI	PNS	L
26	Abdullah, S.Pd.I/ 197110252005011002	Guru SKI	PNS	L
27	Hariyanto, S.Pd/ 197104302011011001	Guru Fisika	PNS	L
28	Siti Nur Hasanah / 197412172014112001	Guru mapel Fiqih	PNS	P
29	Imam Syafi'i / 196708202014111001	Guru mapel Prakarya	PNS	L
30	Slamet Sahrudin, S.Pd/ 198206222011011004	Guru Sejarah	PNS	L
31	Alvina Wulyono Profiani, S.Pd/ 199009262019032011	Guru maple Penjaskes	PNS	P
32	Andarwati Mayasari, S.Pd/198405052019032008	Guru Mapel Matematika	PNS	P
33	Didit Ghozali, S.Pd.I/ 198610102019031010	Guru Mapel Akidah Akhlak	PNS	L
34	Fajar Nur Rahmawati, S.Pd/199303092019032019	Guru Mapel Ekonomi	PNS	P
35	Muhamad Maki Amirudin, S.Pd/199106192019031010	Guru Mapel Penjaskes	PNS	L
36	Muhammad Nurul Irwan S.Sa/199507062019031012	Guru Mapel Bahasa Arab	PNS	L

37	Giman	Guru Mapel Ekonomi	PNS	L
38	Zaifudin Zuhri, S.Pd	Guru Mapel Ekonomi	GTT	L
39	Drs. Tahmid, M.Pd.I	Guru Mapel Qur'dits	GTT	L
40	Nadiyah Elmida, S.Pd	Guru Sejarah	GTT	P
41	Usman Affan Irdo'I, S.Pd	Guru Fisika	GTT	L
42	Sukur Pribadi, S.Pd	Guru Geografi	GTT	L
43	Aliman, S.Pd.I	Guru Tafsir	GTT	L
44	Abdul Jalil, S.Pd	Guru Bahasa Inggris	GTT	L
45	Banuri, SS.	Guru Sejarah	GTT	L
46	M. Ilham Jauhari Dwindaru, S.Pd	Guru Bahasa Inggris	GTT	L
47	Makrus Nur Ansori, A.Md	Guru Ketrampilan	GTT	L
48	Ari Ramdhan Singgih, S.Pd	Guru Kesenian	GTT	L
49	Siska Anggun Puji Lestari, S.Pd	Guru Matematika	GTT	P
50	Muhammad Fatkhur Rozi, S.Pd.I	Guru Bahasa Arab	GTT	L
51	Wilda Naela Mahdiyanah, S.Kom	Guru Ket. Komputer	GTT	P
52	M. Basofi, S.Si	Guru Matematika	GTT	L
53	Athoillah Shohibul Hikam, S.Sn	Guru Seni Budaya	GTT	L
54	Sukisno, S.Pd	Guru Penjaskes	GTT	L
55	Mahmd Ihsan	Guru Qur'an Hadist	GTT	L

Data Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

NO	NAMA	JABATAN	STATUS	JENIS KELAMIN
1	Rudy Hartono, A.Md. / 197103152007011020	Kepala Tata Usaha	PNS	L
2	Asri Qurniawati, SE / 198007172007012025	Pengelola BMN	PNS	P
3	Sri Mujayati / 198011092007012017	Bendahara	PNS	P
4	Mashuri / 196910052014111003	Pengadministrasi Umum	PNS	L
5	Heri Suprianto	Petugas Kebersihan	PTT	L
6	Rani Purwasih, S.Pd.I	Administrasi Kesiswaan	PTT	P
7	Zam Zam Hajaroh, S.Pd.I	Adminstrasi Keuangan (Komite)	PTT	P
8	Nur Aromi	Petugas Kebersihan	PTT	P
9	Erli Suryaningsih	Petugas Kebersihan	PTT	P
10	Gilang Dwi Bagus Cahyono	Petugas Keamanan/Satpam	PTT	L
11	Suheri	Petugas Keamanan/Malam	PTT	L
12	Supriyo	Petugas Keamanan/Malam	PTT	L
13	Siti Aisyah, S.Pd	Pengadministrasi Perpustakaan	PTT	P
14	Rofin Nilawati	Petigas Koperasi	PTT	P

Data Status Kepegawaian Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

No.	Status Kepegawaian	Pendidik			Tenaga Kependidikan		
		L	P	JUMLAH	L	P	JUMLAH
1	PNS	18	19	37	2	2	4
2	Non-PNS	15	3	18	4	6	10
	Jumlah	33	22	55	6	8	14

Data Kualifikasi Akadenis Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

No	Kualifikasi Pendidikan	Tenaga Pendidik			Tenaga Kependidikan		
		L	P	JUMLAH	L	P	JUMLAH

1	S3						
2	S2	2	1	4			
3	S1/A4	31	21	51		5	5
4	D1/D2/D3				1		1
5	SMA/MA				3	2	5
6	SMP/MTS					1	1
7	SD/MI				2		2
	Jumlah	33	22	55	6	8	14

**Data Pangkat/Golongan Pendidik dan Tenaga
Kependidikan Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember**

No	Pangkat/Golongan	Pendidik			Tenaga Kependidikan		
		L	P	JUMLAH	L	P	JUMLAH
1	IV/c	1		1			
2	IV/b	1		1			
3	IV/a	4	8	12			
4	III/d	4	3	7			
5	III/c	3	4	7			
6	III/b	2		2	1		1
7	III/a	4	4	8		1	1
8	II/c					1	1
9	II/b				1		1
10	I/d						
	Non PNS	15	3	18	4	6	10
	Jumlah	33	22	55	6	8	14

**Jumlah Rombongan Belajar Peserta Didik
Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember**

No.	Kelas	Program/ Peminatan			JUMLAH
		IPA	IPS	AGAMA	
1.	X	172	84	29	285
2.	XI	203	97	31	331
3.	XII	215	98	31	344
	Jumlah	590	279	91	960

Rasio PPDB 5 (Lima) Tahun Terakhir Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

No	Tahun Pelajaran	Diterima			Pendaftar			Rasio	Sistem Pendaftaran
		L	P	JML	L	P	JML		
1.	2017/2018	114	204	318					
2.	2018/2019	71	279	350					
3.	2019/2020	112	242	354					Online
4.	2020/2021	99	232	331	84	223	307		Online
5.	2021/2022	95	190	285					Online

Jumlah Peserta Didik Madrasah 5 (Lima) Tahun Terakhir Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

No.	Tahun Pelajaran	Kelas									Jumlah
		X			XI			XII			
		PA	PS	AG	PA	PS	AG	PA	PS	AG	
1.	2017/2018	178	101	39	143	59	40	158	109	40	911
2.	2018/2019	214	100	36	177	99	38	143	103	40	950
3.	2019/2020	216	104	34	214	99	36	177	99	38	1.017
4.	2020/2021	198	100	33	213	101	33	212	101	36	1.027
5.	2021/2022	172	84	29	203	97	31	215	98	31	960

Data sarana Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 3 Jember

No	Nama Ruangan	Jumlah Ruangan	Kondisi Ruangan		
			Baik	Kurang Baik	Rusak
1.	Ruang Kepala Madrasah	1	V		
2.	Ruang Guru	1	V		
3.	Ruang Waka	1	V		
4.	Ruang Bimbingan dan Konseling	1	V		
5.	Ruang Tata Usaha	1	V		
6.	Ruang MGMP	1	V		
7.	Ruang Perpustakaan	1	V		

8.	Ruang Lab Komputer	1	V		
9.	Ruang Tata Busana	1	V		
10.	Ruang OSIM dan MPK	1	V		
11.	Ruang Kelas X	10	V		
12.	Ruang Kelas XI IPA	6	V		
13.	Ruang Kelas XI IPS	3	V		
14.	Ruang Kelas XI AGAMA	1	V		
15.	Ruang Kelas XII IPA	6	V		
16.	Ruang Kelas XII IPS	3	V		
17.	Ruang Kelas XII AGAMA	1	V		
18.	Rung Laboratorium Teknologi Informasi dan Komunikasi	1	V		
19.	Raung Laboratorium Fisika	1	V		
20.	Raung Laboratorium Kimia	1	V		
21.	Raung Laboratorium Biologi	1	V		
22.	Ruang Audio Visual	1	V		
23.	Unit Kesehatan Sekolah (UKS)	1	V		
24.	Lapangan futsal	1	V		
25.	Lapangan Voli	1	V		
26.	Lapangan Bulu Tangkis	1	V		
27.	Asrama putra dan putri	2	V		
28.	Masjid	1	V		
29.	Kantin	4	V		

Supervisi yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru dan karyawan

INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

NAMA TENAGA KEPENDIDIKAN : RUDY HARTONO
 JABATAN : 197103152007011020
 UNIT KERJA : KEPALA TATA USAHA
 TAHUN :
 TAHUN 2023

Centang kriteria pada setiap indikator!

No	Indikator	Luar Biasa	Melampaui Standar	Memenuhi Standar	Biasa	Perlu Peningkatan
		5	4	3	2	1
A Produktivitas						
1	Membuat tujuan pelaksanaan tugas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Menetapkan target pencapaian tujuan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Memenuhi batas waktu	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Melaksanakan tugas dengan cerdas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Melaksanakan tugas secara efisien	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Realisasi pekerjaan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Realisasi hasil yang dicapai	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Komunikasi						
8	Mengolah informasi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mendengarkan pihak lain dan menerima pendapat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Menyampaikan gagasan atau ide	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Menyampaikan pikiran secara lisan	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Menyampaikan gagasan secara tertulis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Mempublikasikan pikiran pada media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Menggunakan email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Etika bertelepon	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Kepemimpinan						
16	Memimpin dengan memberi contoh	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Mencari solusi realistis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bertindak tegas, menghadapi masalah	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Menyerap yang terbaik dari anggota tim	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Menyelesaikan konflik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Merumuskan harapan yang terukur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Memfasilitasi rekan sejawat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Mendelegasikan wewenang dengan jelas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Melakukan kerja sama yang efektif	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Pengembangan Pribadi						
25	Tetap tenang di bawah tekanan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Menetapkan standar tinggi untuk diri sendiri	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Menetapkan target prestasi kerja yang menantang	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Mau belajar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Menggunakan bahasa asing/Inggris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Menggunakan TIK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Hubungan						
31	Melayani siswa dan orang tua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Mengesampingkan prasangka	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Memberi ide yang baik dan praktis	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Ranah Kompetensi	Skor Penilaian	
		Skor ybs	Skor maksimal
A	Produktivitas	34	35
B	Komunikasi	32	40
A	Kepemimpinan	45	45
B	Pengembangan Pribadi	25	30
A	Hubungan	12	15
Total		148	165
Nilai Akhir		90	
Kategori Penilaian		BAIK	

Kategori Penilaian	Skor
Sangat Baik	100 - 91
Baik	90 - 81
Cukup	80 - 71
Sedang	70 - 61
Kurang	60 - 0

Staf yang dinilai

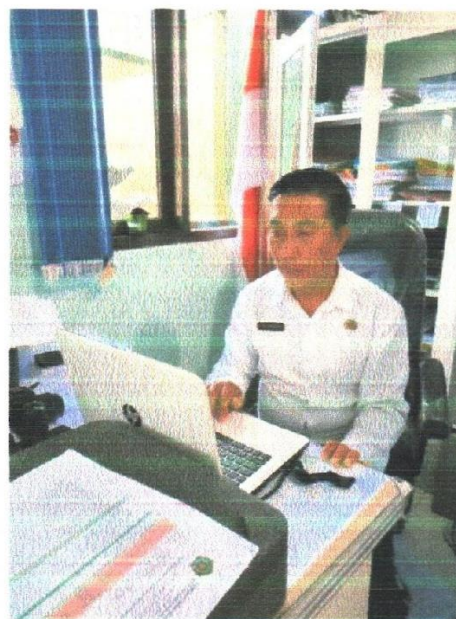
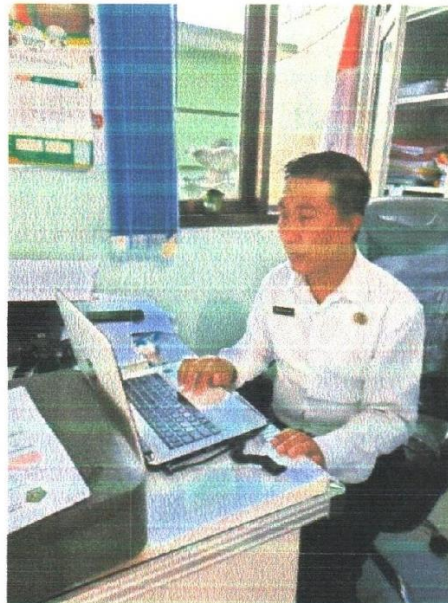
RUDY HARTONO
 NIP. 197103152007011020

Penilai

MUHAMMAD ISKAK, M.Pd.I.
 NIP. 196907021997031002



NAMA	RUDY HARTONO, A.Md.
NIP	197103152007011020
PANGKAT/GOL	PENATA MUDA/III b
JABATAN	KEPALA TATA USAHA
SUPERVISOR	Drs. MUH. ISKAK, M.Pd.I
TANGGAL SUPERVISI	24 OKTOEBR 2023



BIODATA PENULIS



DATA PRIBADI

Nama : Vina Habibatul Khoiroh
Tempat, Tanggal Lahir : Lumajang, 20 Agustus 2001
Alamat : Jln. Gang Buntu, Dusun Krajan Rt 01/Rw
02 Wotgalih Yosowilangun Lumajang
Jenis Kelamin : Perempuan
Kewarganegaraan : Indonesia
Status : Belum Menikah
No.Hp : +6285853413569/+62881027670449
Email : vchoiroh@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL

2009-2011 : TK Muslimat NU 02 Wotgalih
2011-2014 : MI Riyadus Sholohin Wotgalih
2014-2017 : MTs Syarifuddin Kedungjajang Lumajang
2017-2020 : MAN 3 Jember
2020-Sekarang : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

PENDIDIKAN NON FORMAL

2014-2017 : Madrasah Diniyah Syarifuddin
2017-2020 : Madrasah Diniyah Mabda'ul Ma'arif

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Menjadi Divisi Kebersihan 2019-2020 di Pondok Pesantren Mabda'ul Ma'arif Jember
2. Menjadi Divisi Networking 2022-2023 di HMPS UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember