

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
(Studi di MAN Pakem Sleman Yogyakarta)**



Oleh:

**Nasrodin Sugiyanto, S.Ag
NIM: 08913009**

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2012**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
(Studi di MAN Pakem Sleman Yogyakarta)**



Oleh:

Nasrodin Sugiyanto, S.Ag
NIM: 08913009

Pembimbing :

Drs. H. Hajar Dewantara, M.Ag.

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2012

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

N a m a : Nasrodin Sugiyanto, S.Ag.

Tempat Tanggal lahir : Sleman, 11 Mei 1972.

NIM : 08913009

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah diajukan untuk mendapat gelar master pada Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam atau pada Program Studi lainnya. Tanggung jawab sepenuhnya dari tesis ini ada pada diri saya.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dimaklumi.

Yogvakarta, 25 Juli 2012



Nasrodin Sugiyanto, S.Ag.

NIM: 08913009



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Nasrodin Sugiyanto
Tempat/tgl.lahir : Sleman, 11-05-1972
N. I. M. : 08913009
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU (Studi di MAN Pakem Sleman
Yogyakarta)**






Ketua : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag

Pembimbing : Drs. H. Hajar Dewantara, M.Ag

Penguji : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

Penguji : Dr. Junanah, MIS

()
()
()
()
()

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 4 September 2012

Pukul : 11.00–12.00 WIB

Hasil / Nilai : **82,50 / A-**

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
(Studi di MAN Pakem Sleman Yogyakarta)

Ditulis oleh : Nasrodin Sugiyanto, S.Ag

NIM : 08913009

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi
Islam Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 25 Juli 2012
Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Hajar Dewantara', is written over the printed name below.

Drs. H. Hajar Dewantara, M.Ag.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (النساء) (٥٩)

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (الحديث)

“Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya”.

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا (الفرقان ٧٤)

“Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.”

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB –LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri

Kebudayaan RI No. 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	b	-
ت	ta	t	-
ث	sa	s	s (dengan titik diatas)
ج	jim	j	j
ح	ḥa'	h	h (dengan titik dibawah)
خ	kha'	kh	-
د	dal	d	-
ذ	zal	Z	Z (dengan titik diatas)
ر	ra	r	-
ز	za	z	-
س	sin	s	-
ش	syin	sy	-
ص	ṣad	ṣ	s (dengan titik dibawah)
ض	ḍad	ḍ	d (dengan titik dibawah)
ط	ṭa	ṭ	t (dengan titik dibawah)
ظ	ẓa	ẓ	z (dengan titik dibawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik keatas
غ	gain	g	-

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis a, kasrah ditulis i, dammah ditulis u.

E. Vokal panjang

A panjang ditulis ā, i panjang ditulis ī, u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati ditulis ai, contoh:

بينكم ditulis bainakum,

2. fathah + wāwu mati ditulis au, contoh:

قَوْلٌ ditulis qaul

G. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata di pisahkan dengan apostrof (‘), contoh:

أَنْتُمْ ditulis a'antum

مُؤَنِّتٌ ditulis mu'annas

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qomariyyah, contoh:

الْقُرْآنُ ditulis al-Qur' ān

الْقِيَاسُ ditulis al-Qiyās

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya. Contoh:

السَّمَاءُ ditulis as-Samā

الشَّمْسُ ditulis asy-Syams

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين ، القائل في كتابه الكريم ، فاستلوا أهل الذكر ان كنتم لاتعلمون ، وبه نستعين على أمور الدنيا والدين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه ومن تبعه إلى يوم الدين ،

Alhamdulillah, puji dan syukur penyusun panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala nikmat yang telah dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan laporan penelitian ini sesuai dengan target yang dicanangkan.

Penyusun menyadari bahwa penyelesaian penyusunan ini tidak lepas dari bantuan dan partisipasi pihak lain, oleh karena itu penyusun perlu mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Sc., Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Dr. Dadan Muttaqien, SH, M.Hum., Dekan fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.
3. Dr. Drs. H.Ahmad Darmadj, MPd., dan Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag., selaku Ketua dan Sekretaris Program Pasca Sarjana, Magister Studi Islam, Universitas Islam Indonesia.
4. Para Dosen Pengampu mata kuliah dilingkungan konsentrasi Pendidikan Islam PPS MSI UII, atas transformasi ilmu yang sangat bermanfaat bagi perkembangan pengetahuan mahasisiwa.

5. Para pegawai bagian akademik dan perpustakaan PPS MSI UII atas bantuan dan sarananya
6. Secara khusus kepada Drs. Hajar Dewantara, M.Ag. selaku pembimbing, yang dengan cermat dan sabar mengarahkan penyusunan tugas ini hingga selesai.
7. Mulyadi, S.Pd., MA., selaku Kepala Madarasah Aliyah Negeri Pakem tempat penelitian ini dilangsungkan, atas ijin dan kesempatan waktu untuk observasi
8. Para guru dan karyawan Madarasah Aliyah Negeri Pakem, atas bantuannya demi melengkapi data yang penyusun butuhkan.

Akhirnya penyusun menyadari bahwa, penyusunan laporan penelitian ini tidak luput dari kekurangan, oleh karenanya masukan yang berupa kritik dan saran bagi perbaikan karya ini diterima dengan senang hati. Dan semoga ada manfaatnya bagi penyusun dan juga bagi para pembaca pada umumnya, Amin.

Yogyakarta, 25 Juli 2012
Penyusun



Nasrodin Sugiyanto, S.Ag.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Luar	
Halaman Sampul Dalam.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Tim Penguji Ujian Tesis.....	iii
Halaman Nota Dinas.....	iv
Halaman Persetujuan Pembimbing.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Pedoman Transliterasi.....	viii
Kata Pengantar.....	xii
Daftar Isi.....	xiv
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran.....	xviii
Abstrak.....	xix
Abstrack.....	xx
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
D. Telaah Pustaka.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Konsep Kepemimpinan.....	12
B. Teori Tentang Kepemimpinan.....	14
C. Tipe atau Gaya Kepemimpinan.....	19
D. Kinerja Guru.....	27
E. Kepala Sekolah.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Obyek Penelitian.....	40
B. Jenis Penelitian.....	40
C. Metode Pengumpulan Data.....	41
D. Teknik Analisis Data.....	42
BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA.	
A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri Pakem.....	42
1. Identitas.....	42
2. Letak Geografis.....	45
3. Sejarah Berdiri dan Perkembangannya.....	46
4. Visi, Misi dan Tujuan Pendidikan.....	47
5. Kondisi Obyektif Madrasah Aliyah Negeri Pakem.....	51
B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja guru.....	57

1. Gaya Kepemimpinan Kepala MAN Pakem.....	57
2. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN Pakem.....	62
3. Kinerja Guru MAN Pakem	65
4. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah MAN Pakem Terhadap Kinerja Guru.....	70
a. Kepala Madrasah Sebagai Edukator	71
b. Kepala Madrasah Sebagai Manager	75
c. Kepala Madrasah Sebagai Administrator	82
d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor	84
e. Kepala Madrasah Sebagai Leader	86
f. Kepala Madrasah Sebagai Inovator	90
g. Kepala Madrasah Sebagai Motivator	92
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	100
B. Saran-Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA.....	103



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Halaman
1. Tabel 2.1 Variabel Penelitian	36
2. Tabel 2.2 Lanjutan	37
3. Tabel 2.3 Lanjutan	38
4. Tabel 2.4 Lanjutan	39
5. Tabel 4.1 Program Madrasah	50
6. Tabel 4.2 Keadaan Guru	52
7. Tabel 4.3 Pendidikan Pegawai	52
8. Tabel 4.4 Daftar Guru Bidang Studi	52
9. Tabel 4.5 Lanjutan	53
10. Tabel 4.6 Keadaan Guru	54
11. Tabel 4.7 Ruang Belajar	54
12. Tabel 4.8 Ruang Kantor	55
13. Tabel 4.9 Ruang Penunjang Madrasah	55
14. Tabel 4.10 Sarana Olah Raga	56
15. Tabel 4.11 Keadaan Buku	56
16. Tabel 4.12 Pekerjaan Orang Tua Siswa	56
17. Tabel 4.13 Penghasilan Orang Tua	57
18. Tabel 4.14 Pendidikan Orang Tua	57
19. Tabel 4.15 Tamatan Madrasah	68
20. Tabel 4.16 Personalia Organisasi Madrasah	77
21. Tabel 4.17 Penanggung Jawab Laboratorium	78

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 4.1 Peta MAN Pakem 45
2. Gambar 4.2 Struktur Organisasi MAN Pakem 51



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Ijin Penelitian Dari Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem.
2. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Pakem.
3. Instrumen Penelitian.
4. Hasil Wawancara
5. Daftar Riwayat Hidup



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

ABSTRAK
*Pengaruh Gaya Kepemimpinan
Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru
(Studi Di Man Pakem Sleman Yogyakarta)*
Oleh : Nasrodin Sugiyanto, S.Ag
NIM: 08913009

Kesuksesan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan terletak pada seluruh komponen disekolah dan terutama adalah kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan kinerja dari guru dan karyawan. Kepala sekolah berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sebagai bentuk kemampuan profesionalitasnya secara fungsional. Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin selama proses mengarahkan dan mempengaruhi orang yang dipimpinnya dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan. Disamping itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional. Untuk itu guru dituntut lebih profesional dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini pola perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi, memotifasi dan mengarahkan bawahannya khususnya para guru akan menjadi faktor yang sangat penting terhadap etos kerja atau kinerja para guru tersebut dan jadi penentu keberhasilan oraganisasi dalam mencapai tujuan.

Berangkat dari fenomena dan latar belakang masalah diatas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lapangan mengkhususkannya lagi pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman.

Adapun tujuan penelitian ini adalah mendapatkan suatu pemahaman yang menyeluruh dan detail mengenai konsep kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui gambaran yang jelas tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman*
- b. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman*

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. penyajian data secara sistematis, sehingga polanya mudah diketahui dan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hasil pengamatan, verifikasi data adalah kegiatan penarikan kesimpulan didukung dengan bukti-bukti yang valid.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa terdapat hubungan dan pengaruh nyata antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem. Dengan gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah melaksanakan tugas sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator dan motivator yang oleh kepala madrasah disebut dengan emaslima kinerja guru mendapat manfaat positif dari kompetensinya khususnya kompetensi profesional.

Kata-kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Pengaruh.

ABSTRACT
*Effect of Leadership Style
Against Principal Teacher Performance
(Studies in Yogyakarta Sleman Pakem Man)*
By: Nasrodin Sugiyanto, S.Ag
NIM: 08913009

The success of educational autonomy in schools located in all components of the school and especially the leadership of the principal as the manager and the performance of teachers and employees. Principals act in accordance with the duties, powers, and responsibilities as a form of professionalism in functional ability. Leadership styles are different patterns of behavior that is favored by the leader during the mangarahkan and influence people they lead in executing the functions of leadership. In addition, the teacher who is one element in the field of education should play an active role and put his position as professionals, in accordance with society's growing demands. For that teachers demanded more professional in carrying out their duties. So that patterns of behavior in the principal's influence, motivate and lead subordinates, especially the teachers will be an important factor yangat against the work ethic or performance of the teachers and so oraganisasi critical success in achieving its objectives.

Departing from the phenomena and background of the issues above, the authors feel compelled to separate it again conduct field research on the influence of leadership style on the performance of teachers at the madrasah Madrasah Aliyah Pakem Sleman Affairs.

- a. *The purpose of this study is to get a thorough and detailed understanding of the concept of leadership in Madrasah Aliyah Sleman Pakem State as follows:*
 - a. *To find a clear picture of Principal Leadership Style Pakem State Madrasah Aliyah Sleman*
 - b. *To determine the effect of leadership style on the performance of teachers in the madrasa Madrasah Aliyah Pakem Sleman Affairs*

Data collection methods used in this study are: Observation, interviews, and study documentation. Analysis conducted by summarizing, selecting the principal matters, focusing on the things that are important, look for themes and patterns and discard unnecessary. systematic presentation of data, so the pattern is easily identified and can provide a clear picture of the observations, data verification is an activity where inferences that conclusion is supported by valid evidence.

The conclusion from this study that there is a relationship between the real and the influence of leadership style madrassa teacher performance Pakem State Madrasah Aliyah. With transformational leadership style madrassa chief task as educator, manager, administrator, supervisor, leader / leader, innovator and motivator of the head called a madrassa teacher performance emaslima positive benefit of professional competence in particular competence.

Key words: Leadership Style, Performance, Influence.

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU
(Studi di MAN Pakem Sleman Yogyakarta)**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya. Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran dan/atau cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan, dan ayat (3) menegaskan bahwa Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut diterapkannya prinsip demokrasi dan desentralisasi pendidikan. Prinsip-prinsip tersebut akan memberikan dampak yang mendasar pada kandungan, proses, dan manajemen sistem pendidikan.

Kesuksesan pendidikan di sekolah terletak pada seluruh komponen disekolah dan terutama adalah kepemimpinan kepala sekolah sebagai manajer dan kinerja dari guru dan karyawan. Disamping orang tua, siswa, masyarakat, dan lain sebagainya.

Kepala sekolah berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sebagai bentuk kemampuan profesionalitasnya secara fungsional. Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin selama proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja¹ atau bagai mana seseorang bertindak – bukan dilihat siapa orangnya – dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.² Jadi Gaya Kepemimpinan disini mencakup tentang bagaimana seseorang bertindak dalam konteks organisasi.

Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Kelengkapan dari jumlah tenaga pengajar, dan kualitas dari guru tersebut akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar,

¹ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, hlm. 318.

² Robert D. Dale, "Pelayanan sebagai Pemimpin", (Malang: Gandum Mas, 1992), hlm. 36-48.

yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu guru dituntut lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.

Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan

Guru merupakan profesi profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbang kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Secara garis besar kinerja dipengaruhi oleh dua faktor (Asad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Menurut Gibson, dalam Srimulyo (1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu: 1) Variabel individual, terdiri dari: a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, c. demografis: umur, asal usul, jenis kelamin. (2) Variabel organisasional, terdiri dari: a. sumberdaya, b. kepemimpinan, c. imbalan, d. Struktur, e. desain pekerjaan. (3) Variabel psikologis, terdiri dari : a. persepsi, b. sikap, c. kepribadian, d. belajar dan e. Motivasi. Maka disinilah pentingnya gaya kepemimpinan kepala sekolah, karena akan mempengaruhi kinerja guru.

Kepala sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.³ Sesuai dengan karakteristik sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik tersebut, tugas dan fungsi kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat di pandang sebagai pejabat formal, sedang disisi yang lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik.⁴ Sehingga pola perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi, memotifasi dan mengarahkan bawahannya khususnya para guru akan menjadi faktor yang sangat penting terhadap etos kerja atau kinerja para guru tersebut dan jadi penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Berangkat dari fenomena dan latar belakang masalah diatas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lapangan (field research) tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap bawahannya. Dalam penelitian ini penulis akan mengkhususkannya lagi pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman. Inilah yang menjadi kegelisahan akademik penulis untuk meneliti tentang gaya kepemimpinan Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman sebagai salah

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahanny* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hlm. 81.

⁴ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm . 45.

satu sekolah yang tertua di wilayah ini. Meskipun belum termasuk sekolah unggulan namun pernah mencapai kejayaan dengan banyak siswa dari luar kota. Madrasah ini tetap bergelut dalam persaingan dalam rangka mendidik generasi yang handal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, ada beberapa permasalahan yang kiranya perlu diangkat sebagai rumusan masalah. Menurut Sutrisno Hadi bahwa masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dapat dirasakan sebagai suatu rintangan yang mesti dilalui (dengan) jalan mengatasinya, apabila kita akan berjalan terus.⁵ Bertolak pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, permasalahan dapat dimunculkan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan Kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman?

C. Tujuan Penelitian Dan Kegunaan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah di atas tujuan penelitian ini adalah mendapatkan suatu pemahaman yang menyeluruh dan detail mengenai konsep kepemimpinan di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman sebagai berikut:

⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Riset jilid 1-2* (Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1986), hlm. 63.

1. Untuk mengetahui gambaran yang jelas tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dalam usaha turut membantu dalam upaya meningkatkan kualitas/mutu pendidikan (Islam). Disamping itu penelitian ini diharapkan menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam lapangan pendidikan (Islam) khususnya dalam bidang manajemen, serta sebagai bahan informasi bagi siapa saja yang peduli terhadap pendidikan sebagai bahan melanjutkan penelitian yang lebih komprehensif, mendalam dan sempurna. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

D. Telaah Pustaka

Karya ilmiah berupa tesis yang fokus bidikannya tentang kepala sekolah memang telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Tetapi yang mengkaji langsung tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah – jika diinternalisasikan kedalam konsep kepemimpinan era desentralisasi pendidikan saat ini sepengetahuan penulis masih jarang. Ada beberapa karya ilmiah (tesis) yang mendukung penulis dalam penulisan tesis yaitu : *Pertama*, tesis yang ditulis oleh Sumitro dengan judul ”Hubungan

Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri di Desa Punung Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan". Dalam tesis tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai sangat berpengaruh terhadap disiplin dan kinerja guru dalam peningkatan mutu pendidikan.⁶ *Kedua*, tesis yang ditulis oleh Ries Murdiani dengan judul "Efektifitas pembinaan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kemampuan Professionaisme Guru Dalam Melaksanakan Pembelajaran di SMP Negeri I Tegal". Dalam tesis tersebut disimpulkan bahwa pembinaan yang dilakukan kepala sekolah cukup efektif dalam peningkatan kemampuan profesionalisme guru, semakin banyak pembinaan semakin baik karena pembinaan juga merupakan bentuk kontrol dan pengawasan. peran kepemimpinan kepala sekolah pada gilirannya dapat mewujudkan efektivitas pendidikan di sekolah. Hal ini bisa diketahui dengan terbinanya disiplin guru dan siswa sehingga proses pembelajaran dapat berjalan optimal dan sekaligus adanya peningkatan prestasi belajar siswa.⁷ *Ketiga*, Tesis yang ditulis oleh Soepono dengan judul "Kepala Madrasah dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Tarbiyatul Muallimin Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren Ngabar Ponorogo". Dalam penelitiannya, Soepono hanya menonjolkan bukan masalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, melainkan tentang komitmen kerja kepala sekolah yang mempunyai persinggungan dengan gaya

⁶ Sumitro, " Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri di Desa Punung Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan" *Tesis*, PPs MSI Universitas Islam Indonesia tahun 2004.

⁷ Ries Murdiani, " Efektifitas pembinaan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kemampuan Professionaisme Guru Dalam Melaksanakan Pembelajaran di SMP Negeri I Tegal" *Tesis*, PPs MSI Universitas Islam Indonesia tahun 2004.

kepemimpinan.⁸ *Keempat*, tesis karya Priatna, "Pengaruh Keoemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (studi kasus di Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Sukamantri Kabupaten Ciamis tahun pelajaran 2005/2006)." Penulis melihat bahwa Priatna dalam karyanya ini lebih terfokus pada kecerdasan emosi saja dan tidak menguraikan lebih jauh tentang kepemimpinan itu sendiri.⁹ Tetapi yang perlu digaris bawahi disini bahwa dari karya ilmiah diatas belum diungkap secara komprehensif tentang gaya-gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dihubungkan dengan teori-teori manajemen kepemimpinan kekinian (baca : era desentralisasi). Oleh karena itu penulis berharap dapat menyetengahkan pembahasan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah yang selanjutnya ditinjau melalui konsep kepemimpinan dalam konteks desentralisasi pendidikan saat ini. Selain karya tulis (tesis) diatas, penulis juga mencoba untuk menelusuri beberapa literatur yang membicarakan tentang gaya kepemimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah. Literatur-literatur tersebut yang berkaitan diantaranya, *pertama* "Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK" karya E. Mulyasa Buku ini banyak mengkaji tentang bagaimana menjadi kepala sekolah profesional, strategi, serta yang menyangkut tentang keprofesionalitasan kepala sekolah. *Kedua*, "Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif" karya Aan Komariah dan Cipi Triatna. Buku ini merupakan kajian mengenai kepemimpinan

⁸ Soepono" Kepala Madrasah dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Tarbiyatul Muallimin Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren Ngabar Ponorogo", *Tesis*, PPs MSI Universitas Islam Indonesia tahun 2004.

⁹ Priatna, Pengaruh Keoemimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (studi kasus di Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Sukamantri Kabupaten Ciamis tahun pelajaran 2005/2006), *tesis* PPs MSI Universitas Islam Indonesia tahun 2006.

kepala sekolah dalam upaya mewujudkan sekolah yang efektif, selain itu buku ini pun mengungkapkan tentang bagaimana membangun sekolah yang efektif itu melalui kepemimpinan visioner yang tidak terlepas dari gaya kepemimpinan itu sendiri. *Ketiga*, "Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik" karya Sudarwan Danim. Buku ini menyajikan beberapa pemikiran tentang kepemimpinan kepala sekolah disamping juga membahas tentang gaya kepemimpinan dalam konteks manajemen berbasis sekolah. Serta hal-hal lain yang menyangkut tentang manajemen pendidikan. *Keempat*, "Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran" karya Sudarwan Danim. Buku ini pun mengurai banyak tentang kepemimpinan sekolah dan gayanya dalam konteks upaya menjawab tantangan-tantangan era globalisasi. Tetapi buku-buku ini baru pada tataran konsep belum melihat pada konteks lapangan, oleh karena itu penulis ingin menghubungkan/meninjau konsep-konsep tersebut dalam konteks penelitian lapangan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang dimaksud disini adalah rangkaian pembahasan yang termuat dan tercakup dalam penelitian, dimana antara satu bab dengan bab lainnya saling berhubungan secara organik, yang tidak bisa dipisahkan antara satu dan lainnya. Ia merupakan deskripsi sepintas yang mencerminkan pokok-pokok

pembahasan dalam setiap bab. Untuk mencapai sasaran seperti yang diharapkan maka sistematika pembahasan ini dibagi menjadi lima bab.

BAB I : Pendahuluan. Dijelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Landasan teori. Memaparkan tentang Konsep kepemimpinan, Teori Tentang Kepemimpinan, Tipe atau Gaya Kepemimpinan, Kinerja Guru, Kepala Sekolah.

BAB III : Metodologi Penelitian, antara lain membahas tentang Pendekatan Penelitian, Subyek Penelitian, Metode Pengumpulan Data Dan teknik Analisis.

BAB IV : Penyajian Data. Laporan hasil Penelitian antara lain Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru

BAB V : Penutup , kesimpulan dan saran saran.

Merupakan bab terakhir (penutup), dimana penulis mencoba merekam dan menyimpulkan seluruh pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya. Hal ini dimaksudkan sebagai penegasan jawaban atas persoalan persoalan yang telah dibahas pada bab-bab terdahulu.

BAB II

LANDASAN TEORI

Landasan teori sebagai kerangka pemikiran adalah jalan pikiran menurut kerangka yang logis untuk menangkap, menerangkan dan menunjukkan masalah-masalah yang telah diidentifikasi. Kerangka teori yang relevan akan berfungsi sebagai penuntun dalam menjawab, memecahkan atau menerangkan masalah yang telah diidentifikasi itu, atau dalam jangka dekat dipergunakan sebagai acuan untuk menyusun hipotetis.¹

Disetiap organisasi posisi dan peran pimpinan selalu sangat sentral. Maju dan mundurnya organisasi sangat tergantung pada sejauh mana pimpinan mampu berimajinasi memajukan organisasinya. Demikian pula dalam konteks madrasah sebagai organisasi, maka posisi kepala madrasah juga sangat strategis dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya.² Untuk itu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Disinilah proses gaya kepemimpinan kepala sekolah/Madrasah bagaimana dia mempersepsikan dirinya sebagai pimpinan.

¹ Dudung Abdurrahman, *Teknik Penyusunan proposal penelitian*, dicetak bersama Amin Abdullah dkk, *Metodologi Penelitian Agama*, (Yogyakarta: Lembaga Penelitian UIN Sunan Kalijaga, 2006) hal. 182

² Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah Pengajaran Iman Menuju Madrasah Impian*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2007), hlm. 94-95.

A. Konsep kepemimpinan

Berikut ini pendapat para ahli tentang istilah dan beberapa pengertian kepemimpinan. Dalam berbagai pustaka secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya bimbing atau tuntun, Dari pimpin lahirlah kata kerja "memimpin" yang artinya membimbing dan menuntun.³ Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karenanya kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.⁴ Selanjutnya menurut Stogdill, kepemimpinan diartikan, kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Kemudian Pondy mendeskripsikan sebagai kemampuan untuk menjadikan suatu aktivitas bermakna, tidak untuk merubah perilaku, namun memberi pemahaman kepada pihak lain tentang apa yang mereka lakukan.⁵ Sementara itu menurut Terry yang dikutip dari buku "Kepemimpinan dalam Manajemen", karya Winardi menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan "*The relationship in which one person, or the leader influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desire*".⁶ Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas memimpin yang meliputi suatu hubungan yang didalamnya terdapat satu

³ Pramudji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 5.

⁴ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004) hlm. 107.

⁵ Pramudji, *Kepemimpinan.....*, hlm. 34.

⁶ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 56.

orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu.

Kepemimpinan menurut Sanusi adalah penyatupaduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara.⁷ Sementara itu, Oemar Hamalik⁸ mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Menurut Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari⁹ kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sekelompok orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Sementara Husaini Usman mengartikan kepemimpinan sebagai proses memimpin yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu yang mencakup dua dimensi yaitu struktur pembuatan inisiatif dan perhatian.

Berdasarkan pendapat beberapa tokoh tersebut dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Di dalam kepemimpinan ada empat hal yang saling mendukung yaitu *pengikut, pemimpin, komunikasi, dan situasi*. Ada perbedaan antara seorang manajer dan seorang pemimpin. Pemimpin tidak selalu berada dalam sebuah

⁷ *Ibid*, hal 287

⁸ Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 165.

⁹ Hadari Nawawi & M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), hlm. 9.

organisasi, sedangkan manajer selalu dalam organisasi tertentu baik formal maupun non formal. Pemimpin bisa ditunjuk atau diangkat oleh anggotanya, sedangkan manajer selalu ditunjuk. Pengaruh yang dimiliki pemimpin, karena memiliki kemampuan pribadi yang lebih dibandingkan dengan yang lain, sedang pengaruh yang dimiliki manajer karena dimilikinya otoritas formal. Pemimpin memikirkan organisasi secara lebih luas dan jangka panjang, sedangkan manajer berpikir jangka pendek dan sebatas tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin memiliki ketrampilan politik dalam menyelesaikan konflik, sementara manajer menggunakan pendekatan formal-legal. Pemimpin berpikir untuk kemajuan dan perbaikan organisasi secara luas, sementara manajer berpikir untuk kepentingan diri dan kelompoknya secara sempit. Pemimpin memiliki kekuasaan secara luas, sedangkan manajer hanya memiliki wewenang saja.¹⁰

B. Teori Tentang Kepemimpinan

Banyak studi ilmiah dilakukan orang mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan. Teori-teori yang dimunculkan menunjukkan perbedaan dalam : pendapat dan uraiannya, metodologinya, interpretasi yang diberikan, dan kesimpulan yang diambil. Setiap teoritikus mempunyai segi penekanannya sendiri, dipandang dari aspek tertentu. Dan para penganutnya berkeyakinan bahwa teori itulah yang paling benar dan paling tepat. G.R. Terry

¹⁰ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Ed. 2 (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007, hlm. 29.

sebagaimana yang dikutip Kartini Kartono¹¹ mengemukakan sejumlah teori *kepemimpinan*, yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan teori-teori penulis lain, sebagai berikut :

1. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaransasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana, hati dan lain-lain.

2. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antarrelasi dalam organisasi; dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan

¹¹ Kartini Kartono, *Pemimpin,...*, hlm. 71-79

petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

3. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan ketrampilannya, dan menyadari benar keinginan untuk maju. Ada pihak yang menamakan teori suportif ini sebagai teori partisipatif, dan ada pula yang menamakannya sebagai teori *kepemimpinan demokratis*.

4. Teori Sifat Orang-orang Besar (*Traits of great Men*)

Sudah banyak usaha orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior atau unik, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

5. Teori Humanistik/Populistik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi setiap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat.

Selanjutnya menurut Veitsal Rivai¹² didalam organisasi fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas yang harus dilaksanakan. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu: dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi. Adapun secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

1) Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi konsultasi

¹² Veithsal Rivai, *Kepemimpinan, ...*, hlm. 53-55.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlukan dalam dalam menetapkan keputusan.

3) Fungsi partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Pada hakekatnya esensi kepemimpinan meliputi adanya kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik

oleh anjuran, ajakan, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya, dan adanya tujuan yang hendak dicapai. Menurut penjelasan penjelasan PP No. 10 Tahun 1979 huruf (h) dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

C. Tipe atau Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.¹³ Selanjutnya gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia

¹³ *Ibid*, hlm. 64.

mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.¹⁴ Gaya kepemimpinan dibagi dalam beberapa gaya kepemimpinan yaitu:¹⁵

1. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

2. Gaya Paternalistik

Yaitu gaya kepemimpinan kepatuhan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- a). Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b). Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c). Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d). Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e). Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f). Selalu bersikap maha-tahu dan maha benar.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 64.

¹⁵ Kartini kartono, *Kepemimpinan*, ... hal. 81-86

3. Gaya Militeristis

Gaya ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, gaya ini mirip sekali dengan gaya kepemimpinan otoriter.

4. gaya Otokratis

Dalam kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *a one-man-show*. Dia berambisi sekali untuk *merajai situasi*. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

5. Gaya Laissez Faire

Pada gaya kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri.

6. Gaya Populistik

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh kepada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) *nasionalisme*, yang oleh Profesor S.N Einsentadt populisme erat dikaitkan dengan modernitas tradisional.

7. Gaya Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan gaya administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya.

8. Gaya Demokratis.

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.¹⁶

¹⁶ Lihat: Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan ...*, hlm. 29.

Menurut hemat penulis beberapa gaya kepemimpinan di atas dapat di golongan kepada empat tipe/gaya kepemimpinan sebagaimana klasifikasi Sudarwan Danim yaitu : *pertama* Pemimpin Otokratik yaitu prilaku atau sikap yang ditampilkan pemimpin ingin menang sendiri dimana ia berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya, disamping mempunyai sikap tertutup terhadap ide dari luar, dan menganggap idenya yang dianggap akurat. *Kedua*, gaya pemimpin demokratis yaitu pemimpin yang mempunyai sikap/prilaku keterbukaan dan berkeinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Gaya ini bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai oleh organisasi. *Ketiga*, gaya kepemimpinan Permisif yaitu sikap pemimpin yang tidak mempunyai pendirian kuat, dimana sikapnya serba membolehkan, serba mengiyakan, tidak ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sesungguhnya, dan cenderung apatis.¹⁷ *Keempat*, gaya kepemimpinan transformasional yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.¹⁸ Kepala Sekolah yang mempraktekkan kepemimpinan transformasional tidak hanya menggantungkan atau mengandalkan pada karisma pribadinya, melainkan ia berupaya untuk memberdayakan staf dan membagi/mendistribusikan

¹⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 212 – 214.

¹⁸ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.53.

fungsi-fungsi kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Penelitian yang akan dilakukan akan menggunakan teori Sudarwan Danim yang menurut penulis sepertinya merupakan pengembangan pemahaman tentang gaya kepemimpinan dari teorinya Gillies:

1. Gaya kepemimpinan otoriter atau otokrasi, artinya sangat memaksakan kehendak kekuasaannya kepada bawahan.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, artinya bersikap tengah antara memaksakan kehendak dan memberi kelonggaran kepada bawahan.
3. Gaya kepemimpinan *laissez faire*, yakni sikap membebaskan bawahan; dan
4. Gaya kepemimpinan situasional, yakni suatu sikap yang lebih melihat situasi: kapan harus bersikap memaksa, kapan harus moderat, dan pada situasi apa pula pemimpin harus memberikan keleluasaan pada bawahan. Gaya ini menurut penulis adalah sama dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Adapun ciri-ciri dari masing-masing gaya kepemimpinan tersebut:

a. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Otoriter:

- 1) Tanpa musyawarah, 2) Tidak mau menerima saran dari bawahan, 3) Mementingkan diri sendiri dan kelompok 4) Selalu memerintah 5) Memberikan tugas mendadak 6) Cenderung menyukai bawahan yang ABS (asal bapak senang) 7) Sikap keras terhadap bawahan 8) Setiap keputusannya tidak dapat dibantah 9) Kekuasaan mutlak di tangan pimpinan 10) Hubungan dengan bawahan kurang serasi 11) Bertindak sewenang-wenang 12) Tanpa kenal ampun atas kesalahan bawahan 13) Kurang mempercayai bawahan 14) Kurang mendorong semangat kerja bawahan 15) Kurang mawas diri 16) Selalu tertutup 17) Suka mengancam 18) Kurang menghiraukan usulan bawahan 19) Ada rasa bangga bila bawahannya takut 20) Tidak suka bawahan pandai dan berkembang 21) Kurang memiliki rasa kekeluargaan 22) Sering marah-marah 23) Senang sanjungan.

b. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis:

- 1) Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah 2) Tenggang rasa 3) Memberi kesempatan pengembangan karier bawahan 4) Selalu menerima kritik bawahan 5) Menciptakan suasana kekeluargaan 6) Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan 7) Komunikatif dengan bawahan 8) Partisipasif dengan bawahan 9) Tanggap terhadap situasi 10) Kurang mementingkan diri

sendiri 11) Mawas diri 12) Tidak bersikap menggurui 13) Senang bawahan kreatif 14) Menerima usulan atau pendapat bawahan 15) Lapang dada 16) Terbuka 17) Mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik 18) Tidak sombong 19) Menghargai pendapat bawahan 20) Mau membimbing bawahan 21) Mau bekerja sama dengan bawahan 22) Tidak mudah putus asa 23) Tujuannya dipahami bawahan 24) Percaya pada bawahan 25) Tidak berjarak dengan bawahan 26) Adil dan bijaksana 27) Suka rapat (musyawarah) 28) Mau mendelegasikan tugas kepada bawahan 29) Pemaaf pada bawahan 30) Selalu mendahulukan hal-hal yang penting.

c. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Laissez Fasif :

- 1) Pemimpin bersikap pasif 2) Semua tugas diberikan kepada bawahan
- 3) Tidak tegas 4) Kurang memperhatikan kekurangan dan kelebihan bawahan
- 5) Percaya kepada bawahan 6) Pelaksanaan pekerjaan tidak terkendali
- 7) Mudah dibohongi bawahan 8) Kurang kreatif 9) Kurang mawas diri
- 10) Perencanaan dan tujuannya kurang jelas 11) Kurang memberikan dorongan pada bawahan 12) Banyak bawahan merasa dirinya sebagai orang yang berkuasa
- 13) Kurang punya rasa tanggung jawab 14) Kurang berwibawa
- 15) Menjunjung tinggi hak asasi 16) Menghargai pendapat bawahan (orang lain)
- 17) Kurang bermusyawarah

d. Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional:

1) Supel atau luwes 2) Berwawasan luas 3) Mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan 4) Mampu menggerakkan bawahan 5) Bersikap keras pada saat-saat tertentu 6) Berprinsip dan konsisten terhadap suatu masalah 7) Mempunyai tujuan yang jelas 8) Bersikap terbuka bila menyangkut bawahan 9) Mau membantu memecahkan permasalahan bawahan 10) Mengutamakan suasana kekeluargaan 11) Berkomunikasi dengan baik 12) Mengutamakan produktivitas kerja 13) Bertanggung jawab 14) Mau memberikan tanggung jawab pada bawahan 15) Memberi kesempatan pada bawahan untuk mengutarakan pendapat pada saat-saat tertentu 16) Melakukan atau mengutamakan pengawasan melekat 17) Mengetahui kelemahan dan kelebihan bawahan 18) Mengutamakan kepentingan bersama, 19) Bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu 20) Mau menerima saran dan kritik dari bawahan.

D. Kinerja Guru

Menilai kinerja guru di madrasah bukan sebuah hal yang sederhana. Idealnya memang diperlukan sebuah komunikasi yang baik di dalam sekolah sendiri untuk membuat sebuah standar penilaian yang baik. Standar penilaian kinerja guru yang baik tidak muncul begitu saja. Perlu diupayakan kesepakatan dari pihak yang akan menilai (kepala sekolah) dan guru yang akan dinilai. Dengan demikian tercapai saling pengertian bahwa proses penilaian kinerja guru, sama sekali bukan untuk mencari-

cari kesalahan tetapi semata-mata untuk peningkatan kinerja agar sekolah dapat berjalan lebih baik lagi dalam prakteknya. Serta bagaimana agar sekolah dapat membantu guru agar lebih baik lagi dalam melakukan pembelajaran dikelas. Namun dalam hal ini penulis menggunakan pemahaman- pemahaman yang umum dalam teori tentang kinerja guru. Namun demikian penulis berkeyakinan tidak akan merendahkan dan bahkan menjadi gambaran penilaian untuk langkah dan kebijakan lebih lanjut.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistiyorini, 2001). Simamora memberi batasan kinerja, kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya. Pengertian di atas menyoro ti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan. Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sedarmayanti mengemukakan, *performance* diterjemahkan

menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi; (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi. Menurut penulis empat indikator tersebut selanjutnya terperinci sebagaimana dikemukakan oleh Djaman Satari dalam Ida Bagus Alit Ana bahwa indikator prestasi kerja guru/kinerja guru berupa mutu proses pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam:

1. Menyusun desain instruksional
2. Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid
3. Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan
4. Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses
5. Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar

6. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid dan merancang program belajar remedial.

Depdikbud (1997:89) mengemukakan unsur-unsur yang merupakan indikator prestasi kerja guru atau kinerja guru yaitu:

1. Penguasaan Landasan Kependidikan
2. Penguasaan bahan pengajaran
3. Pengelolaan Program Belajar Mengajar
4. Penggunaan Alat Pelajaran
5. Pemahaman Metode Penelitian
6. Pemahaman Administrasi Sekolah

Dalam jurnal pendidikan yang dikutip oleh Dedi Supriadi (1999:98), *Educational Leadership* edisi 1993 menurunkan laporan utama tentang soal ini. Menurut jurnal itu untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal : *Pertama*, guru mempunyai komitmen kepada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswa. *Kedua*, guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. *Ketiga*, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar. *Keempat*, guru mampu berpikir sistematis tentang apa apa yang akan dilakukannya , dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada

waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa *Kelima*, guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya kalau di Indonesia adalah PGRI dan organisasi profesi lainnya.¹⁹

E. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁰ Kepala sekolah/Madrasah adalah pimpinan tertinggi disekolah/Madrasah dimana didalam sekolah terdapat beberapa komponen diantaranya adalah guru, siswa, staf dan lainnya.

Orang kunci di tingkat sekolah yang menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh kehandalan manajemen sekolah yang bersangkutan; sedangkan kehandalan manajemen sekolah sangat kuat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan sekolahnya. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya sekedar pemimpin (*leader*) tetapi masih banyak lagi peranan

¹⁹ Htp: www.guruvalah.20m.com .Hubungan Antara Motivasi Berprestasi dan Sikap Guru terhadap Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dengan Kinerja Guru. 12-8-2011

²⁰ Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta, Rajawali Pers, 1995), hlm. 83.

lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar menengah dikenal dengan singkatan EMALSIM yaitu *Educator, Manager, Administator, Supervisor, leader, Inovator, dan Motivator*.²¹ Sementara itu madrasah sebagai sebagai salah satu bagian dari sistem pendidikan nasional tentu memerlukan perhatian dan pengelolaan secara serius. Karena itu, kepemimpinan sekolah/madrasah kedepan dengan perubahan masyarakat yang semakin cepat dan terbuka menuntut perubahan yang kreatif, inovatif, dan dinamis. Kepala Madrasah yang sekadar bergaya menunggu dan selalu berpegang pada aturan-aturan birokratis dan berpikir secara struktural dan tidak berani melakukan inovasi untuk menyesuaikan tuntutan masyarakatnya, akan ditinggalkan oleh peminatnya.²²

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin sekolah untuk menghasilkan gagasan yang dapat meningkatkan pengajaran dan pembelajaran serta partisipasi sosial.

Berdasarkan pendapat beberapa pendapat tokoh diatas dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua dan pihak lainnya sehingga tercapai tujuan sekolah dan pendidikan.

²¹ Lihat Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan, ...*, hlm. 344-345.

²² Imam Suprayogo, *Quo Vadis Madrasah ...*, hlm. 96.

a. Tugas Kepala Sekolah

Tugas kepala sekolah mencakup peran adalah sebagai: *educator, manajer, administrator, leader, innovator, motivator, supervisor.*

1) Kepala sekolah sebagai *educator*.

Dalam peranannya sebagai *educator* (pendidik), kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, mendorong seluruh tenaga kependidikan, dan melaksanakan model pembelajaran yang menarik seperti *team teaching*, *moving class*, dan program *akselerasi (acceleration)*. Kepala sekolah sebagai pendidik harus mampu menanamkan, memajukan, dan meningkatkan empat nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

2) Kepala sekolah sebagai *Manajer*.

Dalam rangka melakukan perannya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberikan peluang bagi tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3) Kepala sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, administrasi personalia, adminitarasi sarana prasarana, administrasi kearsipan dan pengelola administrasi keuangan.

4) Kepala sekolah sebagai *Supervisor*

Peran kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan mengarahkan orang lain serta memantau hasil pekerjaan orang lain serta memantau hasil pekerjaan orang lain. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah/madrasah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu supervisi. Keberhasilan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatkan kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya, dan (2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.²³

²³ Lihat: E. Mulyasa, *Manajemen ...*, hlm. 6.

5) Kepala sekolah sebagai *Leader*

Peran kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan tersebut dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah tercermin dari sifat-sifat yang dimilikinya secara jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko, dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.

6) Kepala sekolah sebagai *Innovator*

Kepala sekolah sebagai *innovator* harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari, gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Peran ini tercermin dari cara-cara kepala sekolah melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, inegratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin dan adaptabel dan fleksibel.

7) Kepala sekolah sebagai sebagai *Motivator*

Kepala sekolah yang berperan sebagai *motivator* harus mampu memberikan motivasi pada tenaga kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi tenaga kependidikan dapat ditumbuhkembangkan dari pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas tentang variable penelitian selanjutnya disajikan tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator
1. Kinerja Guru	1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mmembuat Rencana Pelaksanaan pembelajaran (RPP)Membuat RPP? 2. Membuat silabus dan RPP sesuai dengan pedoman kurikulum
	2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan motivasi awal 2. Memberikan apersepsi 3. Mobilitas posisi mengajar 4. Bahan belajar disajikan sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP 5. Memiliki keterampilan dalam menanggapi dan merespon pertanyaan siswa 6. Ketepatan/kesusian penggunaan media dengan materi yang disampaikan 7. Memberi kesempatan untuk bertanya dan menjawab pertanyaan 8. memberikan kesimpulan kegiatan pembelajaran
	3. Memberikan Evaluasi dan tindak lanjut Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan 2. Menggunakan bentuk dan jenis ragam penilaian 3. Memberikan tugas kepada siswa baik secara individu maupun kelompok 4. Memberikan motivasi untuk selalu terus belajar.

Tabel 2.2 Lanjutan

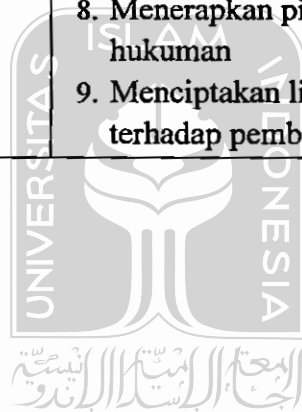
Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	1. Edukator	1. Membimbing guru dalam menyusun program pengajaran 2. Membimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran 3. Membimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial 4. Membimbing guru mengevaluasi 5. Pengembangan melalui diklat 6. Mengusulkan kenaikan pangkat guru
	2. Manager	1. Memiliki program perencanaan 2. Mengorganisasikan kegiatan 3. Mengarahkan kegiatan 4. Mengkoordinasikan kegiatan 5. Melaksanakan pengawasan 6. Melaksanakan Evaluasi terhadap kegiatan 7. Menentukan kebijaksanaan. 8. Mengadakan rapat. 9. Mengambil keputusan. 10. Mengatur proses Pembelajaran
	3. Administrator	1. Mengelola administrasi KBM dan kelengkapan data KBM 2. Mampu mengelola administrasi kesiswaan 3. Memiliki data administrasi guru 4. Memiliki data administrasi keuangan rutin 5. Memiliki data administrasi keuangan
	4. Supervisor	1. Supervisi kelas 2. supervisi dadakan (SIDAK) 3. supervisi ujian, kegiatan perpustakaan dan sejenisnya memanfaatkan hasil supervisi

Tabel 2.3 Lanjutan

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	5. Leader	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab. 2. Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa. 3. Memiliki visi dan memahami visi madrasah. 4. Mengambil keputusan urusan intern dan ekstra madrasah. 5. Membuat mencari dan memilih gagasan baru. 6. Mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran 7. Berkomunikasi secara lisan dan tertulis dengan baik
	6. Inovator dan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat gagasan baru untuk peningkatan mutu pembelajaran 2. Mengadopsi gagasan baru dari luar untuk peningkatan mutu pembelajaran 3. Melakukan pembaruan dalam pembelajaran di sekolah 4. Melakukan pembaharuan dalam pembinaan guru dan karyawan 5. Melakukan pembaharuan dalam perawatan dan pemeliharaan fasilitas 6. Melakukan pembaharuan dalam kegiatan ekstra kurikuler
	7. Motivator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan 2. Mendorong guru untuk meningkatkan motivasi kerja guru 3. Memberikan rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi

Tabel 2.4 Lanjutan

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	7. Motivator	4. Memiliki motivasi yang tinggi dalam pekerjaan 5. Mendorong guru untuk meningkatkan motivasi kerja guru 6. Memberikan rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi 7. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan 8. Menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman 9. Menciptakan lingkungan kerja kondusif terhadap pembelajaran



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Sobyek Penelitian

Obyek penelitian ini akan dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman Yogyakarta yang beralamat di Jalan Pakem – Turi Pakem Sleman Yogyakarta. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Pakem.

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang langsung mengambil data di lapangan yaitu di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman. Dan sifat penelitian ini adalah kualitatif yakni penelitian yang bertolak dari paradigma alamiah. Artinya penelitian yang mengasumsikan bahwa realitas empiris terjadi dalam suatu konteks sosio- cultural, saling terkait satu sama lain.¹ Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan ilmu Manajemen Pendidikan.

Dalam penelitian ini ada jenis variabel penelitian, yakni variabel bebas (*independent variable*) dan variabel tergantung (*dependent variable*) Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah: gaya kepemimpinan kepala Madrasah, yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh kepala madrasah untuk mempengaruhi dan mengarahkan guru agar tujuan pendidikan di

¹ U. Maman Kh. dkk., *Metodologi Penelitian Agama Teori dan Praktek* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 74.

madrasah tercapai, dan Variabel tergantung penelitian ini adalah kinerja guru, yaitu hasil kuantitas dan kualitas guru dalam pelaksanaan tugasnya. Kinerja guru adalah keterpaduan kompetensi guru baik personal, profesional dan sosial. Dalam hal ini penelitian difokuskan pada kompetensi profesional, yaitu guru dalam melaksanakan pembelajaran.

C. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Teknik observasi merupakan cara pengamatan (terjun ke lapangan) secara langsung. Teknik ini digunakan untuk mencatat gejala yang nampak pada waktu kejadian berlangsung.² Metode ini dilakukan untuk memperoleh data tentang kondisi fisik madrasah dan suasana komunikasi antara kepala sekolah dengan guru.

2. Tehnik Interview (wawancara mendalam)

Interview atau yang sering disebut wawancara atau kuosener lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewancara (interviewer) untuk memperoleh data atau informasi dari pewancara (interviewee).³ Dalam hal ini peneliti akan melakukan

² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Cet. IX (Jakarta: Rineka Cipta, 1988), hlm. 127.

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Bandung: Rineka Cipta, 2002), hlm. 132.

wawancara dengan kepala madrasah dan guru untuk melengkapi data yang diperlukan, yaitu mengenai kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru.

3. Studi dokumentasi.

Dokumentasi digunakan dengan mencari sumber-sumber informasi baik dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik guna menunjang hasil penelitian ini kelak. Dokumen-dokumen yang dihimpun dipilih yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah.⁴ Metode dokumentasi ini digunakan untuk mengetahui jumlah guru, presensi guru, serta data tentang fasilitas sekolah.

D. Teknik Analisis data

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Dan aktifitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*, metode analisis ini sebagaimana yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman⁵ Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Data Display adalah

⁴ Lihat: Nana Syaodih Sukmadinata, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 225.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kualitatif. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 337-338.

penyajian data secara sistematis, sehingga polanya mudah diketahui dan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hasil pengamatan. Conclusion drawing, atau verifikasi data adalah kegiatan penarikan kesimpulan yang mana kesimpulan itu didukung dengan bukti-bukti yang valid.⁶



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

⁶ Miles & Huberman, *Qualitatif Data Analisis*, alih bahasa Tjecep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 15.

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS

A. GAMBARAN UMUM MADRASAH ALIYAH NEGERI PAKEM

1. Identitas Madrasah

- Nama Madrasah : MAN PAKEM
- Nomor Statistik Madrasah : 311340416010
- Alamat : Jl. Turi Km.1 Pojok Harjobinangun
Kcamatan Pakem Kabupaten Sleman
- Nomor Telepon : (0274) 895764
- Akreditasi Madrasah : A
- NPSN : 20401462

Identitas Kepala Madrasah

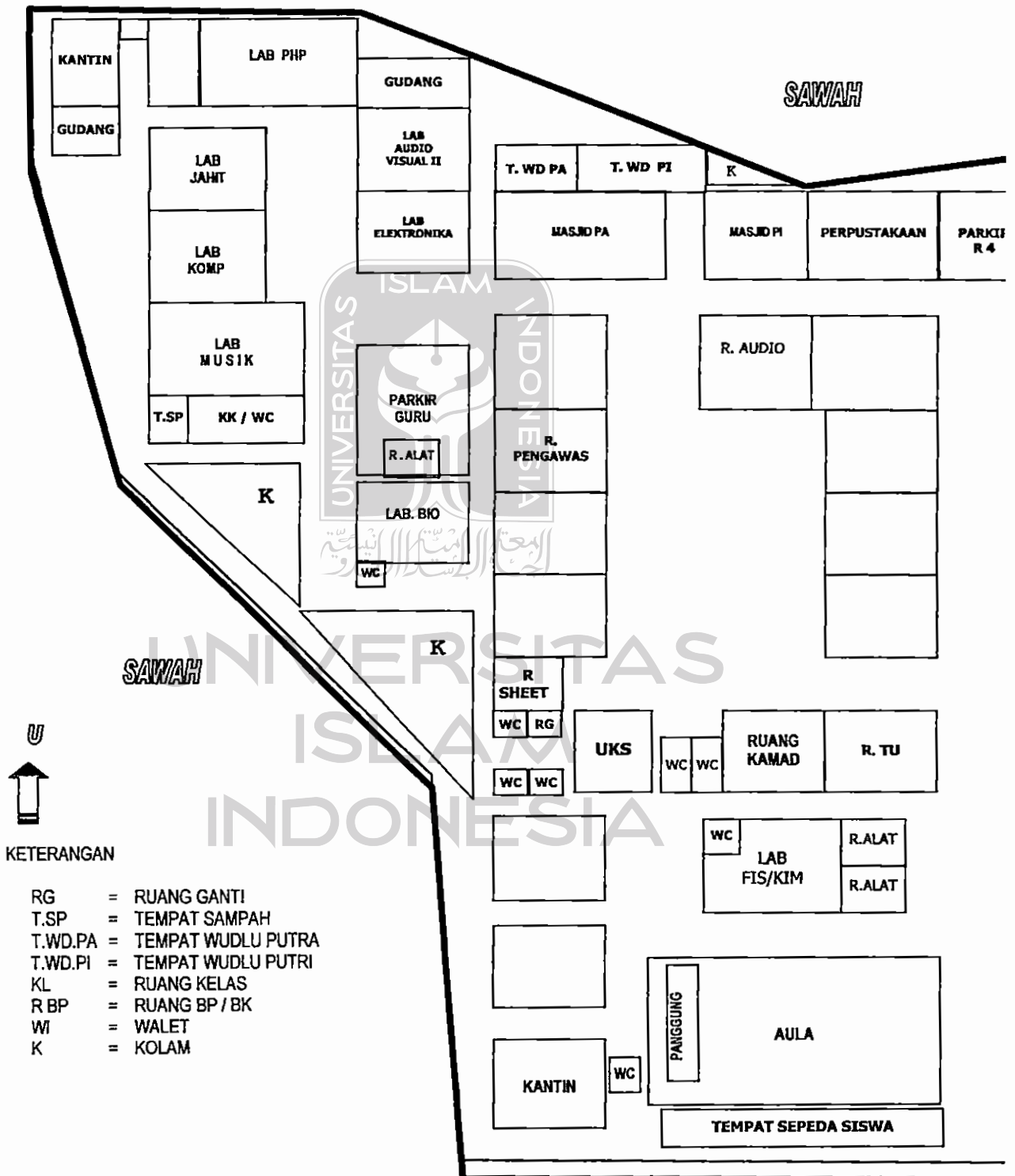
- Nama : Mulyadi, S.Pd., M.A.
- Tempat, Tgl. Lahir : Jepara, 12 Pebruari 1956
- Alamat : Mesan Rt.01 RW.31. Sinduadi, Mlati, Sleman
- Nomor Telepon / HP : (0274) 6411072 / 08122753317

Jumlah Guru : 34 orang

Jumlah murid : 352 anak

2. Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri Pakem

Gambar 4.1 **Peta MAN Pakem**



Madrasah Aliyah Negeri Pakem terletak 300 M di selatan jalan Pakem-Turi Km 01 termasuk wilayah pedukuhan Pojok Desa Harjobinangun Pakem. Wajah gedung Madrasah Aliyah Negeri Pakem menghadap ke timur ditepi jalan lintas jalan Pakem-Turi ke Kantor Balai Desa Harjobinangun Pakem, lapangan Desa dan SMP Negeri 2 Pakem. Karena agak jauh dari perkampungan dan dikelilingi persawahan maka sering disebut *mewah (mepet sawah)* bertepian dengan persawahan, atau *Matesa (madrasah tengah sawah)* Madrasah di tengah sawah. Wilayah ini termasuk daerah subur dengan air yang mudah didapati. Bahkan madrasah ini punya lahan persawahan yang menjadi tempat praktek kegiatan bidang ketrampilan. Madrasah Aliyah Negeri Pakem juga berdekatan dengan SLTA Hamong Putra yang berseberangan jalan di arah tenggara. Sehingga diikuti dengan munculnya fasilitas yang menyediakan jasa pelayanan umum, seperti: foto copy, penitipan kendaraan, bengkel, dan sebagainya. Dari adanya beberapa lembaga dan fasilitas umum yang ada membuat wilayah ini menjadi daerah yang ramai, khususnya pada jam-jam kerja sekolah dan kantor.

3. Sejarah berdiri dan Perkembangannya

Madrasah Aliyah Negeri Pakem merupakan perubahan dari PGA Negeri Pakem sejak tanggal 27 Januari 1992 sesuai Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 42 Tahun 1992. Sumber lain mengatakan pada awalnya bernama PGA HMI 4 tahun yang didirikan tahun 1954 dan menempati masjid Labasan sekarang masjid At Taqwa sebelah barat pasar Pakem juga rumah-rumah penduduk

dan fasilitas milik Desa. Waktu itu umat islam di daerah ini masih sedikit dan penjagaan menghadapi kristenisasi yang gencar dan menampung anak-anak dalam belajar agama. Diantara dewan pendiri PGA waktu itu adalah: Sujarwo (kepala sekolah), Nursyamsi, H Sugiartyo, Winio Suprpto, Sukiyanto, Harjono, Joko Shomad (Abdus Shomad), Daliman Ny. Nursyamsi, Ny. Sutaryo. Kemudian pada tahun 1962 dinegerikan menjadi PGAN 4 tahun, kemudian pada tahun 1970 menjadi PGAN 6 tahun. Tahun 1984 berubah menjadi MTsN Pakem untuk kelas I,II,III, sedang kelas IV,V, dan VI menjadi PGA Negeri Pakem. Kemudian tahun 1992 PGAN menjadi MAN Pakem.

Dalam perkembangannya MAN Pakem telah mengalami pergantian kepemimpinan beberapa kali, yaitu: Sujarwo, Karmidi, H Ihsanudin, Drs. H. Umar Syamsul, Drs. Bejo Santoso, H. Sumidi, BA, Drs. Wahnan Siregar, Drs. H Sukardi, Drs. Djawal Sholihin, Drs. Moch Ahyadi, Drs. Suharto, Mulyadi, S.Pd., MA.

4. Visi, Misi Dan Tujuan Pendidikan

Visi pendidikan Man Pakem adalah terwujudnya siswa yang : **MULIA**, yaitu Mandiri, Unggul, Latif (santun berkarakter), Islami, dan Amanah.

Misi pendidikan Man Pakem adalah

- a. Meningkatkan prestasi akademik dengan melakukan pembelajaran (**PAIKEM Gembrot**) agar mampu berfikir ilmiah, obyektif, dan realistik seiring dengan

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga siswa dapat berkembang sesuai potensi yang dimiliki;

- b. Menghidupkan pendidikan ber-ruh Islam, menggiatkan ibadah, memperteguh keimanan dan akhlaqul karimah serta memadukan penyelenggaraan pendidikan agama Islam dengan pendidikan umum;
- c. Membekali siswa dengan Life Skill (Kecakapan Hidup) dan ketrampilan;
- d. Memberikan motivasi agar tumbuh semangat berusaha dalam menghadapi setiap tantangan kehidupan masa depan;
- e. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal dan dapat dipercaya

Adapun tujuan pendidikan MAN Pakem meliputi tujuan umum dan tujuan khusus.

Tujuan secara umum: Menjadi Madrasah yang berkualitas, bermartabat, memiliki keunggulan dan kompetitif melalui:

- a. Membekali siswa dengan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kecerdasan dan kecakapannya serta dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (Perguruan Tinggi);
- b. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan siswa agar dapat mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kesenian dan keterampilan dengan dijiwai ajaran agama Islam;
- c. Meningkatkan kemampuan dan kemandirian siswa agar mampu mengabdikan diri serta turut berperan aktif dalam kehidupan di lingkungan masyarakat sebagai warga negara yang bertanggung jawab dan berakhlakul karimah.

Tujuan khusus (sasaran yang akan dicapai pada tahun pelajaran 2010/2011) adalah:

- a. Siswa MAN Pakem memiliki akhlaqul karimah yang berasal dari penghayatan nilai-nilai agama Islam yang diterapkan secara vertikal (*habluminallah*) maupun horizontal (*habluminannas*);
- b. Rata-rata Nilai Ujian Nasional dan Ujian Madrasah 2010/2011 tidak kurang dari 7,50;
- c. Siswa mampu berkomunikasi dalam bahasa Arab baik lisan maupun tulisan;
- d. Siswa mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan;
- e. Memiliki grup band dan qosidah yang mampu menjadi juara dalam lomba tingkat kabupaten;
- f. Siswa lulusan program keterampilan Menjahit/Tata Busana dapat menjahit pakaian pria/wanita dan membuat karya seni berbahan kain yang bernilai jual;
- g. Siswa dapat mengoperasikan komputer, menguasai program-program Office dan grafis serta mampu memanfaatkan internet untuk memperoleh informasi secara berakhlak;
- h. Siswa lulusan keterampilan PHP dapat membuat produk unggulan keterampilan PHP (Pengolahan Hasil Pertanian) yang layak jual.
- i. Siswa lulusan seni qira'ah dapat menjadi juara dalam lomba tingkat kabupaten;
- j. Siswa lulusan bola voly dapat menjadi juara dalam lomba tingkat kabupaten;
- k. Siswa lulusan sepak bola dapat menjadi juara dalam lomba tingkat kabupaten;
- l. Siswa lulusan bulu tangkis dapat menjadi juara dalam lomba tingkat kabupaten;
- m. Siswa lulusan tae kwon do dapat menjadi juara dalam lomba tingkat kabupaten.

Program Unggulan Madrasah

Untuk mewujudkan visi-misi madrasah, selanjutnya dikembangkan program-program sebagai berikut :

Tabel 4.1 Program Madrasah

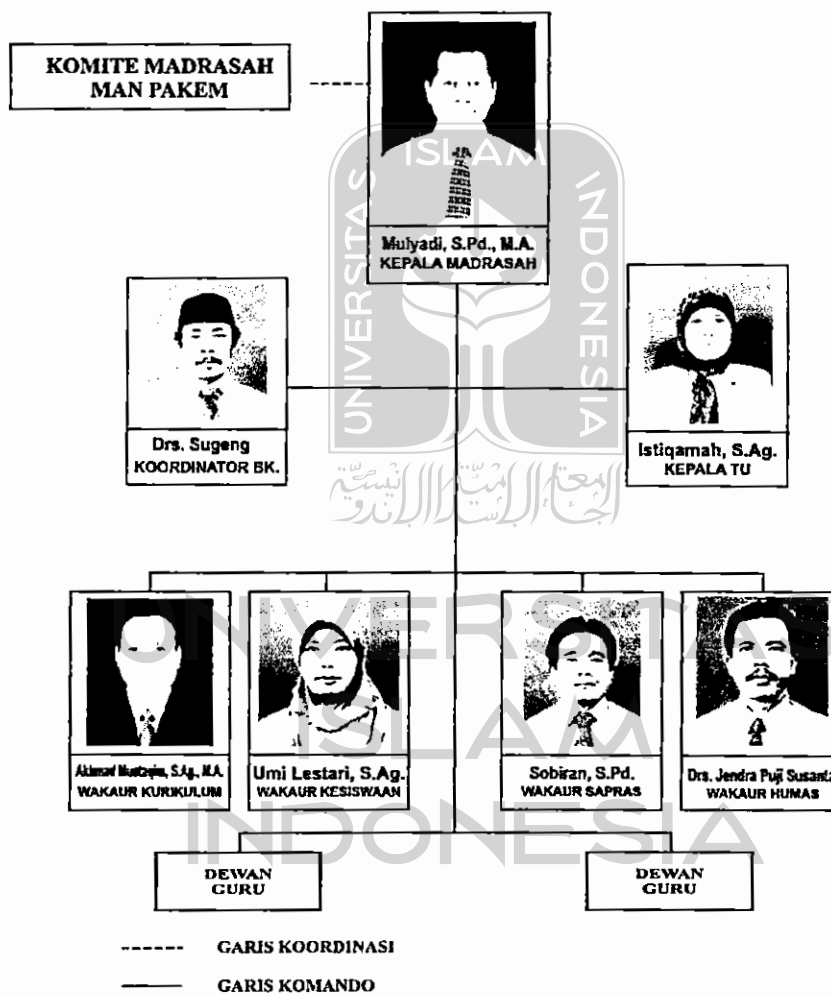
No	Nama Program	Kegiatan	Target
1.	Peningkatan Kecerdasan	1) Mengefektifkan kegiatan belajar - mengajar 2) Les intensif 3) Evaluasi periodik	1) Siswa memiliki kemampuan akademik yang memenuhi standar kompetensi MA.
2.	Peningkatan iman, taqwa dan pembinaan akhlaq mulia	1) Tadarrus dan hafalan Juz Amma 2) Mengefektifkan kegiatan belajar - mengajar 3) Shalat Dluha 4) Jamaah Shalat Zhuhur 5) Program intensif baca Al-Quraan	1) Siswa dapat membaca Al-Quraan dan hafal Juz Amma 2) Siswa memiliki keterampilan melaksanakan ibadah wajib dan sunnah 3) Siswa dapat menampilkan akhlak mulia.
3.	Pelatihan keterampilan dan kemandirian	1) Keterampilan berbahasa Inggris 2) Keterampilan pengolahan hasil pertanian 3) Keterampilan kesenian 4) Keterampilan elektronika 5) Keterampilan menjahit 6) Keterampilan computer	1) Siswa memiliki keterampilan kejuruan (<i>vocational skills</i>) 2) Siswa memiliki jiwa kewirausahaan 3) Siswa memiliki keterampilan berbahasa Inggris aktif dan pasif.

5. Kondisi Obyektif Madrasah Aliyah Negeri Pakem

a. Struktur Organisasi

Gambar 4. 2 Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI DAN PERSONIL MADRASAH ALIYAH NEGERI PAKEM



b. Keadaan Guru dan Karyawan

Tabel 4.2 Keadaan Guru

Ijazah Tertinggi	Jumlah Guru		Keterangan
	GT	GTT	
S2	5	2	
S1	25	2	
D3 / Sarmud	-	-	
D2 / D1 / SLTA	-	-	
Jumlah	30	4	34

Tabel 4.3 Pendidikan Pegawai

Ijazah tertinggi	Peg. Tetap	Peg. Tidak Tetap	Keterangan
S1	4	-	
D3 / Sarmud	-	2	
SLTA	3	3	
SLTP	-	2	
Jumlah	7	7	14

Adapun daftar guru sesuai bidang studinya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Daftar Guru Bidang Studi

NO	NAMA GURU	BIDANG STUDI
1	Mulyadi, S.Pd., M.A.	
2	Nurjanto Syafi'i, S.Pd.	PKn, Bahasa Jawa
3	Drs. H. Tri Iswara	Qur'an Hadits, Tafsir
4	Dra. Musyrifah Sy.	---
5	Drs. Sugeng	Bimbingan Konseling
6	Drs. Arief Mustofa	Fisika

Tabel 4.5 Lanjutan

NO	NAMA GURU	BIDANG STUDI
7	Rohmawati, S.Pd.	Matematika
8	Dra. Suprini	Ketr. Tata Busana, Seni Budaya
9	Sunardi, S.Pd.	Kimia
10	Umi Lestari, S.Ag.	Matematika
11	Burhanudin, S.Pd.	Geografi
12	Suryatun Munayani, S.Pd.	Biologi
13	Noor Hayanti, S.Ag.	Bahasa Inggris
14	Dra. Kistiyah	Bahasa Indonesia, Seni Qira'ah
15	Sobiran, S.Pd.	Bahasa Inggris
16	Hermawan Nuryanto, S.Pd., M.Pd.	Teknologi Informasi & Komunikasi
17	Drs. Jendra Puji Susanta	Bahasa Indonesia, Bahasa Jawa
18	Indriyani, S.Pd.	Ekonomi
19	Dwi Astuti Handayani, S.Pd.	Bahasa Inggris
20	Dwi Kuswindaryati, S.Pd., MSI.	Ekonomi
21	Akhmad Mustaqim, S.Ag., M.A.	Fiqh, Ilmu Kalam, Dir. Islamiah 3,4
22	Tri Wahyono, S.Pd., M.PFis.	Fisika
23	Dra. Hj. Budi Hastuti	Kimia
24	Dra. Suratinah	Fisika
25	Dra. Siti Rahayu	Biologi
26	Muslichatul Rodiyah, S.Ag., M.Pd.I.	Fiqh, SKI, Hadits, Dir. Islamiah 2,5
27	Suprihatin, S.Pd.	Ketr. Tata Busana, Seni Budaya
28	Nur Tri Handayani, S.Pd.	Sejarah, Tata Boga
29	Danang Sarwedi, S.Pd.Kor.	Penjaskesor, Bola Volly
30	Dra. Dwi Ganiwati	Bahasa Indonesia
31	Safitri Ida Kusumastuti, S.Sos.	Sosiologi
32	Padana, S.Pd.	Matematika
33	Dyah Khuriyati, S.Pd.I., M.Pd.I.	Bahasa Arab
34	Amrih Latifah, S.Ag.	Aqidah Akhlaq, Akhlaq

c. Keadaan Siswa

Tabel 4.6 Keadaan Siswa

Tahun pelajaran	Jumlah
2008/2009	205
2009/2010	229
2010/2011	299
2011/2012	352

d. Sarana dan Prasarana

1) Ruang Belajar

Tabel 4.7 Ruang Belajar

No	Nama ruang	Jumlah	Luas (m ²)	Kondisi
1.	Teori / kelas	12	@ 64	Sedang
2.	Laboratorium IPA	2	@104	Baik
3.	Perustakaan	1	100	Sedang
4.	Lab. Komputer	1	64	Baik
5.	Lab. Audio Visual	2	@ 64	Baik
6.	Lab. Menjahit	1	64	Baik
7.	Lab. PHP	1	64	Baik
8.	Lab. Elektronika	1	64	Baik
9.	Studio music	1	40	Sedang

2) Ruang Kantor

Tabel 4.8 Ruang Kantor

No	Nama ruang	Jumlah	Luas (m ²)	Kondisi
1.	Kepala sekolah	1	80	Baik
2.	Tata Usaha	1	70	Baik
3.	Guru / Wakamad	1	112	Baik
4.	BK/ BP	1	42	Sedag

3) Ruang Penunjang

Tabel 4.9 Ruang Penunjang Madrasah

No	Nama Ruang	Jumlah	Luas (m ²)	Kondisi
1	Mushola / Masjid	1	160	Baik
2	Gudang	1	100	Rusak Ringan
3	Kantin	2	50	Rusak Ringan
4	WC Guru/ Km Mandi	2	6	Baik
5	WC Siswa / KM	8	22	Baik
6	UKS	1	27	Sedang
7	R. Ganti Pakaian	2	12	Sedang
8	KOPSIS	1	30	Baik
9	Dapur	1	18	Baik
10	Asrama Siswa	1	315	Baik
11	Ruang OSIS	1	64	Sedang
12	Parkir Siswa dan Guru	2	64	Perlu Perluasan & Perbaikan Atap

4) Sarana Olah Raga

Tabel 4.10 Sarana Olah Raga

No	Nama Ruang	Jumlah	Luas (m ²)	Kondisi
1.	Aula/ Hall	1	220	Baik
2.	Gudang OR	1	17,5	Sedang
3.	Lapangan Lompat Jauh	1	100	Sedang

5) Judul dan Jumlah Buku

Tabel 4.11 Keadaan Buku

	Jumlah
Judul buku	780
Jumlah buku	25.069

e. Data Orang Tua Siswa

1) Pekerjaan Orang Tua Siswa

Tabel 4.12 Pekerjaan Orang Tua Siswa

Pekerjaan	Jumlah (%)
PNS	5
TNI/ POLRI	1
Karyawan Swasta	10
Petani	19
Pedagang / Swasta	15
Buruh Tani	50

2) Penghasilan Orang Tua

Tabel 4.13 Penghasilan Orang Tua

Penghasilan	Jumlah (%)
< 200.000	10
201.000 – 400.000	20
401.000 – 600.000	40
601.000 – 1.000.000	25
> 1.000.000	5

3) Tingkat Pendidikan Orang Tua

Tabel 4.14 Pendidikan Orang Tua

Pendidikan	Jumlah (%)
SD	10
SLTP	30
SLTA	55
PT	5

B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah**Terhadap Kinerja guru****1. Gaya Kepemimpinan Kepala MAN Pakem Sleman**

Kepemimpinan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan

dalam sebuah organisasi adalah hal yang sangat penting dan membutuhkan pemahaman yang komprehensif. Salah satu dari sekian banyak permasalahan dalam sebuah lembaga pendidikan atau organisasi tertentu adalah faktor kepemimpinan yang kurang memenuhi kualifikasi. Keberadaan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan dalam lembaga tersebut. Oleh karena itu, peranan pemimpin sangat menentukan keberlangsungan dan masa depan suatu lembaga. Dengan kata lain, kepemimpinan dalam suatu lembaga berupaya untuk mempengaruhi, mendorong, menggerakkan dan membimbing civitas yang ada didalamnya seperti guru, karyawan, siswa, wali siswa dan pihak lain yang terkait.

Disisi lain, kepemimpinan juga disebut sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi segala aktivitas yang ada kaitannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Beberapa hal yang mempunyai nilai muatan substansi didalamnya yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan penyebaran kekuasaan dan pembagian wewenang antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku para anggota dan pengikutnya melalui berbagai cara.¹ Ketiga hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin tidak mempunyai kekuatan yang begitu besar tanpa

¹ Pelibatan pihak lain dalam melakukan kerjasama yang bersifat koordinatif-partisipatif itu juga harus dilakukan dengan jeli dan cermat. Kemampuan yang dibutuhkan seorang pemimpin tidak cukup dengan pandai memerintah, tetapi juga mengambil simpati para anggotanya supaya menjadi tauladan yang baik. *Ibid*, hlm. 3.

melibatkan pihak lain untuk bekerjasama dalam menjalankan roda organisasi dan kelembagaan pendidikan tertentu. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai upaya untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang atau kelompok tertentu. Dengan kepemimpinan itu juga dapat dijadikan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang supaya bersedia melaksanakan sesuatu dengan sukarela, dalam rangka menjalankan tugas yang harus dilaksanakan.

Pengaruh kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan banyak dipengaruhi oleh karakter pemimpinnya, tidak terkecuali dalam madrasah. Madrasah Aliyah Negeri Pakem sebagai lembaga pendidikan dalam upaya mencapai tujuan yang tersirat dan tersurat dalam visi dan misi tentu sangat tergantung pada pengelola lembaga itu sendiri. Sebagai ujung tombak adalah guru yang setiap hari membimbing dan mengajar siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran. Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja guru. Apabila kinerja guru meningkat, maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau outputnya. Oleh karena itu perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Diantara faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya adalah Kepemimpinan kepala madrasah.

Keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2004: 25). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Kepala madrasah sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala madrasah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan akan berpengaruh pada kinerja guru yang pada akhirnya juga berpengaruh pada pencapaian tujuan yang

tertuang dalam visi dan misi madrasah yang diinginkan. Salah satu langkah yang harus dilakukan kepala madrasah adalah menerapkan gaya yang sesuai dengan lembaga yang dipimpinnya supaya memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru khususnya. Gaya-gaya kepemimpinan itu mempunyai pola dan tipologi tersendiri.

Penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah sekarang ini menjadi perhatian utama dalam mengembangkan kualitas pendidikan di negara kita. Salah satu program yang dikembangkan pemerintah adalah program peningkatan mutu pendidikan yang meliputi peningkatan dasar berupa peningkatan mutu pengelolaan dan kepemimpinan kepala madrasah dan peningkatan kinerja guru. Dalam membahas permasalahan seputar lembaga pendidikan di Madrasah, maka seorang pemimpin di lembaga tersebut memegang peranan penting dalam mengelola, memberdayakan madrasah sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah tersebut. Guru sebagai ujung tombak yang langsung berinteraksi dengan siswa tentu sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari kepala madrasah. Berkaitan dengan hal itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman dan pengaruhnya terhadap kinerja guru dapat diketahui dengan melakukan observasi, pencermatan dan wawancara mendalam yang ditujukan kepada aktivitas kepala dan guru madrasah tersebut.

2. Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala MAN Pakem Sleman.

Berdasarkan hasil dari pengumpulan data melalui wawancara yang telah penulis lakukan, maka diketahui bahwa kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya lebih condong kepada menerapkan gaya kepemimpinan transformasioanal, meskipun tidak mengabaikan gaya kepemimpinan lain yaitu otoriter, demokratis dan laissez faire. Gaya kepemimpinan tranformasional yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional berupaya untuk memberdayakan staf dan membagi/mendistribusikan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Kepala madrasah juga mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan. Selanjutnya kepala madrasah lebih melihat pada situasi dan kondisi atas kemampuan dan potensi serta kemauan yang ada dari guru, kapan harus bersikap memaksa, kapan harus moderat, dan kapan harus memberikan keleluasaan. Mulyadi, S.Pd, M.A., selaku kepala madrasah mengatakan, "... orang itu kan macam-macam, ada yang punya potensi dan kemampuan juga punya keyakinan dan kemauan yang besar, ada yang punya potensi dan kemampuan tapi kemauan dan keyakinan kurang, ada yang tidak punya potensi dan kemampuan tapi punya kemauan dan keyakinan, sehingga ia mau belajar dan berusaha maju mencapai tujuan. Ada yang potensi dan kemampuannya kurang dan kemauannyapun juga kurang. Untuk itu kami melihat mereka dalam

pembagian tugas dan tanggung jawab....”² Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk. (1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Bass (dalam Howell dan Hall-Merenda, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Karisma, kepala madrasah adalah guru senior dan berpengalaman bertahun-tahun sebagai kepala sekolah termasuk di Madrasah Aliyah Negeri di wilayah Bantul dan mengukir prestasi yang baik pada madrasah yang dipimpinnya.
- b. Inspirasional, pada setiap madrasah yang dipimpinnya ada hal baru yang dilakukan sebagai bentuk inovasi yang muncul dari inspirasi kepala madrasah termasuk yang dilakukan pada Madrasah Aliyah negeri Pakem seperti terhadap visi dan misi madrasah dan slogan pembelajaran di madrasah.
- c. Stimulasi intelektual, kepala madrasah menyelesaikan pendidikan Strata dua dengan baik di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, dengan latar belakang kehidupan daerah yang religius di Jepara Jawa Tengah. Ini merupakan bentuk akumulasi perkembangan spiritual dan intelektual sehingga sangat mewarnai dalam penerapan gaya kepemimpinannya.

² Wawancara dengan Kamad 08 Agustus 2011

d. Perhatian individual. Diantara bentuk perhatian individu kepala madrasah adalah mengadakan pembicaraan tatap muka empat mata di ruang madrasah yang selalu berubah tata letaknya supaya tidak cepat menimbulkan kebosanan disamping pembicaraan santai di lingkungan madrasah. Dari pembicaraan itu kepala madrasah lebih mengetahui kelebihan dan kekurangan serta kemampuan dan kemauan dari para guru.

Mengacu pada Sudarwan Danim ciri-ciri penerapan gaya transformasional ini terlihat pada hal-hal sebagai berikut;

- 1) Kepala Madrasah dalam rangka mengambil keputusan dan membuat kebijakan sekolah senantiasa memberi kesempatan pada bawahan termasuk para guru untuk mengutarakan pendapat pada saat-saat tertentu.
- 2) Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan memberikan kepercayaan dan tanggungjawab kepada bawahan.
- 3) Mengutamakan kepentingan bersama demi kemajuan dan pencapaian tujuan.
- 4) Kepala madrasah tidak mempersulit para guru dalam proses administrasi baik pembelajaran maupun kepegawaian, tapi juga mempelajari laporan dengan seksama dan menilai dengan teliti.
- 5) Kepala Madrasah bersikap terbuka dan menghargai pendapat dan kritik dari guru tentang kebijakan yang menyangkut guru.
- 6) Dalam menjalin hubungan dengan para guru kepala madrasah selalu berusaha mengutamakan suasana kekeluargaan dan komunikasi dengan baik.

- 7) Kepala madrasah sering memberikan dorongan dan motivasi kepada guru untuk berprestasi bahkan mau membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi guru berkenaan dengan kompetensinya.
- 8) Bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu terhadap guru yang melakukan kesalahan. Meskipun sangat jarang terjadi kesalahan.
- 9) Kepala madrasah percaya terhadap para guru dalam menjalankan tugasnya, namun juga melakukan pengawasan dalam bentuk monitoring atau pengamatan.
- 10) Kepala madrasah berusaha menggerakkan para guru memotivasi dan memberi kesempatan untuk maju dan berkembang.
- 11) Kepala madrasah berusaha mengetahui kekurangan dan kelebihan para guru.
- 12) Mempunyai visi dan misi serta tujuan dan perencanaan yang jelas.

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan, kepala madrasah menerapkan *Emaslima*³, yaitu kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator dan motivator.

3. Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem

Dari hasil pengumpulan data melalui wawancara yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem secara mayoritas telah memiliki kinerja yang tinggi bila lihat dengan indikator-indikator tentang kinerja

³ Dalam berbagai referensi disebut emaslim saja, tapi Mulyadi, S.Pd., M.QA., kepala madrasah menyebutnya emaslima. Hal ini mungkin kata emaslima lebih familier dalam pendengaran kita pada umumnya.

guru: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi; (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi.⁴

1. Menyusun desain instruksional
2. Menguasai metode-metode mengajar dan menggunakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid
3. Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan
4. Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses
5. Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar
6. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik kepada murid dan merancang program belajar remedial.

Dalam perencanaan pembelajaran guru selalu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Dalam membuat RPP guru selalu berpedoman dengan kurikulum yang ditetapkan. Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran guru juga memberikan motivasi awal serta mengkaitkan materi yang sebelumnya dengan

⁴ Hasil wawancara pertanyaan tertulis dengan beberapa guru: Ujang Usainudin (guru sejarah), Noor Hayanti (guru bahasa Inggris), Sunardi, S.Pd (guru Kimia)

materi yang akan disampaikan. Dalam menyajikan bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP, meskipun kadang berubah sesuai situasi dan kondisi tapi tetap tidak keluar dari pola pokok yang telah direncanakan. Mobilitas posisi mengajarpun dinamis hal ini supaya tidak menimbulkan kebosanan bagi anak dalam proses belajar mengajar. Guru juga memberi motivasi bagi anak supaya tetap fokus dalam belajar walaupun dengan cara yang berbeda-beda, ada yang memberi pertanyaan seputar materi yang disampaikan atau mengulang materi pelajaran. Ada juga yang memberi cerita lucu supaya anak tidak spaneng. Memberi pertanyaan ringan yang menarik bagi siswa. Disamping itu guru juga selalu memberi kesempatan bertanya dan menjawab pertanyaan seputaran materi pelajaran sehingga suasana belajar menjadi lebih hidup. Tujuan dan manfaat mempelajari materi pelajaran disampaikan pula untuk memberikan semangat dan penguatan belajar bagi siswa. Dalam hal penguasaan bahan materi pembelajaran guru juga merasa cukup menguasai, minimal guru harus menang beberapa langkah kedepan dari pada siswa mengingat sumber informasi sebagai sumber belajar yang banyak tersedia di berbagai tempat terlebih dengan adanya internet. Dalam menyampaikan materi juga sering mengaitkan dengan peristiwa-peristiwa aktual yang terjadi di masyarakat. Meskipun kadang ada kendala dalam memilih media dalam menyampaikan pembelajaran namun tetap berusaha menggunakan media yang bervariasi supaya lebih mengena dan tepat karena siswa berbeda dalam penangkapan materi. Pemberian tugas siswa juga dilakukan untuk mengkondisikan siswa lebih giat belajar di rumah.⁵

⁵ Hasil wawancara pertanyaan tertulis dengan beberapa guru: Ujang Usainudin (guru sejarah),

Dalam melaksanakan evaluasi dan tindak lanjut pembelajaran guru menentukan bentuk dan jenis penilaian hasil belajar disesuaikan dengan materi, penilaian meliputi aspek Sikap, kognitif dan hasil kerja. Sebagian guru juga menganalisis dari permasalahan-permasalahan yang muncul dalam materi yang diajarkan pada siswa. Hal ini tentu saja penting untuk perbaikan proses pembelajaran kedepan. Pembelajaran remedial dan pengayaan dilakukan guru dengan menyaring siswa sesuai dengan kriteria ketuntasan minimal yang telah ditentukan.⁶

Kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem yang baik juga ditunjukkan dengan peningkatan prestasi kondisi tamatan/lulusan siswa madrasah dan prosentase siswa yang melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya. Kinerja guru juga ditunjukkan oleh berbagai prestasi yang dicapai oleh para siswa madrasah tersebut, baik bidang akademik maupun non akademik, sebagaimana dipaparkan oleh kepala madrasah sebagai berikut:⁷ Tamatan (4 tahun terakhir)

Tabel 4.15 Tamatan Madrasah

Tahun	Tamatan (%)		Rata-rata NUN (%)		Melanjutkan (%)	
	Jumlah	Target	Hasil	Target	Jumlah	Target
2007/2008	77,80	100	7,06	6,00	30	40
2008/2009	99,80	100	7,08	6,00	45	50
2009/2010	87,60	100	7,03	6,00	35	50
2010/2011	100	100	7,41	7,00	70	80

Noor Hayanti (guru bahasa Inggris), Sunardi, S.Pd (guru Kimia)

⁶ Hasil wawancara pertanyaan tertulis dengan beberapa guru: Ujang Usainudin (guru sejarah), Noor Hayanti (guru bahasa Inggris), Sunardi, S.Pd (guru Kimia)

⁷ Data kepala madrasah Mulyadi, S.Pd, MA. 08 Agustus 2011.

Prestasi yang pernah dicapai oleh Madrasah

a. Akademik

1. Rangking 77 UN Th.2010/2011 dari 158 SMA/MA Jurusan IPA.se DIY.
2. Rangking 81 UN Th.2010/2011 dari 201 SMA/MA Jurusan IPS. Se DIY
3. Rangking 20 UN Th.2010/2011 dari 44 SMA/MA Jurusan IPA. Se Kab.Sleman
4. Rangking 20 UN Th.2010/2011 dari 57 SMA/MA Jurusan IPS. se Kab. Sleman.
5. Rangking 5 UN Th.2010/2011 dari 24 MA Jurusan IPA. Se DIY
6. Rangking 7 UN Th.2010/2011 dari 37 MA Jurusan IPS. Se DIY.
7. Rangking 2 UN Th.2010/2011 dari 8 MA Jurusan IPA.se Kab.Sleman
8. Rangking 2 UN Th.2010/2011 dari 12 MA Jurusan IPS.se Kab.Sleman

b. Non Akademik

1. Juara 1 tingkat Kabupaten Lomba Catur Putri Tahun 2011
2. Juara I tingkat Kabupaten Lomba Tenismeja Putri Tahun 2011
3. Juara III tingkat Kabupaten Lomba Syarkhil Qur'an Tahun 2011
4. Juara III tingkat Kabupaten Lomba Baca Puisi Al-Qur'an Tahun 2011
5. Juara III tingkat Kabupaten Lomba YUDO Putra Tahun 2011
6. Juara I Lomba baca Teks Pancasila dan UUD 1945 Tingkat Kec. Th 2010
7. Juara II Lomba Paduan Suara tingkat Kecamatan tahun 2010

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri Pakem Terhadap Kinerja Guru

Dari hasil pengumpulan data yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif cukup signifikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Gibson dalam Srimulyo, menurutnya ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) Variabel individual (2) Variabel organisasional (3) Variabel psikologis. Di mana Faktor kepemimpinan masuk dalam variabel organisasional. Juga di isyaratkan oleh Siagian kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di lihat pada unjuk hasil kerja guru dari sisi kompetensi professional guru, baik dalam perencanaan dan persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran maupun pelaksanaan evaluasi pembelajaran, semua terlaksana dengan baik sebagaimana penulis uraian pada pembahasan terdahulu tentang kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem. Semua itu tentu sangat berkaitan dengan pola kepemimpinan kepala madrasah.

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem menerapkan gaya transformasional yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu

atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan berprinsip bahwa kepala sekolah bertindak sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator dan motivator.

a. Kepala madrasah sebagai edukator/pendidik

Sebagai edukator/pendidik kepala madrasah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasah, untuk itu maka sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien. Di sinilah kepemimpinan gaya transformasional nampak, dimana kepala madrasah berusaha mengarahkan dan menggerakkan guru sebagai sumber daya pendidikan untuk mencaai tujuan pendidikan.

Kepala madrasah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Peran kepala madrasah dalam mengembangkan suasana yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang profesional merupakan kebutuhan utama suatu sekolah untuk madrasah meraih

prestasi dalam rangka menghasilkan sumberdaya manusia unggul yang berdayasaing.

1) Arahan dan konsultasi

Kepala madrasah dalam rangka membimbing guru dalam menyusun program pembelajaran tidak bersifat langsung jadi bila ada guru yang mengalami kesulitan saja karena pada kenyataannya para guru tidak banyak mengalami kesulitan. Namun begitu terhadap guru yang tidak sukses dalam pekerjaannya kepala madrasah memberikan arahan atau bimbingan baik personal maupun kolektif. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh wakil kepala madrasah urusan kurikulum Ahmad Mustaqim, S.Ag., MA. "Kalau konsultasi biasanya soal kebijakan Tidak ada masalah dalam administrasi pembelajaran, karena ada pertemuan para guru diantaranya melalui pertemuan MGMP disamping pengalaman yang sudah ada."⁸ Hal ini juga diperkuat oleh Dra. Musyrifah guru bahasa Arab, " Guru punya laptop jadi dapat mengatasi sendiri masalahnya dan ada fasilitas dari MGMP. Namun kepala madrasah mengingatkan untuk segera membuat dan mengumpulkan administrasi kependidikan terutama berkaitan ada supervisi dari Mapenda."⁹ Peringatan dari kepala madrasah ini memacu dan memberi semangat guru untuk segera menyelesaikan tugas administrasi kependidikan termasuk administrasi pembelajaran.

⁸ Wawancara tanggal 06 Agustus 2011

⁹ Wawancara tanggal 09 Agustus 2011

2) Pengamatan Pembelajaran

Dalam melaksanakan bimbingan terhadap guru dalam melaksanakan program pengajaran, mengevaluasi hasil belajar siswa, melaksanakan program pengayaan dan remedial kepala madrasah melakukan pengamatan terhadap guru dalam melaksanakan pembelajaran. Pengamatan dilakukan baik langsung maupun tidak langsung, termasuk melalui informasi yang diterima dari guru maupun murid.

3) Pembinaan intern madrasah

Dari hasil pengamatan kemudian dilakukan pembinaan baik melalui tim kurikulum atau pembinaan personal dengan menghadap kepala madrasah. Pembinaan juga dilakukan melalui rapat-rapat pembinaan dimadrasah. Kegiatan ini sangat efektif sekali karena antara kepala madrasah dan guru atau guru dengan guru dapat saling tukar-menukar informasi untuk pengembangan proses pembelajaran dan kemajuan madrasah. Kinerja guru dalam pembuatan administrasi dan melaksanakan pembelajaran di kelas semakin baik.

4) Pendidikan dan pelatihan kependidikan

Kepala madrasah juga melakukan pengembangan guru melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini diakui oleh Burhanudin, S.Pd. selaku guru mata pelajaran geografi, "Kepala madrasah mengadakan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi profesional guru ada beberapa even yaitu: 1. Berkala pelatihan akhir semester dua akhir tahun dengan dana dipa. 2. Setiap senin

pembinaan. 3. Selalu mendorong guru untuk aktif dalam kegiatan MGMP. 4. Mengikuti Diklat di banyuwangi Semarang.”¹⁰

5) Membantu kenaikan pangkat

Kepala madrasah juga tidak lupa mengingatkan guru untuk mempersiapkan administrasi dan persyaratan yang diperlukan dan mengusulkan kenaikan pangkat guru sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku. Saat sudah cukup untuk kenaikan kepala madrasah tidak mempersulit yang penting ketika penandatanganan usulan kenaikan pangkat, surat pernyataan telah membuat seluruh administrasi melaksanakannya dan evaluasi usulan kenaikan pangkatpun diajukan.

Dari uraian diatas dapat diketahui kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai pendidik, membimbing pembuatan dan pelaksanaan program pembelajaran dan memperhatikan karir profesionalisme guru dengan arahan atau bimbingan, peringatan, pengamatan, pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu meningkatkan kompetensi guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Guru selalu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Dalam membuat RPP guru selalu berpedoman dengan kurikulum yang ditetapkan. Dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran guru juga memberikan motivasi awal serta mengkaitkan materi yang sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan. Dalam menyajikan

¹⁰ Wawancara tanggal 13 Agustus 2011

bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP, meskipun kadang berubah sesuai situasi dan kondisi tapi tetap tidak keluar dari pola pokok yang telah direncanakan. Meskipun kadang ada kendala dalam memilih media dalam menyampaikan pembelajaran namun tetap berusaha menggunakan media yang bervariasi supaya lebih mengena dan tepat karena siswa berbeda dalam penangkapan materi. Pemberian tugas siswa juga dilakukan untuk mengkondisikan siswa lebih giat belajar di rumah.

b. Kepala madrasah sebagai manager

Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Dalam perspektif persekolahan, dalam hal ini Madrasah aliyah Negeri Pakem, kepala madrasah dalam menerapkan gaya transformasional dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di madrasah terlebih guru, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di madrasah. Di samping itu manajer seyogyanya memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong guru untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Untuk itu semua, kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem telah melakukan langkah-langkah, yaitu:

1) Memfasilitasi pengembangan profesi

Kepala madrasah sebagai manager, salah satu tugas yang harus dilakukan dalam mengelola tenaga kependidikan adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain. Dengan fasilitasi dan kesempatan dalam rangka pengembangan professional tersebut kompetensi guru semakin baik, kinerja guru jadi meningkat.

2) Membuat struktur dan mengisi jabatan organisasi

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya transformasional sang penting membuat organisasi yang solid dan kuat untuk bergeraknya organisasi yang dipimpinnya mencapai tujuan. Maka kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem membuat struktur organisasi/personalia di madrasah dan menempatkan guru yang

dipandang mampu mengisi jabatan dalam organisasi. Adapun personalia organisasi Madrasah Aliyah Negeri Pakem adalah sebagai berikut:¹¹

Tabel 4.16 Personalia Organisasi Madrasah

NO	NAMA/NIP	PANGKAT/ GOLONGAN	TUGAS SEBAGAI
1	Istiqomah, S.Ag. NIP. 19650414 199803 2 001	Penata Tk. I, III/d	Kepala Tata Usaha
2	Akhmad Mustaqim, S.Ag., M.A. NIP. 19690222 200312 1 003	Penata Muda Tk. I, III/b	WK Urusan Kurikulum
3	Umi Lestari, S.Ag. NIP. 19691215 199503 2 001	Pembina, IV/a	WK Urusan Kesiswaan
4	Sobiran, S.Pd. NIP. 19691125 199802 1 001	Pembina, IV/a	WK Urusan Sarpras
5	Drs. Jendra Puji Susanta NIP. 19650926 200312 1 002	Penata, III/c	WK Urusan Humas
6	Hermawan Nuryanto, S.Pd., M.Pd. NIP. 19691213 199903 1 002	Pembina, IV/a	Staf WK Urusan Kurikulum
7	Noor Hayanti, S.Ag. NIP. 19700415 199703 2 001	Pembina, IV/a	Staf WK Urusan Kesiswaan
8	Danang Sarwedi, S.Pd., Kor. NIP. ---	---	Staf WK Urusan Kesiswaan
9	Burhanuddin, S.Pd NIP. 19660810 199303 1 002	Pembina, IV/a	Staf WK Urusan Sarpras
10	Suryatun Munayani, S.Pd. NIP. 19711231 199703 2 002	Pembina, IV/a	Staf WK Urusan Humas
11	Drs. Sugeng NIP. 19601119 198903 1 002	Pembina, IV/a	Koordinator BK

¹¹ Data waka kurikulum dan data dinding tanggal 06 Agustus 2011

3) Membentuk tim atau kepanitiaan khusus

Kepala Madrasah juga membentuk tim/kepanitiaan dalam kegiatan sekolah, seperti petugas piket, petugas pendamping belajar siswa, petugas koordinator pelaksanaan jamaah sholat dhuhur, dan sebagainya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Dra. Musyriyah selaku guru mata pelajaran bahasa arab, ” Pendampingan siswa tiap anak ada dua guru pendamping membantu mengatasi kesulitan belajar siswa khusus pelajaran tertentu untuk persiapan ujian.”¹² dalam rangka memperlancar proses pembelajaran yang berkaitan dengan pemanfaatan media dan fasilitas pembelajaran kepala madrasah juga memberi tanggung jawab kepada guru yang ditunjuk, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.17 Penanggung Jawab Laboratorium

NO	NAMA/NIP	PANGKAT/ GOLONGAN	TUGAS SEBAGAI
1	Drs. Arief Mustofa NIP. 19640705 199103 1 005	Pembina, IV/a	Kepala Perpustakaan
2	Suryatun Munayani, S.Pd. NIP. 19711231 199703 2 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Biologi
3	Dra. Suratinah NIP. 19580718 198503 2 005	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Fisika
4	Dra. Hj. Budi Hastuti NIP. 19630522 199103 2 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Kimia
5	Hermawan Nuryanto, S.Pd., M.Pd. NIP. 19691213 199903 1 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Komputer
6	Dra. Suprini NIP. 19620701 199403 2 001	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Ketr. Menjahit
7	Drs. H. Tri Iswara NIP. 19540316 198303 1 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Agama

¹² Wawancara tanggal 09 Agustus 2011

Tabel 4.18 Lanjutan

NO	NAMA/NIP	PANGKAT/ GOLONGAN	TUGAS SEBAGAI
1	Drs. Arief Mustofa NIP. 19640705 199103 1 005	Pembina, IV/a	Kepala Perpustakaan
2	Suryatun Munayani, S.Pd. NIP. 19711231 199703 2 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Biologi
3	Dra. Suratinah NIP. 19580718 198503 2 005	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Fisika
4	Dra. Hj. Budi Hastuti NIP. 19630522 199103 2 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Kimia
5	Hermawan Nuryanto, S.Pd., M.Pd. NIP. 19691213 199903 1 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Komputer
6	Dra. Suprini NIP. 19620701 199403 2 001	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Ketr. Menjahit
7	Drs. H. Tri Iswara NIP. 19540316 198303 1 002	Pembina, IV/a	Kepala Laboratorium Agama
8	Umi Lestari, S.Ag. NIP. 19691215 199503 2 001	Pembina, IV/a	Pembina OSIS
9	Indriyani, S.Pd NIP. 19750410 200501 2 006	Penata, III/c	Pembina Koperasi Siswa
10	Suprihatin, S.Pd. NIP. 19741202 200710 2 004	Penata Muda, III/a	Pembina UKS
11	Antik Purwanti, S.P. NIP. 19661129 199803 2 004	Penata, III/c	Bendahara Komite

Dijelaskan pula oleh Drs. Arief Mustofa guru mata pelajaran fisika, "ada guru yang ditugasi untuk mengawasi siswa dan mengarahkan mereka untuk tertib dalam melaksanakan sholat jamaah dhuhur. Ada guru yang berkeliling ke kelas untuk

mencari anak yang masih di kelas.”¹³ Kepala madrasah juga memberikan arahan dan melakukan koordinasi serta bekerjasama dengan guru dalam kegiatan pembelajaran, mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada guru atau wakil kepala madrasah mengerjakan tugas sesuai bidangnya termasuk pembuatan jadwal belajar-mengajar. Tim atau panitia khusus tersebut sangat membantu dalam proses pembelajaran guru terhadap siswa, karena tersedianya sarana, peralatan dan media dalam proses pembelajaran adalah hal pokok, baik laboratorium, perpustakaan, jadwal, dan lainnya. Pendampingan siswa juga berorientasi pada prestasi belajar dan dalam rangka pelaksanaan kinerja guru yang baik.

4) Komunikasi yang nyaman

Kepala madrasah berusaha untuk mewujudkan tanggung jawabnya dalam hal pembinaan sumber daya manusia di madrasah. Karena problem kemanusiaan pokok dari lembaga madrasah yang berpengaruh terhadap peserta didik menurut William B. Castetter adalah diantaranya adalah kesenjangan komunikasi.¹⁴ Disinilah peran pentingnya komunikasi dalam manajemen yaitu menunjang keberhasilan, sebagai landasan kebijaksanaan/keputusan yang diambil pimpinan, hingga untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama dalam sebuah organisasi.¹⁵ Untuk itu kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan perasaan (baca: unekuneknya) dan perhatiannya. Karena dengan perhatian itu seseorang merasa

¹³ Wawancara tanggal 20 Agustus 2011

¹⁴ Lihat: Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, hlm. 274.

¹⁵ Lihat Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations...* , hlm. 91.

diakui keberadaannya. Sebagaimana diungkapkan oleh Drs. Jendra Puji Susanta guru bahasa Indonesia bahwa: Disetiap saat dan di manapun tempat sekitar lingkungan madrasah, kepala madrasah selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengungkapkan perasaan dan perhatiannya kepada guru.¹⁶ Hal senada juga dikemukakan Drs. Arief Mustofa selaku guru bidang studi Fisika: "Beliau sangat aspiratif dan demokratis, artinya sangat memperhatikan segala bentuk perasaan dari guru Kepala madrasah bersikap terbuka artinya setiap ada permasalahan selalu dibicarakan bersama untuk mencari jalan keluarnya, disamping itu kepala madrasah dekat dengan guru, kepala madrasah. Kepala madrasah selalu meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan bawahan sehingga membuat suasana kerja yang menyenangkan sehingga menambah semangat dalam bekerja."¹⁷

Dari uraian di atas diketahui bahwa kepala madrasah sebagai manager melaksanakan memfasilitasi dan memberikan kesempatan untuk pengembangan profesi memberdayakan guru menciptakan iklim kreativitas, memberikan arahan dan melakukan koordinasi serta bekerjasama dengan guru dalam kegiatan pembelajaran, mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada guru atau wakil kepala madrasah untuk mengerjakan tugas sesuai bidangnya, memberikan kesempatan seluas-luasnya pada guru untuk mengungkapkan perasaan dan perhatiannya serta menampung aspirasi mereka. Semua ini berpengaruh besar terhadap kinerja guru karena guru

¹⁶ Hasil wawancara pada tanggal 13 Agustus 2011.

¹⁷ Hasil wawancara pada tanggal 20 Agustus 2011.

menjadi lebih berkembang, senang berkreasi, nyaman dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan lebih maksimal.

c. Kepala madrasah sebagai administrator

1) Alokasi anggaran

Sebagai administrator dalam lembaga pendidikan kepala madrasah mempunyai tugas antara lain : melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti ; kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kinerja guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kinerja guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kinerja para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini diantaranya adalah anggaran untuk pembinaan guru sebagaimana dikatakan wakil kepala madrasah Akhmad Mustaqim, S.Ag., M.A., ” Ada diklat dalam rangka peningkatan kompetensi guru yang didanai dari anggaran DIPA, yaitu yang diadakan setiap akhir semester dua pada akhir tahun. Tentunya ini satu upaya dari kepala madrasah dalam rangka peningkatan kinerja guru yang akhirnya demi kesuksesan madrasah mencapai tujuan.”¹⁸ Lebih lanjut ia menjelaskan,” Dari sisi manfaat jelas sangat bermanfaat bagi guru dan tentunya

¹⁸ Hasil wawancara 06 Agustus 2011

sangat berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja para guru. Ini kan berkala berkelanjutan sehingga banyak kemampuan professional guru yang diasah melalui diklat ini.”

2) Penggalangan dana

Kepala madrasah juga berusaha mencari bantuan untuk melengkapi fasilitas yang belum ada di madrasah, termasuk juga dalam rangka rehab gedung madrasah untuk kenyamanan proses pembelajaran siswa, sebagaimana dikemukakan oleh Drs. Arief Mustofa guru Fisika, ” Membuat suasana kerja santai, berusaha mencari bantuan untuk melengkapi fasilitas yang belum ada di madrasah.¹⁹ Kepala madrasah juga mengatur serta mengawasi penggunaan dan pemanfaatan peralatan dan alat pembelajaran baik laboratorium, internet dan perpustakaan terbukti dari laporan adanya data buku dan lab yang ada dari kepala madrasah.

Dari uraian di atas penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah sebagai administrator sangat mendorong terhadap kinerja guru khususnya dalam mengalokasikan anggaran untuk lancarnya proses pembelajaran, termasuk fasilitas dalam belajar mengajar seperti perpustakaan dan internet dan juga dalam peningkatan profesionalisme guru, bagaimana guru membuat perencanaan,

¹⁹ Wawancara tanggal 20 Agustus 2011

melaksanakan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran, dan ini telah diakui oleh guru madrasah.

d. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian , supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas. Perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk : (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, (4) meningkatkan moral siswa. Lebih lanjut Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sekolah maupun guru. Dalam pelaksanaan supervisi tersebut kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem memiliki program supervisi kelas, program supervisi kegiatan ekstrakurikuler dan supervisi kegiatan perpustakaan dan lainnya. Dalam hal ini Mulyadi, S.Pd., M.A. selaku kepala madrasah menjelaskan, " Supervisi dilakukan kepala madrasah dengan sidak supaya realistis mengetahui yang sebenarnya, sebab bila diberitahu nanti tentu sudah persiapan. Ada juga ditemui kejanggalan-kejanggalan maka kami panggil dan

kami adakan pembinaan, alhamdulillah ada perbaikan-perbaikan.”²⁰ Drs. Sugeng koordinator Bimbingan dan Konseling, ” Untuk feed back evaluasi diri, kepala madrasah berkeliling berhenti di depan kelas tertentu mengamati proses pembelajaran tanpa diketahui guru sehingga yang terjadi adalah alami tanpa ada skenario dan tidak ada jadwal. Kepala mereview untuk evaluasi dari keberhasilan nilai anak di akhir semester. Bila terjadi mis math maka guru dipanggil tersendiri dan diberikan masukan dan pembinaan.”²¹ Sedang Drs. Jendro Puji mengatakan, ” Bila ada yang perlu dibenahi maka ada tindak lanjut. Pembelajaran tidak hanya merupakan pokok guru saja tapi juga melihat pada siswa yang jadi peserta didik. Hasil supervisi sebagai bahan evaluasi secara akumulatif. Kalau memang sistem mengajar perlu perbaikan tentu guru akan berusaha menjadi lebih baik lagi dan ini sudah terbukti.”²²

Dari uraian di atas penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepala madrasah memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru sebagaimana diantara tujuan supervisi adalah meningkatkan kemampuan sekolah maupun guru. Apabila ditemui permasalahan dalam pembelajaran siswa maka segera diselesaikan dengan mempelajari proses pembelajaran dan hasil pembelajaran yang kemudian dikembalikan kepada keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata

²⁰ Wawancara dengan kepala madrasah 08 Agustus 2011

²¹ Wawancara tanggal 13 Agustus 2011

²² Wawancara tanggal 13 Agustus 2011

lain kinerja guru akan terevaluasi dan selanjutnya dilakukan kebijakan dan tindakan untuk peningkatan kinerja guru.

e. Kepala Madrasah Sebagai Leader

Kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan. Dalam masalah ini Wahjosumidjo berpendapat, kepala sekolah hendaknya menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru.

1) Mengambil keputusan demokratis

Kepala Madrasah dalam rangka mengambil keputusan dan membuat kebijakan sekolah senantiasa memberi kesempatan pada bawahan termasuk para guru untuk mengutarakan pendapat pada saat-saat tertentu. Sebagaimana diutarakan oleh Ahmad Mustaqim, S.Ag, MA. selaku wakil kepala madrasah bidang kurikulum, "Sangat demokratis. Tentu ada brainstorming, dan lobi-lobi untuk minta masukan, tapi keputusan tetap pada kepala madrasah. Sehingga rapat tidak bertele-tele."²³

2) Memberi keyakinan dan motivasi

Kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (persuade) dilakukan dengan berusaha

²³ Wawancara tanggal 06 Agustus 2011

agar para guru percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedangkan membujuk (*induce*) adalah berusaha meyakinkan para guru bahwa apa yang dilakukan adalah benar.

3) Iklim kerja yang kondusif

Keberadaan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin mempunyai arti bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang berpengaruh pada orang lain disekitarnya yang terikat pada struktur madrasah untuk melakukan aktivitas-aktivitas dan hubungan-hubungan yang terjadi di lingkungan madrasah.²⁴ Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu sebagai leader dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem berusaha untuk:

(a) Membuat program kegiatan yang menarik

Membuat kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, menyusun tujuan kegiatan dengan jelas dan menginformasikannya kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Dalam hal ini adalah kegiatan ekstra kegiatan pembelajaran di kelas, di mana guru dan kepala madrasah dapat merasakan

²⁴ A. Muhaimin, "Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi" dalam Mas'ud Said (ed.), *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi, Team Building & Perilaku Inovatif* (Malang: UIN Malang Press, 2007), hlm. 12.

kebersamaan tanpa terhalang oleh status dan jabatan. Diantaranya adalah pengajian dan silaturahmi ke rumah secara bergiliran, peringatan hari besar islam di madrasah dan syawalan bersama. Kegiatan syawalan yang diadakan dilaksanakan setelah hari raya Idul Fitri, sebagaimana dikatakan oleh Drs. Arief Mustofa guru mata pelajaran fisika bahwa: “Di sekolah ini juga rutin dilaksanakan kegiatan syawalan sehabis hari raya Idul Fitri, yang melibatkan seluruh elemen sekolah untuk saling memaafkan dan mempererat tali silaturrahim satu sama lain. Dalam kesempatan ini, kepala sekolah juga biasanya menyampaikan sepatah atau beberapa patah kata kepada para seluruh civitas sekolah yang hadir dalam agenda tersebut. Beberapa hal yang biasa disampaikan adalah anjuran untuk selalu menjaga silaturrahim dan terus meningkatkan kualitas madrasah.”²⁵

(b) Melibatkan guru dalam kegiatan tersebut.

Para guru juga dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut supaya lebih merasa memiliki dan punya kebanggaan. Bahkan suatu saat dalam acara juga diundang para tokoh di wilayah kecamatan, para tokoh pendiri madrasah, guru-guru yang telah pensiun dan mantan guru yang pernah mangabdi di madrasah, termasuk penulis mendapat penghargaan diundang waktu itu. Acara seperti itu akan memberikan kebanggaan tersendiri bagi madrasah termasuk para guru.

²⁵ Hasil Wawancara pada tanggal 20 Agustus 2011.

(c) Mempermudah proses komunikasi

Kepala madrasah setiap hari senantiasa berdiri disamping pintu gerbang madrasah guna menyalami siswa sembari menyapa mereka. Hal yang sama juga dilakukan kepada para siswa terhadap guru di dalam kelas.²⁶ Ini menunjukkan bahwa budaya tersebut adalah sesuai dengan ajaran Islam. Kepala madrasah dalam kesehariannya harus memberikan keteladanan terhadap bawahannya.

4) Memberikan kesempatan peningkatan profesi

Kepala Madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai seorang pemimpin juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan meningkatkan keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.²⁷ Pemberian kesempatan untuk meningkatkan profesinya dengan jalan memberikan kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan keilmuannya dengan menempuh pendidikan Strata 2 (S2). Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Mulyadi, S.Pd., M.A. selaku kepala madrasah : Diantara para guru yang saat ini sedang menempuh S.2 adalah Muslihatul Radhiyah di PAI UIN Sunan Kalijaga,.²⁸ Untuk mencapai tujuan madrasah diperlukan Sumber Daya Manusia yang handal. Sumber Daya

²⁶ Hasil Observasi pada tanggal 20 Agustus 2011.

²⁷ Lihat E. Mulyasa, *Menjadi kepala madrasah profesional* (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 103

²⁸ Hasil Wawancara pada tanggal 08 Agustus 2011

manusia yang ada di Madrasah ini dapat dikatakan cukup bagus. Dengan demikian diharapkan proses kegiatan belajar mengajar akan lebih lancar dan tidak mengalami kendala yang berarti.

Dari uraian di atas penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin sangat berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Kepala Madrasah dalam rangka mengambil keputusan dan membuat kebijakan sekolah sangat demokratis, tidak memaksa atau bertindak keras terhadap guru, menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, memberikan keteladanan terhadap bawahannya, memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya. Guru leluasa dan terbuka menyampaikan keinginannya. Guru nyaman dalam melaksanakan tugas profesinya melaksanakan pembelajaran kepada siswa. Guru terpacu untuk meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti pendidikan lebih tinggi dan pelatihan yang ada baik intern atau ektern.

f. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Kepala Madrasah sebagai Inovator adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, yang tidak terjebak pada suatu rutinitas pekerjaan sehari-hari. Sebagai inovator kepala madrasah harus mampu menemukan dan melakukan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran dan pembinaan guru, karena pengembangan profesi guru pada dasarnya hanya akan berhasil dengan baik apabila dampaknya dapat menumbuhkan sikap inovatif.

1) Pembaharuan visi dan misi madrasah

Sikap inovatif kepala madrasah akan makin memperkuat kompetensi profesional guru. Dalam penjelasannya Mulyadi, S.Pd., M.A. kepala madrasah secara panjang lebar mengemukakan, ” Visi dan misi kalau dulu kan TMT sekarang Mulia, dari penyebutannya atau pengucapannya saja kata Mulia itu lebih menarik dan bermakna, seperti juga Paikem Gembrot dan sebagainya. Pembinaan atau pembaharuan guru supaya bisa mengajak anak-anak mengerjakan sholat lima waktu dengan tertib maka jadwal diatur sedemikian rupa ada jam ke tujuh dan ke delapan adalah jam anak wajib sholat dhuhur tidak ada istirahat dan diatur pula guru yang membimbing anak jamaah sholat. Jangan sampai ada anak MAN Pakem ini tidak bisa mengerjakan sholat. Dalam rangka juga untuk mewujudkan visi MULIA, siswa yang latif, amanah dan seterusnya.”²⁹

Visi dan misi yang kemudian dijabarkan dalam program dan rencana kegiatan kependidikan harus dijabarkan dan di wujudkan oleh guru melalui proses belajar mengajar baik dalam kelas maupu di luar kelas.

2) Pendampingan siswa

Dra. Musyriyah menambahkan, ” Pendampingan siswa, tiap anak ada dua guru pendamping membantu mengatasi kesulitan belajar.” Ia juga menambahkan tentang manfaat pendampingan anak bagi guru, ” Guru akan lebih mengenal anak yang jadi

²⁹ Wawancara tanggal 27 Agustus 2011

bimbingannya, dan tantangan bagi guru untuk lebih mengabdikan bagaimana anak yang dibimbing lulus belajarnya.”³⁰

3) Pembangunan dan rehab gedung

Sobiran, S.Pd. selaku wakamad urusan sarana prasarana mengatakan,” Dalam bidang administrasi sebagaimana kepala yang dulu, dalam bidang sarpras untuk mempermudah komunikasi dan pembelajaran guru dan murid seperti LCD, Laptop, renovasi gedung dan juga bidang pelayanan terhadap guru dan murid.”³¹ Dan dikatakannya,” Internet dioptimalkan tentu sangat menunjang bagi guru.”

Dari uraian di atas penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai inovator sangat berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Kompetensi guru tidak hanya mendidik anak pandai dan pintar dalam ilmu pengetahuan tapi juga membimbing siswa menjadi anak yang taat dan berbudi pekerti luhur. Dalam hal ini guru melaksanakan tugasnya dengan baik atas kebijakan kepala madrasah yaitu bimbingan keagamaan terhadap siswa madrasah. Disamping itu guru memanfaatkan hasil inovasi kebijakan kepala madrasah dalam hal sumber dan media pembelajaran untuk kelancaran tugas administrasi dan proses belajar mengajar sehingga kinerja atau hasil kerja guru menjadi lebih optimal.

³⁰ Wawancara tanggal 27 Agustus 2011

³¹ Wawancara tanggal 27 Agustus 2011

g. Kepala madrasah sebagai motivator

Motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan tertentu. Dalam dataran retorika, ada yang mengklasifikasikan motif yang terdapat dalam lembaga pendidikan sebagai motif *intrinsik* dan *ekstrinsik*, motif *intrinsik* yaitu perilaku individu yang datang dari dalam diri sendiri, kemunculannya terlihat sangat alami dan bukan pula karena faktor paksaan dari pihak luar individu. Sedangkan faktor *ekstrinsik*, yaitu faktor yang datang dari luar individu, yang biasanya dalam bentuk ganjaran (*reward*) dan hukuman (*punishment*).³² Motif dimengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang karenanya motif bersifat pribadi dan internal. Dipihak lain, insentif berasal dari luar. Insentif dijadikan sebagai bagian lingkungan kerja oleh pimpinan untuk mendorong bawahan melakukan tugasnya.

1) Menjalin komunikasi yang nyaman

Motivasi ada hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan akan penghargaan atas prestasi, kemampuan, kedudukan, pangkat, dan sebagainya. Motivasi juga berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti kebutuhan mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreatifitas, ekspresi diri, dan sebagainya. Oleh karena itu kepala MAN Pakem

³² Adanya klasifikasi seperti yang disampaikan diatas menunjukkan suatu identifikasi faktor yang lebih jelas dan menentukan keberadaan individu dalam ranah tertentu. Faktor-faktor tersebut biasanya memperlihatkan karakter masing-masing individu yang tidak bisa lepas dari hubungan sosial. Hamzah memilahkan dua faktor tersebut sebagai langkah memperjelas antara peran dan pengaruh pribadi dan lingkungan sekitarnya. Lihat: E. Mulyasa, *Menjadi.....* hlm. 33-34.

berusaha supaya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri tersebut dapat terpenuhi sehingga memperoleh kepuasan yang merupakan sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya. Usaha-usaha kepala madrasah sebagaimana tercermin dari pernyataan para guru, Ahmad Mustaqim, S.Ag., MA, "Ya enak dan nyaman tidak terlalu kenceng. Semestinya siapapun kepalanya kita harus berkomunikasi dengan baik karena kita kan dinilai kerjanya."

2) Kesejahteraan guru

Ahmad Mustaqim, S.Ag., MA waka urusan kurikulum mengatakan, " Dalam bidang kesejahteraan pencairan dana sertikasi tentu tidak dipersulit , ada kesejahteraan keluarga meskipun sangat minim disamping kesejahteraan sesuai dengan jabatan dalam SK ."³³

3) Memberi kebebasan

Burhanudin, S.Pd mengatakan, " Setiap dalam pembinaan rutin juga dalam keseharian dari keteladanan beliau. Setiap guru diberi kebebasan dalam menjalankan tugas sehingga mereka bisa bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga semua punya kesempatan berprestasi."³⁴

Namun yang paling penting bagi seorang guru adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (motivasi instrinsik), sesuai dengan pendapat G.R Terry dalam Winardi bahwa "Motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri

³³ Wawancara tanggal 06 Agustus 2011

³⁴ Wawancara tanggal 13 Agustus 2011

oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar". Guru adalah komponen penting yang sangat berperan dalam mencapai tujuan madrasah. Guru harus bekerja menunjukkan kinerja terbaiknya sesuai prosedur yang telah ditentukan demi tercapainya tujuan pendidikan di madrasah.

4) Dukungan dan dorongan berprestasi

Selain itu upaya lain yang ditempuh kepala MAN Pakem adalah memberikan perhatian terhadap guru dan memberikan penghargaan bagi yang berprestasi. Hal ini sangat penting karena dapat menumbuhkan semangat berkompetisi diantara guru untuk menjadi yang terbaik. Drs. Jendra Puji Susanta mengatakan, "Setiap ada moment penting kepala madrasah selalu memberi dukungan dan peluang kepada bawahan untuk berprestasi. Dorongan kepada para guru untuk bersemangat dalam mencapai tujuan madrasah. Perhatian kepala madrasah terhadap guru yang berprestasi cukup bagus, mereka diberi kedudukan sesuai dengan prestasi dan kemampuannya."³⁵ Meskipun pemberian penghargaan kepada guru dan pegawai itu bukan berupa kebendaan, setidaknya tindakan itu menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah mempunyai perhatian besar terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Drs. Sobiran, selaku guru bahasa inggris yang menyatakan bahwa "Terhadap guru yang berprestasi sangat diperhatikan, namun *reward* tidak harus

³⁵ Hasil wawancara tanggal 13 Agustus 2011

kebendaan bisa berupa pujian dan memberi kedudukan yang sesuai dengan kemampuan dan prestasinya.”³⁶

Selanjutnya upaya-upaya yang diterapkan terhadap guru yang tidak sukses dalam pekerjaannya adalah dengan jalan memberikan arahan atau bimbingan baik personal maupun kolektif. Motivasi dan bimbingan dari kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap kesuksesan kerja guru. Dalam hal ini Drs. Sobiran, selaku guru bahasa Inggris mengatakan, ”Terhadap guru yang tidak sukses menjalankan pekerjaannya, maka kepala madrasah senantiasa memberikan bimbingan, arahan dan bantuan langsung maupun tidak langsung supaya bisa melaksanakan tugasnya.”³⁷ Hal ini sesuai yang di jelaskan oleh kepala madrasah, ”.....Ada juga ditemui kejanggalan-kejanggalan maka kami panggil dan kami adakan pembinaan, alhamdulillah ada perbaikan-perbaikan.”³⁸

Untuk mencapai tujuan madrasah diperlukan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang ada di Madrasah ini dapat dikatakan cukup bagus. Bila dilihat dari sisi kualifikasi akademik, mayoritas pendidikan akhir para dewan guru adalah sarjana (strata satu). Bahkan ada beberapa guru yang sedang menempuh Strata dua (Program Master). Dengan demikian diharapkan proses kegiatan belajar mengajar akan lebih lancar dan tidak mengalami kendala yang berarti.

³⁶ Hasil wawancara tanggal 06 Agustus 2011.

³⁷ Hasil Wawancara tanggal 27 Agustus 2011

³⁸ Wawancara tanggal 08 Agustus 2011

Dari uraian di atas penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah sebagai motivator sangat berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Kepala madrasah mengidentifikasi dan menggerakkan motif guru untuk berprestasi terbaik dalam pelaksanaan tugas selaras dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan. Untuk itu kepala MAN Pakem berusaha supaya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, seperti: penghargaan atas prestasi, kemampuan, kedudukan, pangkat, dan sebagainya dan kebutuhan aktualisasi diri, seperti: mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreatifitas, ekspresi diri, dan sebagainya, dapat terpenuhi sehingga memperoleh kepuasan yang merupakan sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya. Apa yang dilaksanakan kepala madrasah membuat guru nyaman dan bersemangat dalam melaksanakan pembelajaran kepada siswa.

Berdasarkan hasil analisis hasil wawancara terhadap guru tentang pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru diperoleh bahwa penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah semakin banyak dan intens aktivitas yang diorientasikan pada guru maka kinerja guru semakin meningkat ditunjukkan dengan proses belajar mengajar yang dilakukan guru makin lancar baik persiapan administrasi, pembelajaran dengan media belajar, dan evaluasi belajar mengajar. Oleh karena itu penerapan kompetensi profesional kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Jadi ada pengaruh positif kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru, yang artinya setiap terjadi penerapan kepemimpinan madrasah

untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja guru.

Secara nyata berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang nyata kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru. baik komunikasi langsung atau berupa kebijakan yang dibuat. Hal ini disebabkan kepala madrasah merupakan ketua atau pemimpin di madrasah. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah mempunyai tugas untuk menggerakkan segala sumber yang ada di madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tidaknya kinerja guru di madrasah sangat bergantung pada bagaimana kemampuan kepala madrasah dalam mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebab menurut Pidarta (1988: 177) dalam melaksanakan tugasnya guru cenderung tunduk pada kepala madrasah sehingga segala sesuatu yang dilaksanakan oleh guru harus mengacu pada kebijakankebijakan dari kepala madrasah. Selain itu apabila terjadi penyimpangan penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut kepala madrasah berhak untuk menegur maupun memberikan peringatan disamping menciptakan kondisi hubungan harmonis dengan bawahan dalam hal ini adalah guru. Perlunya kepemimpinan yang baik dalam suatu lembaga madrasah disebabkan keberhasilan pendidikan di madrasah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah. Dalam hal ini peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku guru di madrasah melalui aplikasi berbagai konsep

dan teknik manajemen personalia modern. Peningkatan kualitas pendidikan dapat diperoleh di bawah kepemimpinan kepala madrasah professional dengan melaksanakan tugas-tugas baik sebagai pendidik, menejer, administrator, supervisor, leader, innovator dan sebagai motivator.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah Negeri Pakem, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut;

1. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional di mana kepala madrasah bertindak untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada guru baik individu maupun kelompok yang tergabung dalam sub organisasi di madrasah untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah lebih melihat pada situasi, kapan harus bersikap memaksa, kapan harus moderat, dan pada situasi apa pula pemimpin harus memberikan keleluasaan pada bawahan. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem melaksanakan tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator dan motivator yang oleh kepala madrasah disebut dengan *emaslima*.
2. Kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem cukup baik yaitu dilihat pada tinjauan kompetensi profesional guru. Guru membuat perencanaan

pembelajaran dengan baik. Melaksanakan pembelajaran sesuai perencanaan dan pengembangan. Melaksanakan evaluasi sebagai kontrol terhadap proses pembelajaran yang telah dilakukan.

3. Terdapat hubungan dan pengaruh nyata antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Pakem. Keberhasilan madrasah sebagai suatu organisasi, sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan yang terdapat dalam madrasah yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

B. Saran-saran

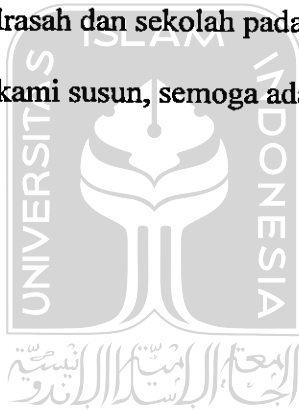
Dari data yang sudah disajikan, dan temuan dalam kesimpulan, penulis menyampaikan beberapa saran;

1. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah diatas yaitu menerapkan fungsi dan tugas kepala madrasah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader/pemimpin, inovator dan motivator yang oleh kepala madrasah disebut dengan *emaslima*, maka hemat penulis perlu juga penegasan dari sifat – sifat kepemimpinan Nabi sebagai sifat kenabian yaitu *shidiq* (jujur/benar), *amanah* (dapat dipercaya/diandalkan),

tabligh (menyampaikan/komunikatif), *fathonah* (cerdas/kreatif), meskipun sifat-sifat itu adalah keistimewaan dan kelebihan secara khusus yang dimiliki oleh seorang utusan Allah.

2. Penelitian yang telah dilakukan ini baru pada tingkat awal untuk memahami tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru. Namun ini bisa menjadi wacana untuk pengembangan penelitian berikutnya, misal tentang gaya kepemimpinan efektif yang sesuai dengan lingkungan dan budaya organisasi di madrasah dan sekolah pada umumnya.

Demikian laporan penelitian ini kami susun, semoga ada manfaatnya.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1988. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Cet. IX . Jakarta: Rineka Cipta.
- Dale, Robert D. 1992. *Pelayanan sebagai Pemimpin*. Malang: Gandum Mas.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama. 2001. *Manajemen Madrasah*. Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, Proyek pembinaan Perguruan Agama Islam Tingkat Menengah.
- E. Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* . Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hadi, Sutrisno. 1986. *Metodologi Riset jilid 1-2*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Hamalik,Oemar. 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irianto, Heru dan Burhan Bungin. 2001. *Pokok-Pokok Penting Tentang Wawancara* Burhan & Bungin, (ed.), *Metodologi Penelitian kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Khozin dkk. 2006. *Manajemen Pemberdayaan Madrasah*. Malang: UMM Press.
- Komariah, Aan dan Cepy Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: T Bumi Aksara.
- Kotter, Jhon P. 1997. *The Leadership Factor*. Terj. Hari Suminto. *Faktor Kepemimpinan Membangun Tim Manajemen Unggul*. P.T Prenhallindo
- Miles dan Huberman. 1992. *Qualitatif Data Analisis*. alih bahasa Tjecep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Muhaimin. 2003. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Murdiani, Ries. 2004.. *Efektifitas pembinaan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kemampuan*

- Professionaisme Guru Dalam Melaksanakan Pembelajaran di SMP Negeri I Tegal. Tesis.* PPs MSI Universitas Islam Indonesia.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. 2004. *Kepemimpinan yang efektif.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- _____. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Pramudji, 1995. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Priatna. 2006. *Pengaruh Keoempimpinan dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (studi kasus di Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Sukamantri Kabupaten Ciamis tahun pelajaran 2005/2006. tesis.* PPs MSI Universitas Islam Indonesia.
- Pusdiklat Pegawai Depdiknas. 2005. *Manajemen Sekolah .* Depok: Tim Penulis.
- Saksono, Lukman. 1992. *Filsafat Kepemimpinan Studi Komparatif US Army Abri dan Islam.* t.tmp: Grafika Tama Jaya.
- Saunders, R., Philips, R. C., & Johnson, H. J. A. 1965, *Theory of Educational Leadership.* Ohio: Charles E. Marill Books Inc.
- Slamet PH. , 2001. *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh.* Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Soepono. 2004. *Kepala Madrasah dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Tarbiyatul Muallimin Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren Ngabar Ponorogo. Tesis.* PPs MSI Universitas Islam Indonesia.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan Kualitatif: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.* Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan.* Bandung: Rosda Karya.
- Sumijo, Wahjo. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta, Rajawali Pers.
- Sumitro. 2004. *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri di Desa Punung Kecamatan Punung Kabupaten Pacitan. Tesis,* PPs MSI Universitas Islam Indonesia.

- Suprayogo, Imam. 2007. *Quo Vadis Madrasah Pengajaran Iman Menuju Madrasah Impian*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Tim Penyusun Kamus Pusat & Pengembangan Bahasa. 1994. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka & Depdikbud.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1993. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- U. Maman Kh. dkk. 2006. *Metodologi Penelitian Agama Teori dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2002. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI PAKEM KABUPATEN SLEMAN
Nomor Induk Madrasah : 3113404416010 Terakreditasi A
NPSN : 20401462
Alamat : Harjobinangun Pakem Sleman Yogyakarta Kode Pos 55582 Telp. 895764
E-mail : man.pakem@gmail.com

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : MA.12.11/PP.00.6/ 285 /2012

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : MULYADI, S.Pd.MA
NIP : 195602121979031006
Pangkat/Gol. : Pembina (IV/a)
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri Pakem

Menerangkan Bahwa :

Nama : NASRODIN SUGIYANTO, S.Ag
NIM : 08913009
Pendidikan : Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam
Indonesia (UII)
Alamat Rumah : Sorasan Bimomartani Ngemplak Sleman Yogyakarta

Yang bersangkutan betul-betul telah melakukan Penelitian di Sekolah Madrasah Aliyan Negeri Pakem Sleman dari tanggal 11 Juli s/d 31 September 2011 untuk melengkapi data Tesis dengan judul " **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU** "

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Pakem

Pada tanggal : 04 Agustus 2012



MULYADI, S.Pd.MA

NIP 195602121979031006



**KEMENTERIAN AGAMA
MADRASAH ALIYAH NEGERI PAKEM KABUPATEN SLEMAN**

Nomor induk Madrasah : 3113404416010 Terakreditasi A

E-mail: man Pakem @ g mail com

NPSN: : 20401462

Alamat : Harjobinangun Pakem Sleman Yogyakarta Kode Pos 55582 Telp. 895764

Nomor : Ma.12.11/HM.01/309./2011 Pakem, 5 September 2011
Sifat : Penting
Lamp. : -
Hal : izin Penelitian

Kepada

Yth : Ketua Program Studi Pasca Sarjana MSI UII

Di – Yogyakarta


Assalamu'alaikum wr.wb.

Menjawab surat saudara Nomor : 413/PPS-MSI/VIII/2011 tanggal 1 September 2011 perihal permohonan izin penelitian saudara :

Nama : NASRODIN SUGIYANTO, S.Ag
NIM : 08913009
Pendidikan : Program Pasca Sarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia (UII)
Alamat Rumah : Sorasan Bimomartani Ngemplak Sleman Yogyakarta

Untuk melengkapi data Tesis dengan judul “ **PENGARUH GAYA KPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU** “, maka pada prinsipnya kami tidak keberatan yang bersangkutan mengadakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Pakem Sleman

Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih

Wassalamu'alaikum wr.wb.
Kepala

MULYADI, S.Pd.MA
NIP. 195602121979031006

INSTRUMEN PENELITIAN

Pedoman Wawancara

Daftar pertanyaan wawancara tentang penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru:

RESPONDEN : KEPALA MADRASAH

1. Dalam melaksanakan fungsi edukator apa yang bapak lakukan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?
2. Apakah terhadap guru ada pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?
3. Bapak sebagai manager bagaimana program dan perencanaan kaitannya dengan kinerja guru?
4. Apa saja yang telah terlaksana?
5. Bagaimana bapak mengorganisir dan mengkonsolidasi kegiatan pembelajaran para guru?
6. Bagaimana kebijakan bapak dalam rangka mengambil keputusan dalam rapat dengan para guru?
7. Apa kebijakan bapak di bidang administrasi dalam rangka peningkatan kinerja guru?
8. Bagaimana bapak melihat administrasi pembelajaran guru dan bagaiman sikap bapak?
9. Menurut bapak apa fungsi supervisi terhadap guru demi peningkatan kinerja guru?
10. Bagaimana bapak mengadakan supervisi terhadap guru?
11. Bila bapak menemukan kejanggalan dalam pelaksanaan pembelajaran apa yang bapak lakukan ?
12. Sebagai pemimpin apa visi kedepan tentang Madrasah Aliyah Negeri Pakem?
13. Bagaimana posisi guru dalam misi yang bapak kondisikan?
14. Bagaimana bapak memahami para guru?
15. Apakah bapak mengalami kesulitan berkomunikasi dengan para guru baik secara lisan maupun tertulis ?
16. Apakah bapak juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran ?
17. Bagaimana bapak menerapkan fungsi kepala madrasah sebagai inovator dalam rangka peningkatan kinerja guru?
18. Adakah perubahan yang terjadi sebagai hasil dari pembaharuan yang bapak lakukan terhadap kinerja guru?
19. Bagaimana bapak melihat motivasi kerja para guru?
20. Apa yang bapak lakukan dalam rangka memberikan motivasi bagi para guru?
21. Lingkungan kerja kondusif juga akan berpengaruh terhadap pembelajaran, bagaimana bapak mengondisikan lingkungan kerja tersebut?

RESPONDEN : GURU MADRASAH

1. Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?
2. Adakah pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?
3. Tentu ada manfaat dari pembinaan dan diklat yang diberikan kepada bapak, bisa dijelaskan?
4. Apakah pengaturan kegiatan pembelajaran para guru yang dilakukan kepala madrasah berpengaruh bagi bapak dalam melaksanakan pembelajaran ?
5. Bagaimana bapak melihat kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan ketika rapat dengan para guru?
6. Apakah kebijakan kepala madrasah di bidang administrasi menyulitkan bapak dalam melaksanakan pembelajaran?
7. Apa manfaat supervisi yang dilakukan kepala madrasah bagi bapak?
8. Bila bapak mengalami kesulitan di bidang administrasi apakah konsultasi dengan kepala madrasah, bagaimana tanggapannya?
9. Menurut bapak apakah kepala madrasah dapat berkomunikasi enak dan nyaman dengan para guru?
10. Apakah kepala madrasah juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran ?
11. Apa saja pembaharuan yang telah dilakukan kepala madrasah?
12. Apakah kebijakan pembaharuan yang dilakukan kepala madrasah berdampak positif bagi guru?
13. Apa saja kebijakan kepala madrasah dalam memberikan semangat dan motivasi kerja bagi guru?
14. Apakah kepala madrasah juga menerapkan sistem penghargaan dan hukuman?
15. Adakah rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi?
16. Bagaimana upaya kepala madrasah terhadap guru yang tidak sukses dalam menjalankan pekerjaannya?
17. Bagaimana sikap kepala madrasah bila ada guru yang mengkritik kebijakannya?
18. Bagaimana kepala madrasah dalam mengusulkan kenaikan pangkat guru?

INDONESIA

INSTRUMEN PENELITIAN

RESPONDEN : GURU

I. Daftar Pertanyaan Tentang Kinerja Guru

A. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah Bapak / Ibu selalu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)?
2. Bagaimana Bapak membuat RPP? Sudahkah sesuai dengan pedoman kurikulum yang ditetapkan?
3. Apa sikap kepala madrasah bila RPP tidak dibuat?

B. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah dalam membuka pelajaran selalu memberikan motivasi awal serta mengkaitkan materi yang sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan?
2. Bagaimana menurut bapak / ibu apakah mobilitas posisi mengajar di kelas itu penting, kenapa?
3. Apakah dalam menyajikan Bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP?
4. Bagaimana bila ada siswa yang perhatiannya terganggu dalam pelajaran?
5. Apakah siswa diberikan kesempatan bertanya dan menjawab pertanyaan?
6. Apa yang Bapak/Ibu sampaikan dalam menutup kegiatan pembelajaran ?
7. Bagaimana cara Bapak/Ibu memberi motivasi dan penguatan pada para siswa dalam pembelajaran?
8. Cukupkah waktu bagi bapak/Ibu untuk memberikan kesimpulan kegiatan pembelajaran?
9. Apakah anda selalu memiliki bahan dengan materi yang sedang dipelajari?
10. Apakah anda sering mengaitkan materi yang akan dibahas dengan peristiwa-peristiwa aktual?
11. Apakah anda selalu menggunakan media yang bervariasi?
12. Adakah kendala dalam memilih atau menggunakan media pembelajaran?
13. Apakah anda selalu menggunakan sumber belajar dalam proses pembelajaran?

C. Evaluasi dan tindak lanjut Pembelajaran

1. Bagaimana Bapak/Ibu menentukan bentuk dan jenis penilaian hasil belajar?
2. Bagaimana sistem evaluasi hasil belajar yang anda gunakan?
3. Apakah anda selalu menganalisis dari permasalahan-permasalahan yang muncul dalam materi yang anda ajarkan?
4. Bagaimana kriteria nilai yang anda gunakan untuk menyaring siswa yang ikut remedial dan pengayaan?
5. Aspek-aspek apa saja yang anda nilai?

INSTRUMENT PENELITIAN

Daftar pertanyaan wawancara tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah diajukan kepada guru:

- 1) Bagaimana kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan dan membuat kebijakan madrasah?
 - a. (Tidak bermusyawarah dan tidak mau menerima saran dari bawahan dan Kurang menghiraukan usulan bawahan
 - b. Pendapatnya terfokus pada hasil musyawarah,
 - c. Pemimpin bersikap pasif,
 - d. Memberi kesempatan pada bawahan untuk mengutarakan pendapat pada saat-saat tertentu)
- 2) Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan apakah mewakilkan pada bawahan?
 - a. Selalu memerintah atau Memberikan tugas mendadak,
 - b. mendelegasikan tugas kepada bawahan,
 - c. Semua tugas diberikan kepada bawahan,
 - d. Mau memberikan tanggung jawab pada bawahan
- 3) Kepentingan siapa yang lebih didahulukan?
 - a. Mementingkan diri sendiri dan kelompok
 - b. Kurang mementingkan diri sendiri
 - c. Mementingkan kelompok
 - d. Mengutamakan kepentingan bersama
- 4) Bagaimana tentang laporan ABS
 - a. Cenderung menyukai bawahan yang ABS (asal bapak senang)
- 5) Adakah visi dan misi dari kepemimpinan kepala madrasah ?
 - a. Ada visi misi
 - b. Ada visi misi Tujuannya dipahami bawahan
 - c. Ada visi misi tapi Perencanaan dan tujuannya kurang jelas
 - d. Ada visi misin dan Mempunyai tujuan yang jelas

Daftar pertanyaan wawancara tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah diajukan kepada kepala madrasah

- 1) Bagaimana bila ada guru yang mengkritik kebijakan Bapak?
 - a. Selalu tertutup
 - b. Selalu menerima kritik bawahan
 - c. Menghargai pendapat bawahan (orang lain)
 - d. Bersikap terbuka bila menyangkut bawahan
- 2) Bagaimana Hubungan Bapak dengan para guru?
 - a. Hubungan dengan bawahan kurang serasi
 - b. Menciptakan suasana kekeluargaan dan Komunikatif dengan bawahan
 - c. Kurang bermusyawarah
 - d. Mengutamakan suasana kekeluargaan dan Berkomunikasi dengan baik
- 3) Apakah Bapak sering memberikan dorongan dan motivasi kepada guru untuk berprestasi?
 - a. Kurang mendorong semangat kerja bawahan
 - b. Mendorong bawahan untuk mencapai hasil yang baik
 - c. Kurang memberikan dorongan pada bawahan
 - d. Mendorong dan bahkan Mau membantu memecahkan permasalahan bawahan
- 4) Bagaimana bapak mengambil sikap terhadap guru yang melakukan kesalahan?
 - a. Tanpa kenal ampun atas kesalahan bawahan
 - b. Tenggang rasa dan pemaaf pada bawahan
 - c. Tidak tegas
 - d. Bersikap tegas dalam situasi dan kondisi tertentu
- 5) Apakah bapak percaya sepenuhnya terhadap para guru dalam menjalankan tugasnya?
 - a. Kurang mempercayai bawahan
 - b. Percaya pada bawahan
 - c. Percaya kepada bawahan
 - d. Melakukan atau mengutamakan pengawasan melekat
- 6) Bagaimana mensikapi guru yang pandai dan berkembang?

- a. Tidak suka bawahan pandai dan berkembang
 - b. Memberi kesempatan pengembangan karier bawahan
 - c. Kurang memperhatikan kekurangan dan kelebihan bawahan
 - d. Mampu menggerakkan bawahan
- 7) Bagaimana bila ada guru yang mengkritik kebijakan Bapak?
- a. Setiap keputusannya tidak dapat dibantah Kekuasaan mutlak di tangan pimpinan
 - b. Menerima usulan atau pendapat bawahan Menghargai pendapat bawahan
 - c. Kurang berwibawa
 - d. Mau menerima saran dan kritik dari bawahan
- 8) Apakah bapak mengetahui kekurangan dan kelebihan para guru?
- a. Kurang mawas diri Bertindak sewenang-wenang
 - b. Mawas diri Mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan
 - c. Kurang mawas diri
 - d. Mengetahui kelemahan dan kelebihan bawahan
- 9) Adakah visi dan misi dari kepemimpinan kepala madrasah ?
- a. Ada visi misi
 - b. Ada visi misi Tujuannya dipahami bawahan
 - c. Ada visi misi tapi Perencanaan dan tujuannya kurang jelas
 - d. Ada visi misi dan Mempunyai tujuan yang jelas

INDIKATOR KLASIFIKASI:

- a. **Kepemimpinan Bertipe Otoriter**
- b. **Kepemimpinan Bertipe Demokratis**
- c. **Kepemimpinan Bertipe laissez fasif**
- d. **Kepemimpinan Bertipe Situasional / Transformasional**

HASIL WAWANCARA DENGAN KAMAD

Nama : Mulyadi, S.Pd., M.A.

Jabatan : Kepala MAN Paken Sleman

Tgl : 08 Agustus 2011

1. Mengadakan briving tiap hari senin sehabis upacara menghimbau dan menyuruh mereka untuk selalu membuat program pembelajaran, memberi contoh memberi teladan kepada mereka.
2. Ada yaitu briving tiap hari senin dan diikuti pelatihan-pelatihan, agar meningkat kemampuan dan lebih profesional
3. Setiap akhir tahun dan akhir semester dibuat program pembelajaran baru artinya jadwal baru tentu saja disesuaikan dengan vak bidang studi guru dan kondisi guru, maka selalu di konsultasikan dengan guru yang bersangkutan.
4. Cara mengambil keputusan dengan cara battom down jadi dari arus bawah keatas kemudian diambil suara terbanyak bila sama maka kepala madrasah berada di tengah-tengah kemudian diambil keputusan dengan tegas, kadang memang dalam posisi dan kondisi tertentu harus mengambil tindakan tegas dalam rangka membuat keputusan, tapi semua tetap dilakukan secara demokratis dengan mengutarakan dulu apa yang bapak ibu guru sampaikan jadi dengan mengambil atau meminta pendapat para guru kemudian diambil kesimpulan.
5. Ya supaya mereka membuat administrasi pembelajaran dengan sebaik-baiknya,
6. Supervisi dilakukan kepala madrasah dengan sidak supaya realistis mengetahui yang sebenarnya, sebab bila diberitahu nanti tentu sudah persiapan. Ada juga ditemui kejanggalan-kejanggalan maka kami panggil dan kami adakan pembinaan, alhamdulillah ada perbaikan-perbaikan,
7. Visi man pakem adalah mulia , dalam mewujudkan visi itu maka mengemban misi dengan cara melaksanakan pembelajaran dengan paikem gembrot, dan didukung dengan suasana baiti jannati, jika anak masuk madrasah dengan senang nyaman maka itu adalah satu langkah kemenangan 50 persen keberhasilan, namun jika masuk madrasah seperti masuk ncraka maka itu alamat kegagalan dalam mencapai tujuan pembelajaran, tidak ada kesulitan dalam komunikasi dengan para guru baik tulis maupun lisan, maka dalam rangka konsultasi, musyawarah dan sebagainya maka ruangan kepala ini kami buat besar dan sering berganti tata letak ruangan sedemikian rupa sehingga ruangan selalu segar dan tidak membosankan, ini tidak hanya bagi guru saja tapi juga buat para murid madrasah.
8. Tentu kami selalu mendiskusikan dengan guru dalam kaitannya penigkatan mutu pembelajaran

9. Sebagi inovator mengadakan pembaharuan bidang visi dan misi kalau dulu kan TMT sekarang Mulia, dari penyebutannya atau pengucapannya saja kata Mulia itu lebih menarik dan bermakna, seperti juga Paikem Gembrot dan sebagainya. Pembenaan atau pembaharuan guru supaya bisa mengajak anak-anak mengerjakan sholat lima waktu dengan tertib maka jadwal diatur sedemikian rupa ada jam ke tujuh dan ke delapan adalah jam anak wajib sholat dhuhur tidak ada istirahat dan diatur pula guru yang membimbing anak jamaah sholat. Jangan sampai ada anak MAN Pakem ini tidak bisa mengerjakan sholat. Dalam rangka juga untuk mewujudkan visi MULIA, siswa yang latif, amanah dan seterusnya
10. Manusia ada kelebihan dan kekurangan, ada yang punya kemampuan dan kemauan, ada yang punya kemampuan tapi kurang kemauan, tidak punya kemampuan tapi kemauan tinggi sehingga bersemangat, kami melihat dan menempatkan memberdayakan sesuai dengan kapasitasnya.

RESPONDEN : GURU

Nama : Ahmad Mustaqim, S.Ag., MA

Jabatan : Waka kurikulum, Guru B. Arab MAN Paken Sleman

Tgl : 06 Agustus 2011

1. Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?
 1. Berkala pelatihan akhir smester dua akhir tahun dg dana dipa. 2. Setiap senin pembinaan. 3. mendorong guru ikut MGMP. 4. Mengikuti diklat di banyu manik.
2. Adakah pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?

Setisp akhir tahun pelajaran di madrasah diadakan pelatihan bagaimana membuat perangkat yang baik evaluasi yang baik dan sebagainya dengan tutor dari dalam dan dari luar seperti UNY, UIN dan sebagainya. Disamping itu juga mengirim pelatihan di pusat balai diklat Semarang.
3. Tentu ada manfaat dari pembinaan dan diklat yang diberikan kepada bapak, bisa dijelaskan?

Manfaat besar sekali bisa mendapat ilmu dan wasasan baru yang mungkin belum pernah didapatkan di madrasah dan diterapkan di madrasah.
4. Apakah pengaturan kegiatan pembelajaran para guru yang dilakukan kepala madrasah berpengaruh bagi bapak dalam melaksanakan pembelajaran ?

Pengaturan pembelajaran didelegasikan pada waka kurikulum . Jam 7 sampai jam 14 kegiatan formal 14.00 -15.30 adalah ekstra.

5. Bagaimana bapak melihat kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan ketika rapat dengan para guru?
Sangat demokratis. Tentu ada brainstorming, dan lobi-lobi untuk minta masukan, tapi keputusan tetap pada kepala madrasah. Sehingga rapat tidak bertele-tele.
6. Apakah kebijakan kepala madrasah di bidang administrasi menyulitkan bapak dalam melaksanakan pembelajaran?
Tidak guru diberi kelonggaran waktu sehingga guru bisa menyelesaikan administrasi dengan baik.
7. Bila bapak mengalami kesulitan di bidang administrasi apakah konsultasi dengan kepala madrasah, bagaimana tanggapannya?
Kalau konsultasi biasanya soal kebijakan Tidak ada masalah dalam administrasi pembelajaran.
8. Menurut bapak apakah kepala madrasah dapat berkomunikasi enak dan nyaman dengan para guru?
Ya enak dan nyaman tidak terlalu kenceng. Semestinya siapapun kepalanya kita harus berkomunikasi dengan baik karena kita kan dinilai kerjanya.
9. Apakah kepala madrasah juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran ?
Ya dalam hal ini setiap pembinaan hari senin apa yang ditawarkan kepala madrasah sebaiknya seperti apa secara terbuka dimintakan pendapat.
10. Apa saja pembaharuan yang telah dilakukan kepala madrasah?
Dalam bidang administrasi sebagaimana kepala yang dulu. Dalam bidang sarpras untuk mempermudah komunikasi dan pembelajaran guru dan murid seperti LCD, Laptop, renovasi gedung dan juga bidang pelayanan terhadap guru dan murid.
11. Apakah kebijakan pembaharuan yang dilakukan kepala madrasah berdampak positif bagi guru?
Termasuk internet dioptimalkan tentu sangat menunjang bagi guru.
12. Apa saja kebijakan kepala madrasah dalam memberikan semangat dan motivasi kerja bagi guru?
Dalam bidang kesejahteraan pencairan dana sertifikasi tentu tidak dipersulit, ada kesejahteraan keluarga meskipun sangat minim disamping kesejahteraan sesuai dengan jabatan dalam SK.
13. Apakah kepala madrasah juga menerapkan sistem penghargaan dan hukuman?
Melalui DP3 kepala mengevaluasi kinerja guru secara umum, yang belum ada adalah penilaian yang dilakukan murid terhadap kinerja guru melalui angket.
14. Adakah rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi?

Selama ini belum cuma kepala madrasah selalu mengatakan bagaimana kesejahteraan guru bisa ditingkatkan, tapi model reward atau panishment memang belum.

15. Bagaimana upaya kepala madrasah terhadap terhadap guru yang tidak sukses dalam menjalankan pekerjaannya?

Biasanya memanggil untuk diberikan masukan dan pembinaan secara khusus. Termasuk adanya keluhan bagaimana materi yang disampaikan tidak sesuai dengan konsep dalam buku, ngajar bagus tapi materi tidak mach dengan ujian.

16. Bagaimana sikap kepala madrasah bila ada guru yang mengkritik kebijakannya?

Bapak kepala madrasah sangat terbuka terhadap kritik yang penting bisa memberi solusi, selama tidak keluar dari koridor yang semestinya.

17. Bagaimana kepala madrasah dalam mengusulkan kenaikan pangkat guru?

Saat sudah cukup untuk kenaikan bapak kepala tidak mempersulit yang penting ketika penandatanganan usulan kenaikan pangkat, surat pernyataan telah membuat seluruh administrasi melaksanakannya dan evaluasi tentu ditandatangani.

RESPONDEN : GURU MADRASAH

Nama : Drs. Sugeng

Jabatan : Koordinator BK MAN Paken Sleman

Hari/Tgl : 13 Agustus 2011

1. Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?

Mendorong guru dan juga memberi kesempatan untuk mengikuti penataran, pelatihan dan pendidikan yang memang sesuai dengan bidang tugasnya untuk menambah pengetahuan dan termasuk dorongan untuk senantiasa datang pada pertemuan MGMP.

2. Tentu ada manfaat dari pembinaan dan diklat yang diberikan kepada bapak, bisa dijelaskan?

Ada pertemuan habis upacara, ada briefing, itu manfaatnya besar sekali, disamping untuk mengevaluasi tugas-tugas yang telah dilaksanakan seminggu yang lalu, juga untuk sarana informasi dari kepala madrasah secara cepat.

3. Bagaimana bapak melihat kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan ketika rapat dengan para guru?

Demokratis, biasanya sudah ada pertemuan-pertemuan minimal dengan waka-waka untuk kemajuan madrasah sehingga lebih terarah.

4. Apakah kebijakan kepala madrasah di bidang administrasi menyulitkan bapak dalam melaksanakan pembelajaran?
Bagi kami tidak, job masing-masing sudah ada, kepala madrasah tinggal memotivasi saja, pembagian tugas pada awal semester. Jadi Disamping mengajar sesuai dengan bidang pelajarannya juga mengerjakan administasi pengajaran. Artinya tidak ada pengaruh negatif bagi kami, kami tetap berusaha mengerjakan tugas dengan baik.
5. Apa manfaat supervisi yang dilakukan kepala madrasah bagi bapak?
Untuk feed back evaluasi diri, berkeliling berhenti di depan kelas tertentu mengamati prosen pembelajaran tanpa diketahui guru sehingga yang terjadi adalah alami tanpa ada skenario dan tidak ada jadwal. Kepala mereview untuk evaluasi dari keberhasilan nilai anak di akhir semester. Bila terjadi mis macth maka guru dipanggil tersendiri dan diberikan masukan dan pembinaan.
6. Apakah kepala madrasah juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran ?
Kepala madrasah cukup akomodatif, dalam arti usulan atau masukan-masukan dari guru-guru itu senantiasa didengar, dan dimusyawarahkan, minimal- dengan waka-waka.
7. Apakah kepala madrasah juga menerapkan sistim penghargaan dan hukuman?
Penghargaan yang diberikan belum menyentuh pada kebendaan , tetapi baru semacam sebatas pujian. tetapi untuk bapak/Ibu guru yang perlu pembinaan kepala madrasah memberi pembinaan kadang langsung menghadap kepala.

WAWANCARA DENGAN RESPONDEN

Nama : Burhanudin S.Pd.

Jabatan : Guru Geografi MAN Pakem Sleman.

Tgl : 13 Agustus 2011.

1. Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?
Dalam rangka meningkatkan kemampuan guru, guru secara rutin mendapatkan pembinaan setiap satu minggu sekali, yaitu sehabis upacara bendera hari senin.
2. Adakah pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?
Kepala madrasah mengadakan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi profesional guru ada beberapa even yaitu: 1.Berkala

pelatihan akhir semester dua akhir tahun dengan dana dipa. 2. Setiap senin pembinaan. 3. Selalu mendorong guru untuk aktif dalam kegiatan MGMP. 4. Mengikuti Diklat di Banyuwangi Semarang

3. Bagaimana bapak melihat kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan ketika rapat dengan para guru?
Beliau sangat aspiratif dan demokratis artinya sangat mendengarkan aspirasi guru.
4. Apakah kepala madrasah juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran?
Tentu, disamping beliau juga mempunyai konsep dan perencanaan dari hasil pengalaman sebagai guru dan kepala madrasah. Evaluasi pembelajaran secara umum demi tercapainya tujuan madrasah. Kami memahami itu sebagai upaya bagaimana guru bisa lebih baik dalam melaksanakan pembelajaran kepada siswa.
5. Apa saja pembaharuan yang telah dilakukan kepala madrasah?
Yang paling mendasar adalah tentang visi dan misi madrasah. Visi yaitu Mulia Mandiri, Unggul, Latif (santun berkarakter), Islami, dan Amanah. Sedangkan misi diantaranya adalah pembelajaran (PAIKEM Gembrot).
6. Apakah kebijakan pembaharuan yang dilakukan kepala madrasah berdampak positif bagi guru?
Ya tentu, karena kami para guru berusaha bagaimana pembelajaran yang paikem gembrot itu bisa terlaksana, karena kami adalah pelaksana pembelajaran siswa. Untuk itu kami harus punya kemampuan untuk itu.
7. Apakah kepala madrasah juga menerapkan sistem penghargaan dan hukuman?
Selama ini tidak ada, yang paling berupa pujian lisan. Sedangkan hukuman tidak ada tapi lebih pada pembinaan.
8. Bagaimana upaya kepala madrasah terhadap guru yang tidak sukses dalam menjalankan pekerjaannya?
Kepala madrasah bekerja sama dengan para wakil kepala madrasah untuk pembinaan dan mencari solusi yang terbaik.
9. Bagaimana sikap kepala madrasah bila ada guru yang mengkritik kebijakannya?
Bagi saya kepala madrasah terbuka untuk menerima kritik tentu itu merupakan masukan demi kebaikan
10. Bagaimana kepala madrasah dalam mengusulkan kenaikan pangkat guru?
Selama ini tidak ada masalah kalau memang semua baik dan memenuhi standar dan peraturan, beliau selalu mendukung, tidak ada yang dipersulit bahkan beliau

mengingatkan bagi yang memenuhi persyaratan atau kriteria supaya segera mengajukan.

11. Apa saja kebijakan kepala madrasah dalam memberikan semangat dan motivasi kerja bagi guru?

Setiap dalam pembinaan rutin juga dalam keseharian dari keteladanan beliau. Setiap guru diberi kebebasan dalam menjalankan tugas sehingga mereka bisa bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga semua punya kesempatan berprestasi. Membuat suasana kerja santai, berusaha mencari bantuan untuk melengkapi fasilitas yang belum ada di madrasah.

RESPONDEN : GURU

Nama: Dra. Musyrifah.

Jabatan :Guru Bhs. Arab Man Pakem Sleman.

Tgl : 09 Agustus 2011.

1. Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?

Mengikutkan guru dalam diklat seminar atau kegiatan yang menunjang meningkatkan kemampuan guru sehingga profesional

2. Adakah pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?

Melalui MGMP, penugasan mengikuti diklat seminar sesuai bidang studi yang diampu, saya pernah workshop dari Kanwil kemenag dan diklat di Semarang dan diklat lain seminar oleh MGMP.

3. Apakah pengaturan kegiatan pembelajaran para guru yang dilakukan kepala madrasah berpengaruh bagi bapak dalam melaksanakan pembelajaran ?

Pengaturan jadwal memang berpengaruh terutama dalam strategi mengajar. Pada jam awal anak masih jernih segar, siang ngantuk lesu. Ingin cepat pulang. Antisipasi dengan repressing pikiran jawab soal yang menarik.

4. Bila Ibu mengalami kesulitan di bidang administrasi apakah konsultasi dengan kepala madrasah, bagaimana tanggapannya?

Guru punya laptop jadi dapat mengatasi sendiri masalahnya dan ada fasilitasi dari MGMP. Kepala mengingatkan untuk segera mengumpulkan administrasi kependidikan berkaitan ada supervisi dari Mapenda.

5. Menurut Ibu apakah kepala madrasah dapat berkomunikasi enak dan nyaman dengan para guru?

Ya enak tapi ya sesuai dengan sifat atau karakternya.

6. Apakah kepala madrasah juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran ?
Ini yang ditekankan membahas anak menempuh ujian UN yang non UN dinomorduakan.
7. Apa saja pembaharuan yang telah dilakukan kepala madrasah?
Pendampingan siswa tiap anak ada dua guru pendamping membantu mengatasi kesulitan belajar.
8. Apakah kebijakan pembaharuan yang dilakukan kepala madrasah berdampak positif bagi guru?
Guru akan lebih mengenal anak yang jadi bimbingannya, dan tantangan bagi guru untuk lebih mengabdikan bagaimana anak yang dibimbing lulus belajarnya.
9. Apa saja kebijakan kepala madrasah dalam memberikan semangat dan motivasi kerja bagi guru?
Kepala mengingatkan juga sering bahwa guru telah mendapat tunjangan, uang makan, maka harus mengimbangi dengan kerja yang maksimal.
10. Apakah kepala madrasah juga menerapkan sistim penghargaan dan hukuman?
Guru di sini belum ada yang bolos atau melanggar aturan disiplin dan sebagainya, jadi tidak pernah terjadi sangsi.
11. Bagaimana kepala madrasah dalam mengusulkan kenaikan pangkat guru?
Guru tidak ada yang terlambat. Kepala selalu mendorong dan memperhatikan guru untuk mengurus kenaikan pangkat tentu saja juga melalui bagian tata usaha madrasah.

WAWANCARA DENGAN RESPONDEN

Nama : Drs. Jendra Puji Susanta.

Jabatan : Guru Bhs Indonesia MAN Pakem Sleman

Tanggal : 13 Agustus 2011

1. Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?
Seminggu sekali kepala madrasah memberikan pembinaan para guru. Pada kesempatan itu kepala selalu menjelaskan dan mengingatkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan memberi kesempatan kepada guru untuk menyampaikan permasalahan yang berkaitan dengan tugas masing-masing.
2. Adakah pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?

Disamping pembinaan yang sifatnya intern dilingkungan madrasah guru juga ada pembinaan seperti di kelompok kerja, diklat dan sebagainya.

3. Tentu ada manfaat dari pembinaan dan diklat yang diberikan kepada bapak, bisa dijelaskan?
Guru menjadi lebih professional dalam melaksanakan tugas keguruan baik administrasi maupun dalam proses pembelajaran di kelas. Dalam pembinaan dan diklat banyak hal yang dapat diserap baik berkenaan dengan penggunaan teknologi maupun pengalaman dalam melakukan pembelajaran terhadap siswa.
4. Apakah kebijakan kepala madrasah di bidang administrasi menyulitkan bapak dalam melaksanakan pembelajaran?
Kepala madrasah memberikan kelonggaran pada guru untuk menyelesaikan administrasi pembelajaran, guru dapat mengerjakan administrasi dengan baik. Kepala madrasah hanya mengingatkan untuk kepentingan para guru sendiri.
5. Apa manfaat supervisi yang dilakukan kepala madrasah bagi bapak?
Bila ada yang perlu dibenahi maka ada tindak lanjut. Pembelajaran tidak hanya merupakan pokok guru saja tapi juga melihat pada siswa yang jadi peserta didik. Hasil supervisi sebagai bahan evaluasi secara akumulatif. Kalau memang sistem mengajar perlu perbaikan tentu guru akan berusaha menjadi lebih baik lagi dan ini sudah terbukti.
6. Menurut bapak apakah kepala madrasah dapat berkomunikasi enak dan nyaman dengan para guru?
Disetiap saat dan di manapun tempat sekitar lingkungan madrasah, kepala madrasah selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengungkapkan perasaan dan perhatiannya kepada guru.
7. Apakah kepala madrasah juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran ?
Ya langsung atau tidak langsung. Dalam arti melalui rapat maupun dalam suasana santai di luar rapat.
8. Apa saja pembaharuan yang telah dilakukan kepala madrasah?
Beliau belum genap dua tahun. Memberikan yang terbaik untuk madrasah, fisik rehab gedung, tapi lebih pada nonfisik untuk pembinaan kualitas kinerja guru. Namun banyak yang dilakukan diantaranya dalam menumbuhkan suasana nyaman dan agamis supaya anak merasa betah dan kerasan di madrasah, kepala madrasah dan guru supaya selalu ramah santun dan dihidupkan jamaah sholat dan mengaji alquran.

9. Apakah kebijakan pembaharuan yang dilakukan kepala madrasah berdampak positif bagi guru?
Kinerja guru menjadi lebih baik, mengajar lebih mantep dengan suasana yang nyaman. Kami para guru memang punya pembawaan yang berbeda tentu juga berbeda dalam cara mengajar di kelas, tapi pengalaman dan wawasan yang kami dapat dari pembinaan-pembinaan atau dari media yang ada tentu sangat membantu sehingga kami lebih professional.
10. Adakah rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi?
Setiap ada moment penting kepala madrasah selalu memberi dukungan dan peluang kepada bawahan untuk berprestasi. Dorongan kepada para guru untuk bersemangat dalam mencapai tujuan madrasah. Perhatian kepala madrasah terhadap guru yang berprestasi cukup bagus, mereka diberi kedudukan sesuai dengan prestasi dan kemampuannya.

WAWANCARA DENGAN RESPONDEN

Nama : Drs. Arief Mustofa

Jabatan : Guru Fisika MAN Pakem Sleman

Hari tanggal : 20 Agustus 2011

1. Apa yang dilakukan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan program pembelajaran?
Membuat suasana kerja santai, berusaha mencari bantuan untuk melengkapi fasilitas yang belum ada di madrasah.
2. Adakah pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?
Madrasah beberapa kali mengadakan pembinaan atau diklat terutama pada akhir tahun pelajaran. Di samping pembinaan di balai diklat.
3. Bagaimana bapak melihat kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan ketika rapat dengan para guru?
Beliau cukup demokratis, memberi kesempatan pada bawahan untuk mengutarakan pendapat pada saat-saat tertentu.
4. Menurut bapak apakah kepala madrasah dapat berkomunikasi enak dan nyaman dengan para guru?
Disetiap saat dan di manapun tempat sekitar lingkungan madrasah, kepala madrasah selalu memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengungkapkan perasaan dan perhatiannya kepada guru.

5. Apakah kepala madrasah juga melibatkan guru mendiskusikan upaya peningkatan mutu pembelajaran ?
Beliau sangat aspiratif dan demokratis, artinya sangat memperhatikan segala bentuk perasaan dari guru. Kepala madrasah bersikap terbuka artinya setiap ada permasalahan selalu dibicarakan bersama untuk mencari jalan keluarnya, disamping itu kepala madrasah dekat dengan guru, kepala madrasah. Kepala madrasah selalu meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan bawahan sehingga membuat suasana kerja yang menyenangkan sehingga menambah semangat dalam bekerja.
6. Apa saja pembaharuan yang telah dilakukan kepala madrasah?
Diantaranya dalam menangani siswa ada guru yang ditugasi untuk mengawasi siswa dan mengarahkan mereka untuk tertib dalam melaksanakan sholat jamaah dhuhur. Ada guru yang berkeliling ke kelas untuk mencari anak yang masih di kelas
7. Apakah kebijakan pembaharuan yang dilakukan kepala madrasah berdampak positif bagi guru?
8. Apa saja kebijakan kepala madrasah dalam memberikan semangat dan motivasi kerja bagi guru?
Setiap kepala madrasah punya cara yang berbeda, kepala madrasah memanfaatkan pertemuan-pertemuan untuk memotifasi para guru. Di madrasah ini juga rutin dilaksanakan kegiatan syawalan sehabis hari raya Idul Fitri, yang melibatkan seluruh elemen madrasah untuk saling memaafkan dan mempererat tali silaturahmi satu sama lain. Dalam kesempatan ini, kepala madrasah juga biasanya menyampaikan sepatah atau beberapa patah kata kepada para seluruh civitas madrasah yang hadir dalam agenda tersebut. Beberapa hal yang biasa disampaikan adalah anjuran untuk selalu menjaga silaturahmi dan terus meningkatkan kualitas madrasah.
9. Bagaimana sikap kepala madrasah bila ada guru yang mengkritik kebijakannya?
Kepala madrasah terbuka, beliau mau menerima usulan atau pendapat guru, menghargai pendapat bawahan.

WAWANCARA DENGAN RESPONDEN

Nama ; Sobiran, S.Pd.

Jabatan : Wakamad Urusan Sarana Prasarana MAN Pakem Sleman

Hari tanggal : 27 Agustus 2011

1. Adakah pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional ?
Ya kita mengundang tutor dari akademisi kampus, seperti: UIN dan UNY. Tentu itu untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas guru terlebih adanya perkembangan kebijakan yang sering terjadi.
2. Tentu ada manfaat dari pembinaan dan diklat yang diberikan kepada bapak, bisa dijelaskan?
Manfaatnya kita jadi lebih siap dalam meusikapi dan menghadapi serta melaksanakan kebijakan-kebijakan baru yang ada.
3. Apakah pengaturan kegiatan pembelajaran para guru yang dilakukan kepala madrasah berpengaruh bagi bapak dalam melaksanakan pembelajaran ? saya kira pengaruhnya adalah positif kita jadi lebih berpengalaman dalam berbagai hal. Dalam pembuatan jadwal mengajar para guru juga tentu ada lobi, semua dikomunikasikan dengan baik. Toh kami juga punya bidang tertentu.
4. Bagaimana bapak melihat kepala madrasah dalam rangka mengambil keputusan ketika rapat dengan para guru?
Beliau memberi kesempatan pada peserta rapat untuk mengutarakan pendapat kemufakatan diutamakan baru suara terbanyak, meskipun selaku kepala madrasah punya hak untuk mengambil kesimpulan akhir dan keputusan.
5. Apakah kebijakan kepala madrasah di bidang administrasi menyulitkan bapak dalam melaksanakan pembelajaran?
Tidak, kita hanya perlu penyesuaian dan itu tak perlu waktu lama, semua sudah sesuai bidangnya masing-masing.
6. Apa manfaat supervisi yang dilakukan kepala madrasah bagi bapak?
Kami jadi tahu bagaimana kami mengajar, kelebihan dan kekurangan. Tapi kami harus legowo menerima penilaian dari atasan. Tentunya semua demi perbaikan dan kemajuan.
7. Apakah kebijakan pembaharuan yang dilakukan kepala madrasah berdampak positif bagi guru?
Dalam bidang administrasi sebagaimana kepala yang dulu, dalam bidang sarpras untuk mempermudah komunikasi dan pembelajaran guru dan murid seperti LCD, Laptop, renovasi gedung dan juga bidang pelayanan terhadap guru dan murid. Internet dioptimalkan tentu sangat menunjang bagi guru.

8. Adakah rangsangan dan insentif terhadap guru yang berprestasi?
Terhadap guru yang berprestasi sangat diperhatikan, namun *reward* tidak harus kebendaan bisa berupa pujian dan memberi kedudukan yang sesuai dengan kemampuan dan prestasinya.
9. Bagaimana upaya kepala madrasah terhadap terhadap guru yang tidak sukses dalam menjalankan pekerjaannya?
Adapun terhadap guru yang tidak sukses menjalankan pekerjaannya, maka kepala madrasah senantiasa memberikan bimbingan, arahan dan bantuan langsung maupun tidak langsung supaya bisa melaksanakan tugasnya.
10. Bagaimana sikap kepala madrasah bila ada guru yang mengkritik kebijakannya?
Menurut saya kepala madrasah menerima saran dan kritik dari bawahan. Tidak otoriter bahwa keputusannya tidak dapat dibantah dan bahwa kekuasaan mutlak di tangan pimpinan, tidak seperti itu.

HASIL INSTRUMEN PENELITIAN

RESPONDEN : GURU

NAMA: UJANG USAINUDIN, S.Pd. GURU SEJARAH

I. DAFTAR PERTANYAAN TENTANG KINERJA GURU

A. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah Bapak / Ibu selalu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)?
Ya.
2. Bagaimana Bapak membuat RPP? Sudahkah sesuai dengan pedoman kurikulum yang ditetapkan?
ya.
3. Apa sikap kepala madrasah bila RPP tidak dibuat?
Mmenanyakan melalui forum rapat.

B. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah dalam membuka pelajaran selalu memberikan motivasi awal serta mengkaitkan materi yang sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan?
ya.
2. Bagaimana menurut bapak / ibu apakah mobilitas posisi mengajar di kelas itu penting, kenapa?

Ya, agar tidak bosan.

3. Apakah dalam menyajikan Bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP?

Tidak semua.

4. Bagaimana bila ada siswa yang perhatiannya terganggu dalam pelajaran? Ditegur diberi pertanyaan seputar materi yang sedang disampaikan, diminta mengulangi materi yang disampaikan guru di depan kelas.
5. Apakah siswa diberikan kesempatan bertanya dan menjawab pertanyaan?
Ya,
6. Apa yang Bapak/Ibu sampaikan dalam menutup kegiatan pembelajaran? Dari materi yang disampaikan. Pemberian tugas. Salam penutup.
7. Bagaimana cara Bapak/Ibu memberi motivasi dan penguatan pada para siswa dalam pembelajaran?
Dengan menyampaikan tujuan dan manfaat mempelajari materi.
8. Cukupkah waktu bagi bapak/Ibu untuk memberikan kesimpulan kegiatan pembelajaran?
Cukup.
9. Apakah anda selalu memiliki bahan dengan materi yang sedang dipelajari?
ya.
10. Apakah anda sering mengaitkan materi yang akan dibahas dengan peristiwa-peristiwa aktual?
ya.
11. Apakah anda selalu menggunakan media yang bervariasi?
Tidak selalu.
12. Adakah kendala dalam memilih atau menggunakan media pembelajaran?
ya.
13. Apakah anda selalu menggunakan sumber belajar dalam proses pembelajaran?
Ya.

C. Evaluasi dan tindak lanjut Pembelajaran

1. Bagaimana Bapak/Ibu menentukan bentuk dan jenis penilaian hasil belajar?
Sesuai dengan uraian materi.
2. Bagaimana sistem evaluasi hasil belajar yang anda gunakan?
Sikap, kognitif dan hasil kerja.
3. Apakah anda selalu menganalisis dari permasalahan-permasalahan yang muncul dalam materi yang anda ajarkan?
Belum sepenuhnya.

4. Bagaimana kriteria nilai yang anda gunakan untuk menyaring siswa yang ikut remedial dan pengayaan?
Sesuai dengan KKM yang telah ditentukan.
5. Aspek-aspek apa saja yang anda nilai?
Kognitif Psikomotor dan Afektif.

HASIL INSTRUMEN PENELITIAN

RESPONDEN : GURU

NAMA: UJANG USAINUDIN, S.Pd. GURU SEJARAH

I. DAFTAR PERTANYAAN TENTANG KINERJA GURU

A. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah Bapak / Ibu selalu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)?
Saya selalu membuat RPP.
2. Bagaimana Bapak membuat RPP? Sudahkah sesuai dengan pedoman kurikulum yang ditetapkan?
Belum sepenuhnya.
3. Apa sikap kepala madrasah bila RPP tidak dibuat?
Mengadakan pembinaan.

B. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah dalam membuka pelajaran selalu memberikan motivasi awal serta mengkaitkan materi yang sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan?
ya.
2. Bagaimana menurut bapak / ibu apakah mobilitas posisi mengajar di kelas itu penting, kenapa?
Penting karena supaya ada variasi dan siswa tidak jenuh.
3. Apakah dalam menyajikan Bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP?
Belum sepenuhnya.
4. Bagaimana bila ada siswa yang perhatiannya terganggu dalam pelajaran?
teguran.
5. Apaka siswa diberikan kesempatan bertanya dan menjawab pertanyaan?

Ya, sebagai feed back.

6. Apa yang Bapak/Ibu sampaikan dalam menutup kegiatan pembelajaran ?
Menyimpulkan mater.
7. Bagaimana cara Bapak/Ibu memberi motifasi dan penguatan pada para siswa dalam pembelajaran?
Mencari penguatan sesuai materi belajar.
8. Cukupkah waktu bagi bapak/Ibu untuk memberikan kesimpulan kegiatan pembelajaran?
Belum sepenuhnya.
9. Apakah anda selalu memiliki bahan dengan materi yang sedang dipelajari?
Belum sepenuhnya.
10. Apakah anda sering mengaitkan materi yang akan dibahas dengan peristiwa-peristiwa aktual?
selalu.
11. Apakah anda selalu menggunakan media yang bervariasi?
Belum sepenuhnya.
12. Adakah kendala dalam memilih atau menggunakan media pembelajaran?
Belum sepenuhnya.
13. Apakah anda selalu menggunakan sumber belajar dalam proses pembelajaran?
Ya.

C. Evaluasi dan tindak lanjut Pembelajaran

1. Bagaimana Bapak/Ibu menentukan bentuk dan jenis penilaian hasil belajar?
Sesuai dengan uraian materi.
2. Bagaimana sistem evaluasi hasil belajar yang anda gunakan?
Sikap, kognitif dan hasil kerja.
3. Apakah anda selalu menganalisis dari permasalahan-permasalahan yang muncul dalam materi yang anda ajarkan?
Belum sepenuhnya.
4. Bagaimana kriteria nilai yang anda gunakan untuk menyaring siswa yang ikut remedial dan pengayaan?
Sesuai dengan KKM yang telah ditentukan.
5. Aspek-aspek apa saja yang anda nilai?
Kognitif Psikomotor dan Afektif.

HASIL INSTRUMEN PENELITIAN

RESPONDEN : GURU

NAMA: SUNARDI, S.Pd. GURU KIMIA

I. DAFTAR PERTANYAAN TENTANG KINERJA GURU

A. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah Bapak / Ibu selalu membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)?
Ya.
2. Bagaimana Bapak membuat RPP? Sudahkah sesuai dengan pedoman kurikulum yang ditetapkan?
Melalui MGMP, sudah sesuai.
3. Apa sikap kepala madrasah bila RPP tidak dibuat?
Ditanyakan sehingga semua guru harus mengumpulkan/membuat.

B. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

1. Apakah dalam membuka pelajaran selalu memberikan motivasi awal serta mengkaitkan materi yang sebelumnya dengan materi yang akan disampaikan?
Ya asal masih ddalam satu bab.
2. Bagaimana menurut bapak / ibu apakah mobilitas posisi mengajar di kelas itu penting, kenapa?
Penting karena siswa perlu suasana yang dinamis.
3. Apakah dalam menyajikan Bahan belajar sesuai dengan langkah-langkah yang direncanakan dalam RPP?
Tidak selalu melihat keadaan.
4. Bagaimana bila ada siswa yang perhatiannya terganggu dalam pelajaran?
Didekati dan diberi bimbingan yang lebih asal siswa berniat belajar.
5. Apaka siswa diberikan kesempatan bertanya dan menjawab pertanyaan?
Ya.
6. Apa yang Bapak/Ibu sampaikan dalam menutup kegiatan pembelajaran ?
Salam penutup dan penguatan materi.
7. Bagaimana cara Bapak/Ibu memberi motifasi dan penguatan pada para siswa dalam pembelajaran?
Menekankan kembali materi yang esensial sehingga siswa memahami benar-benar.
8. Cukupkah waktu bagi bapak/Ibu untuk memberikan kesimpulan kegiatan pembelajaran?
Cukup.

9. Apakah anda selalu memiliki bahan dengan materi yang sedang dipelajari?
Tidak selalu.
10. Apakah anda sering mengaitkan materi yang akan dibahas dengan peristiwa-peristiwa aktual?
Kadang-kadang ya.
11. Apakah anda selalu menggunakan media yang bervariasi?
Tidak.
12. Adakah kendala dalam memilih atau menggunakan media pembelajaran?
Kurangnya media yang mendukung.
13. Apakah anda selalu menggunakan sumber belajar dalam proses pembelajaran?
Ya.

C. Evaluasi dan tindak lanjut Pembelajaran

1. Bagaimana Bapak/Ibu menentukan bentuk dan jenis penilaian hasil belajar?
2. Bagaimana sistem evaluasi hasil belajar yang anda gunakan?
Tes tertulis.
3. Apakah anda selalu menganalisis dari permasalahan-permasalahan yang muncul dalam materi yang anda ajarkan?
Ya.
4. Bagaimana kriteria nilai yang anda gunakan untuk menyaring siswa yang ikut remedial dan pengayaan?
Remidi jika penguasaan siswa belum tuntas.
5. Aspek-aspek apa saja yang anda nilai?
Kognitif Psikomotor dan Afektif.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. N a m a : Nasrodin Sugiyanto, S.Ag.
2. Tempat Tanggal lahir : Sleman, 11 Mei 1972.
3. Profesi : PNS.
4. Jabatan : Penghulu.
5. Alamat Instansi : KUA Kecamatan Kalasan, Kabupaten Sleman.
6. Alamat Rumah : Sorasan, Bimomartani, Ngemplak, Sleman.
7. Riwayat Pendidikan :
 1. SDN Ngemplak II (1985).
 2. MTsN Pakem Sleman (1988).
 3. PGAN Pakem Sleman (1991).
 4. IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Fakultas Adab, Jurusan Bahasa dan Sastra Arab. (1998).
8. Riwayat Pekerjaan :
 1. CPNS di KUA Kecamatan Berbah (2005).
 1. PNS di KUA Kecamatan Berbah (2006).
 2. Staf di KUA Kecamatan Depok (2008)
 3. Penghulu di KUA Kecamatan Prambanan (2008).
 4. Penghulu di KUA Kecamatan Kalasan (2010-sekarang).

Yogyakarta, 25 Juli 2012



Nasrodin Sugiyanto, S.Ag.