

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MA AL-
KHOIRIYYAH SEMARANG**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Pendidikan dalam Ilmu
Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

DAYU DAYANA

NIM : 1403036004

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG**

2018

NOTA DINAS

Semarang, 29 Juni 2018

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang.**
Penulis : Dayu Dayana
NIM : 1403036004
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam sidang Munaqosyah.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I,

Drs. Wahyudi, M, Pd.
NIP.19680314 199503 1001

NOTA DINAS

Semarang, 29 Juni 2018

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang.**
Penulis : Dayu Dayana
NIM : 1403036004
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo untuk diujikan dalam sidang Munaqosyah.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing II,

M. Rikza Chamami, M.S.I.
NIP. 19800320 200710 1 001



KEMENTERIAN AGAMA R.I
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Prof. Dr. Hamka (Kampus II) Ngaliyan Semarang Telp. 024-
7601295, Fax. 024-7615987,

PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyah Semarang**

Penulis : Dayu Dayana

Nim : 1403036004

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dalam sidang *munaqasah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Pendidikan Agama Islam.

Semarang, 06 Agustus 2018

DEWAN PENGUJI

Ketua/Penguji I,

Sekretaris/ Penguji II,

Dr. Fahrurrozi, M.Ag.

NIP: 197708162005011003

Penguji III,

Drs. Wahyudi, M. Pd.

NIP:19680314199503

Penguji IV,

Dr. Fatkuroji, M.Pd

NIP: 197704152007011032

Pembimbing I,

Drs.Abdul Wahid, M.Ag

NIP:196911141994031003

Pembimbing II,

Drs. Wahyudi, M. Pd.

NIP: 19680314199503

M. Rikza Chamami, M.S.I

NIP: 198003202007101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dayu Dayana

NIM : 1403036004

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

**Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam
Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyah
Semarang**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri,
kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 29 Juni 2018

Pembuat Pernyataan

Dayu Dayana

1403036004

ABSTRAK

**Judul : MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MA
AL-KHOIRIYYAH SEMARANG**

Nama : Dayu Dayana

NIM : 1403036004

Sekripsi ini membahas tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, model kepemimpinan Kepala sekolah di MA Al-Khoiriyyah menggunakan model situasional dengan berasaskan kekeluargaan yang harmonis saling menaruh kepercayaan dan mengayomi satu sama lain, sehingga tercipta rasa saling memiliki, pola perilaku kepala sekolah lebih mengutamakan asas kekeluargaan, dengan mengayomi bawahan, memberi teladan yang baik, dengan banyak mendengarkan keluhan/curhatan serta dilakukannya pemantauan terhadap kinerja guru, kepala sekolah akan dapat menyimpulkan dan menganalisis masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru, sehingga dapat di berikan penyelesaian yang sesuai dengan kondisi yang ada. Manajerial dan upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, (a). Diadakanya berifing terhadap para guru setiap pagi. (b). Diadakannya musyawarah bulanan. (c). Diadakannya workshop dan pelatihan-pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan (d). Kegiatan saling sharing antar guru. (e). Adanya penilaian terhadap para guru. (f). Diadakannya refresing dan kegiatan kebersamaan lainnya.

TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Nomor: 159/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987. Penyimpangan penulisan kata sandang [al-] disengaja secara konsisten supaya sesuai teks Arabnya.

ا	A	ط	t
ب	B	ظ	z
ت	T	ع	'
ث	S	غ	g
ج	J	ف	f
ح	H	ق	q
خ	Kh	ك	k
د	D	ل	l
ذ	Z	م	m
ر	R	ن	n
ز	Z	و	w
س	S	ه	h
ش	Sy	ء	,
ص	S	ي	y
ض	D		

Bacaan Madd:

a = a panjang

i = i panjang

u = u panjang

Bacaan Diftong:

au = اُوْ

ai = اِيْ

iy = اِيْ

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis haturkan puja dan puji syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan optimal, kedua kalinya shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada pemimpin kita Baginda Nabi besar Muhammad Rasulullah SAW karena dengan lantaran beliau kita dapat membedakan perkara yang hak dan perkara yang batil. Usaha penulisan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Dengan kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Raharjo, M. Ed., St. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.nm
2. Bapak Dr. Fahrurozi, M. Ag dan Bapak Fatkuroji, M. Pd. selaku Ketua dan Sekertaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
3. Bapak Wahyudi, M, Pd dan Bapak M. Rikza Chamami, M.S.I. , selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk membimbing penulis sehingga skripsi ini selesai dengan baik.
4. Bapak Drs. H. Abdul Wahid, M. Ag selaku dosen wali dan segenap dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan yang telah mendidik dan membimbing penulis selama studi.

5. Bapak Dr. Fahrurrozi, M.Ag, Bapak Drs. Wahyudi, M. Pd, Bapak Fatkuroji, M.Pd, dan Bapak Drs. Abdul Wahid, M.Ag, selaku dewan penguji.
6. Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I, selaku kepala madrasah di MA Al-Khoiriyyah Semarang dan Bapak Has Sabdhosih, S. Pd., Bapak Zubaedi, S.Pd.I, Bapak Teddy (TU) dan seluruh keluarga besar lembaga pendidikan MA Al-Khoiriyyah Semarang yang telah membantu kelancaran dalam penelitian penulis.
7. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Solikin, Ibu Sunarti dan adik-adikku Silvana Risa dan Nira Maya Mar'ah yang telah memberikan dukungan dan do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Guru-guruku KH. Drs. Ali Arifin, Mbah Mufti, Mbah Munaqit, KH. Drs. Cholidi Husain yang senantiasa membimbing kami baik jasmani maupun rohani.
9. Sahabat-sahabat dan seluruh teman-teman seperjuangan baik dari HMI (Himpunan Mahasiswa Islam), PMII, GMNI, Jurusan MPI A dan angkatan 2014, ISMARO (Ikatan Solidaritas Mahasiswa Ronggolawe Tuban, Paguyuban Al-Mubarak, teman-teman Takmir Masjid daerah Ngaliyan, Khususnya Mas Fadhol, Mas Oktariyanto dan Mas Ovan.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan Masjid Al-Mubarak khususnya Mas Muhammad Ali Mukhtar, S.H.I, Mas Ainur Rozin S.Th.I, Achmad Rois Kamaluddin, Ahmad Nur Syahid, Muhammad

Ya'in serta sahabat dekat penulis Kahar Luthfi Zaenal Ismail, Fitria Nur Aini, Muntafi'ah, Lutfi Khakim dan Faza Maulida teman seperjuangan yang senantiasa mendukung dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi.

11. Keluarga besar RT 3, RW 3, perumahan Bukit Walisongo Permai, Ngaliyan, Semarang, terkhusus kepada Pak KH. Drs. Cholidi Husain sekeluarga, Pak Untung dan Bu Suharningsih sekeluarga, Pak Kariadi, Bu Neneng, Mbak Lasmi, Mbah Prpto, Pak Drs. Cholis. M.H sekeluarga, Pak Ghofur, Pak Muhamad Neil Muna. M. Pd. Pak Rosikin sekeluarga.
12. Serta semua pihak yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah senantiasa memberikan balasan yang terbaik kepada mereka yang telah memberikan banyak bantuan dalam proses menuntut ilmu khususnya penyelesaian penelitian sekripsi ini, dan semoga kajian dan pembahasan dalam sekripsi ini bermanfaat bagi berbagai pihak khususnya perkembangan ilmu pengetahuan.

Semarang 14 Juli 2018

Penulis
Dayu Dayana

Motto

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُؤًا وَلَعِبًا
مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَالْكَافِرَ أَوْلِيَاءَ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ كُفْرَكُمْ مُؤْمِنِينَ

Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu menjadikan pemimpinmu orang-orang yang membuat agamamu jadi bahan ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelumnya, dan orang-orang yang kafir (orang musyrik). Dan bertakwalah kepada Allah jika kamu orang-orang yang beriman. (Q.S. Al-Maidah/05: 57).¹

¹ Arif Fakrudin, Siti Irhamah, *Al-Hidayah Al-Qur'an tafsir perkata tajwid kode angka*, (Jakarta : Kalim, 2011), hlm. 118.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
NOTA PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK.....	vi
TRANSLITERASI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	
1. Pengertian Model Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	11
2. Model-model Kepemimpinan.....	14
3. Kinerja Guru.....	25
4. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah..	28
5. Interpersonal Skills Kepala Sekolah.....	30
6. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	31
7. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif.	34

B. Kajian Pustaka.....	38
C. Kerangka Berfikir.....	42
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	47
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	48
C. Sumber Data.....	49
D. Fokus Penelitian.....	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Instrumen Penelitian.....	53
G. Uji Keabsahan Data.....	58
H. Teknik Analisis Data.....	59
BAB IV : DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA	
A. Deskripsi Data.....	62
B. Analisis Data.....	88
C. Keterbatasan Penelitian.....	99
BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran.....	103
C. Kata Penutup.....	104
DAFTAR PUSTAKA.....	105
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
A. Profil MA Al-Khoiriyyah.....	108
B. Visi dan Misi MA Al-Khoiriyyah.....	111
C. Pedoman Observasi.....	113
D. Pedoman Dokumentasi.....	114

E. Pedoman wawancara Kepala sekolah.....	115
F. Transkrip hasil wawancara terhadap kepala sekolah.....	117
G. Transkrip hasil wawancara terhadap guru.....	124
H. Transkrip hasil wawancara dengan TU.....	128
I. Dokumentasi.....	131
J. Penunjukan pembimbing dan surat keterangan observasi.....	134
K. Surat keterangan bebas kuliah.....	136
L. Surat keterangan KO kulikuler.....	137
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	138

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian serta aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.¹ Dan semua usaha yang dilakukan dalam dunia kepemimpinan tidak lain adalah guna terwujudnya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, demikian pula dalam kepemimpinan dunia pendidikan.

Banyak sekali faktor yang dapat mendukung tercapainya upaya peningkatan mutu sekolah, salah satunya adalah faktor manajemen sekolah, yang memposisikan kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan dan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru didalam proses intraksi dilingkungan sekolah

¹Mulyadi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*, (Malang : UIN-MALIKI PRESS, 2010), hlm. 23.

dengan melakukan perubahan. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam permendiknas No 13 tahun 2017 disebutkan bahwa: Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepemimpinan begitu kuat mempengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional apabila keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan karena kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan.²

Hal ini juga seperti yang di kemukakan Rivai dan Murni yang dikutip oleh Agustinus Hermino dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, bahwa organisasi yang memiliki kepemimpinan baik akan mudah meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggotanya, sedangkan organisasi yang tidak memiliki kepemimpinan yang baik akan sulit mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya. Organisasi itu akan kacau dan tujuan organisasi tidak akan tercapai, maka kepala sekolah juga perlu memposisikan diri sebagai seorang yang memiliki pengaruh kepada para guru serta dapat pula memberikan motivasi kepada para guru untuk dapat

²Nur Khoiri, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus* (UIN Walisongo Semarang, 2015), hlm. 4-5.

bekerja dengan baik sejalan dengan visi, misi dan tujuan yang hendak di capai oleh sekolah tersebut.³

Dalam lembaga pendidikan faktor kepemimpinan juga sangat mempengaruhi kelangsungan dan kualitas lembaga tersebut, untuk mewujudkan lembaga pendidikan yg berkualitas peran kepala sekolah dalam menerapkan model-model kepemimpinan lembaganya tentunya sangat di butuhkan, “sering kita jumpai kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah yang kurang efektif akan berdampak buruk terhadap kelangsungan lembaga yang di pimpinnya, khususnya berdampak pada tingkat kinerja guru.

Di antara keberhasilan pokok kepemimpinan kepala sekolah selain mendayagunakan elemen warga sekolah serta sumberdaya yang ada ialah mewujudkan peningkatan kinerja guru secara efektif dan efisien, Peningkatan terhadap kinerja guru di madrasah perlu di lakukan baik dari guru sendiri maupun dari pihak kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan, yang di maksud kinerja di sini adalah catatan tentang hasil-hasil yang di peroleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu pula, selain itu kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah

³Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Gelobalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014), hlm. 126-127.

bimbinganya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru itu dapat di artikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang di tampilkan guru selama melakukan aktifitas pembelajaran.

Rudolf Kempa dalam bukunya yang berjudul, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, menyebutkan dewasa ini telah terlihat dengan jelas bahwa pihak pengelola pendidikan baik ditingkat pusat maupun daerah hingga level pelaksanaan dilapangan sedang dan terus melakukan berbagai macam upaya untuk meningkatkan kinerja guru. Tujuan utama meningkatkan kinerja guru adalah mewujudkan niat dan keinginan untuk mencapai prestasi siswa yang berkualitas, baik dalam rangka merealisasikan visi reformasi pendidikan yaitu pendidikan harus menghasilkan manusia yang beriman, berahlak mulia, cerdas, serta manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.⁴

Kinerja guru di tuntutan untuk selalu taat, jujur, mampu bekerjasama dengan tim memiliki prakarsa dan bersifat

⁴Rudolf Kempa, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, (Yogyakarta : Penerbit Ombak, 2015), hlm. 13.

kepemimpinan yang mengayomi seluruh warga madrasah. Dengan demikian, kinerja guru secara langsung mengacu pada perwujudan keadaan tingkat perilaku guru dengan sejumlah persyaratan. Kinerja seseorang, kelompok atau organisasi tidaklah sama, satu dan yang lain tergantung dengan tugas dan tanggung jawab secara profesional. Dengan demikian guru madrasah berhubungan dengan peran sebagai pelatih yang akan memfasilitasi seluruh aktifitas organisasi.⁵

Dengan demikian guru memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran sebagaimana dijelaskan dalam hasil penelitian Goodlad bahwa guru memiliki peran yang signifikan bagi setiap keberhasilan dalam proses pembelajaran. Penelitian tersebut kemungkinan di publikasikan dengan judul "*Behind the classroom doors*" sebagaimana dikutip oleh Rudolf kempa dalam bukunya yang berjudul "*kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik ,daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*" yang di dalamnya menjelaskan bahwa jika para guru telah memasuki ruang kelas dan menutup pintu-pintu kelas, maka kualitas pembelajaran banyak ditentukan oleh guru. Uraian tersebut mengandung maksud bahwa kualitas pembelajaran yang merupakan hasil

⁵Supardi, *Kinerja guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 53-55.

kinerja guru sangat berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa.⁶

Dalam tuntutan tugas lembaga yang begitu padat dan tuntutan profesionalitas kini banyak guru yang lemah dalam kinerjanya sehingga lembaga kesulitan untuk maju dan berkembang secara efektif, padahal kinerja guru adalah salah satu faktor utama untuk memajukan kegiatan belajar mengajar, selain itu juga setiap guru memiliki permasalahan yang berbeda-beda dalam tuntutan tugasnya sehingga melemahkan kinerjanya, hemat penulis model kepemimpinan kepala sekolah yang di terapkan oleh kepala madrasah harus dapat berorientasi terhadap peningkatan kinerja guru.

Dan dalam realitas lapangan MA Al-khoiriyah memiliki prestasi yang cukup baik dalam akreditasinya, hingga mencapai akreditasi A pada tahun 2016 hingga saat ini, MA Al-Khoiriyah bertempat di Jl. Suyudono No. 26 Rt. 06 RW. 02 kelurahan Barusari, Kecamatan Semarang Selatan, Semarang, Jawa Tengah, di dalam ramainya persaingan berbagai lembaga pendidikan sederajat lainnya yang ada, Akreditasi A salah satunya di tunjang dengan kinerja guru yang teramat baik, tenaga kependidikan dan seluruh elemen madrasah yang kompak, dan itu semua tidak akan terealisasikan tanpa model

⁶Rudolf Kempa, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, (Yogyakarta : Penerbit Ombak, 2015), hlm. 4-5.

kepemimpinan kepala sekolah yang baik pula. Model kepemimpinan sangatlah penting karena mengingat sekarang ini banyak lembaga pendidikan yang mundur karena faktor kepemimpinan yang kurang efektif.

Dari kesimpulan diatas penulis mengambil judul skripsinya yaitu “*Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja Guru*”, berawal dari judul inilah penulis hendak melakukan kegiatan penelitian secara mendalam guna mendapatkan manfaat-manfaat penelitian yang diharapkan, lebih lanjut akan dibahas dalam tujuan dan manfaat penelitian.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang ?
2. Bagaimanakah perilaku kepemimpinan kepala sekolah (Interpersonal skill) yang meliputi (kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa) ?
3. Bagaimanakah upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ?
4. Bagaimanakah tingkat kinerja dan respon para guru terhadap model kepemimpinan kepala sekolah yang sedang diterapkan di MA Al-Khoiriyah Semarang ?

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui bagaimana model kepemimpinan yang di terapkan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang.
- b. Untuk mengetahui keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang.
- c. Untuk mengetahui motode/cara kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.
- d. Untuk mengetahui kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang.
- e. Untuk mengetahui respon para guru dalam menyikapi model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.
- f. Untuk mengetahui model kepemimpinan apa yang cocok di terapkan untuk meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang.
- g. Untuk mengetahui perkembangan madrasah dalam kepemimpinan kepala sekolah yang sedang berlangsung.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat sebuah penelitian dapat dilihat dari dua hal yaitu manfaat secara teoritik dan manfaat secara praktis. Manfaat-manfaat yang bisa di ambil dari rencana penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

a. Manfaat secara teoritik

Secara teoritik penelitian diharapkan dapat memberi masukan pengalaman dan khasanah perbendaharaan keilmuan yang baru bagi peneliti, khususnya di bidang kepemimpinan pendidikan dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Manfaat lain yang dapat diambil adalah dapat mengembangkan konsep-konsep yang telah ada dalam disiplin keilmuan untuk meningkatkan kinerja sehingga berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dan harapan inti dari penulis adalah penelitian ini tidakhanya sekedar mengembangkan tetapi juga menemukan konsep-konsep baru dalam kajian keilmuan kepemimpinan yang relevan diterapkan diberbagai situasi dan kondisi dalam dunia kepemimpinan pendidikan.

b. Manfaat secara praktis

Secara praktis penelitian akan memberi masukan yang sangat berarti bagi upaya perbaikan tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang, selain itu juga dapat menjadi acuan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan dimasa depan yang relevan diterapkan oleh kepala sekolah, sebagai wacana bagi pihak lembaga untuk senantiasa evaluasi guna perbaikan dan terus berinovasi guna kemajuan lembaga yang lebih baik lagi didalam ramainya persaingan pemasaran dunia pendidikan yang semakin maju dan

berkembang, dan bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan khususnya bagi peneliti sendiri dan umumnya bagi berbagai pihak serta penulis berharap penelitian ini menjadi masukan yang berharga dalam dunia karya ilmiah.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Pengertian Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pengertian Model/mo-del/pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan,¹ maka dari pengertian ini penulis lebih condong memaknai model sebagai “ragam” karena untuk memudahkan pembaca untuk memahai tentang bermacam-macam ragam/model kepemimpinan kepala sekolah yang akan di ulas dalam pembahasan terkait.

Hornby menyebutkan sebagaimana yang dikutip oleh Wahjosumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya*, Kepemimpinan atau *leadership* berarti *being a leader power of leading* atau *the qualities of leader*. Secara bahasa makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang di pimpinnya untuk mencapai tujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau *leadership* telah di definisikan oleh banyak para ahli di antaranya adalah *Stoner* mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat di definisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari kelompok anggota yang

¹<http://kbbi.web.id/model> (Diakses pada tanggal 22 April 2018, pukul. 10.00)

lain berhubungan dengan tugasnya. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang di miliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan atau leadership dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya.

Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O'Donnel dan Wehrich. Di dalam bukunya yang berjudul *Management*, cetakan ketujuh tahun 1980, yang di kutip Wahjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, bahwa yang di maksud kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh seni atau peroses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.² Sebagaimana pengertian *Leadership is a social influence process in which the leader seeks the voluntary participation of subordinates in an effort to reach organization goals. A leader can be defined as a person who delegates or influencing others to act so as to carry out specified objective* (kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana pemimpin mencari partisipasi sukarela dari bawahan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 103.

Seorang pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang yang mendelegasikan atau mempengaruhi orang lain untuk bertindak sehingga dapat melaksanakan tujuan tertentu)³

*Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dimaknai bahwa kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seseorang yang oleh karena tugas yang diembanya berusaha memberikan pengaruh kepada pengikutnya (follower) dengan memberikan berbagai intruksi atau arahan guna mengatur pengikutnya kearah yang lebih baik.*⁴

Kepala sekolah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di sekolah sehingga proses belajar mengajar disekolah itu berjalan dengan baik.⁵ Sedangkan pengertian kepala sekolah adalah salah satu personel sekolah/madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan, kepala sekolah atau kepala madrasah secara resmi di angkat oleh pihak atasan. Kepala sekolah atau kepala madrasah ini di sebut pemimpin resmi atau *official leader*⁶. Dan penulis mengambil kesimpulan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah adalah berbagai ragam bentuk, cara dan seni memimpin yang

³Nanjunde swara swamy, "Leadership styles", Journal Advances In Management, (Vol. 7, No. 2, tahun 2014), hlm. 57.

⁴Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014), hlm. 126.

⁵ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2012), hlm. 1.

⁶Helmawati, *Meningkatkan kinerja Kepala Sekolah/ Madrasah Melalui Managerial Skills*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), hlm. 17.

dirasa sesuai dengan situasi lembaga, untuk terwujudnya kepemimpinan seorang kepala sekolah yang efektif dan efisien demi tercapainya tujuan lembaga sekolah tersebut.

2. Model-model Kepemimpinan

Model kepemimpinan di dasarkan pada pendekatan yang mengacu pada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan ketrampilan seseorang yang berbaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, menyebutkan dalam bukunya *Transformasional leader ship*, yang dikutip oleh Nur Khoiri dalam laporan penelitiannya yang berjudul Model kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan MBS di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus menyebutkan jika diteliti gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan yang berpola memetingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.
- b. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama.
- c. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Dari tiga pola inilah lahir cara atau metode yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya salah

satu pakar seperti Michael Amstron dan E Mulyasa dalam ranah ini menyebutnya sebagai gaya kepemimpinan. Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, menyebutkan dalam bukunya *Transformasional leader ship*, gaya kepemimpinan merupakan *usually seen as the way we behave and behavior reveals itself in many ways* dan lebih bersifat outside, dari dalam keluar yang membentuk perilaku-perilaku dari pemimpin⁷, beberapa model yang menganut pendekatan ini adalah sebagai berikut :

a. Model kepemimpinan kontinum (Otokratis-Demokratis)

Pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan beberapa cara yaitu dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrem yang di sebut perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrem lainnya yang di sebut perilaku demokratis, perilaku otokratis pada umumnya di nilai negatif di mana sumber kuasa dan wewenang mutlak di tangan pemimpin dan seluruh kewenangan di atas pengaruh pemimpin, sedang baahnya di pengaruhi dengan ancaman dan hukuman, dan kepemimpinan ini juga memiliki manfaat antara lain cepatnya pengambilan keputusan, kepuasan atas pimpinan dan memberikan rasa aman dan tentram bagi bawahan orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah

⁷Nur Khoiri, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus* (UIN Walisongo Semarang, 2015), hlm. 32-34.

pada tugas dan selalu member arahan kepada bawahanya.⁸
“Perilaku demokratis; Perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa tau wewenang yang berawal dari bawahanya. Hal ini terjadi jika bawahan di motivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemiminanya berusaha mengutamakan kerjasama dengan *team work* untuk mencapai tujuan, dimana si pemimpin senang menerima saran, pendapat bahkan keritik dari bawahanya. Kebijakan disini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

b. Model kepemimpinan Ohio

Model ini adalah model yang paling komprehensif dan mirip dengan teori perilaku di hasilkan oleh penelitian di Universitas State Ohio di sekitar akhir tahun 1940-an. Dalam penelitiannya Uversitas State Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu *struktur Inisiasi* dan *konsiderasi*. Struktur *inisiasi* mengacu pada perilaku pemimpin dengan menggambarkan hubungan dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, metode dan prosedur yang di tetapkan dengan sebaik baiknya, Contohnya misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu terhadap anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar dan pemimpin memberitahu anggota

⁸Zamroni dan Umiarso, *ESQ Kepemimpinan Pendidikan Konstruksi sekolah berbasis Spiritual*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), hlm. 97.

kelompok tentang hal-hal yang di harapkan dari mereka, adapun *konsiderasi* mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan, timbal balik dan rasa hormat serta keharmonisan pemimpin dan para bawahannya. Contohnya; pemimpin mengadakan waktu untuk menyimak anggota kelompok pemimpin mau mengadakan perubahan dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati”⁹.

c. Model kepemimpinan likert (Likert’s Managemen System)

Likert mengembangkan suatu pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin, ia mengembangkan teori kepemimpinan dua dimensi yaitu orientasi tugas dan individu. Melalui penelitian ini akhirnya ia berhasil merancang empat system kepemimpinan seperti yang di ungkapkan oleh Thoha yang di kutip oleh E. Mulyasa yaitu system otoriter, otoriter bijaksana, konsultatif dan parsitifatif. Penjelasan dari keempat sistem kepemimpinan tersebut adalah seperti yang disajikan dibawah ini ;

- a. Sistem Otoriter (Sangat Otokratis). Dalam sistim ini pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan

⁹Nur Khoiri, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus* (UIN Walisongo Semarang, 2015), hlm. 35-38.

semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan bawahannya, dalam menjalankan pekerjaannya, pemimpin cenderung menerapkan hukuman dan ancaman oleh karena itu hubungan antara pemimpin dengan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

- b. Sistem Otoriter bijak (Otoriter Paternalistik). Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu pemimpin dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.
- c. Sistem Konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menetapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung selain itu sistem ini juga tergambar pada pola penerapan target sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif yang memungkinkan diberikannya wewenang kepada bawahan pada tingkat tertentu.

d. Sistem Partisipatif pada sistim ini pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai ditingkat bawah, untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan, dengan demikian dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun pola komunikasi yang terjadi adalah dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian model kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model-model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio yaitu dari sudut pandang struktur inisiasi dan konsiderasi.¹⁰

d. Model Kepemimpinan Managerial Grid

Jika dalam model Ohio kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsiderasinya, dalam *managerial grid* yang di sampaikan oleh Blake dan Mouton, seperti yang

¹⁰Nur Khoiri, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus* (UIN Walisongo Semarang, 2015), hlm. 40-42.

dikutip oleh E. Mulyasa memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap produksi atau tugas dan perhatian pada orang. Perhatian pada produksi (tugas) adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu, keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran. Sedangkan perhatian pada orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam pemikiran model *managerial grid* seorang pemimpin, selain harus lebih memikirkan tugas-tugas yang akan dicapainya, juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, saat itu juga pemimpin harus memikirkan pola hubungan dengan staf atau membawanya secara baik.¹¹

Model ini memperkenalkan model kepemimpinan yang di tinjau dari perhatiannya terhadap produksi dan tugas atau perhatian dengan orang, Perhatian pda produksi/tugas

¹¹Nur Khoiri, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus* (UIN Walisongo Semarang, 2015), hlm. 43-44.

adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu, keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja, dan jumlah pengeluaran, sedangkan perhatian pada orang adalah sikap pemimpin memperhatikan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan, dalam model ini seorang pemimpin selain harus memikirkan tentang tugas-tugas yang akan di capai juga diuntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya, artinya pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memikirkan factor hubungan dengan bawahannya.¹²

e. Model Situasional

Model ini merupakan teori yang di kembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang berusaha menyatukan bersama pemikiran teori - teori utama untuk menjadi teori kepemimpinan situasional berdasarkan perilaku. Artinya teori ini menekankan pada ciri-ciri peribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri peribadi, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang di dasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan

¹²Zamroni dan Umiarso, *ESQ Kepemimpinan Pendidikan Konstruksi sekolah berbasis Spiritual*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), hlm. 98-102.

situasional.¹³ Teori ini menggabungkan gaya pemimpin dan fungsi situasional untuk memprediksi keefektifan pemimpin, teori ini memfokuskan daripada faktor-faktor seperti tuntutan tugas, harapan dan tingkah laku rekan-rekan setingkat, karakter, harapan dan tingkah laku karyawan budaya organisasi dan kebijakan-kebijakannya.

Teori ini tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan apa yang tidak baik, tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinannya yang efektif. Teori ini juga tidak membahas gaya dan perilaku yang berpola tetapi membahas perilaku yang berdasarkan pada situasi.

Artinya pemimpin dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpola pada salah satu pola perilaku dari waktu ke waktu melainkan di dasarkan pada analisis pemimpin pada saat ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat. Fielder menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang di hadapi oleh pemimpin pada suatu saat. Fielder beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda di

¹³Zamroni dan Umiarso, *ESQ Kepemimpinan Pendidikan Konstruksi sekolah berbasis Spiritual*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), hlm. 106.

perlu pendekatan yang berbeda dalam tercapainya efektivitas.¹⁴

f. Model Kepemimpinan Combat

Model kepemimpinan *combat* diangkat dari strategi pertempuran yang seringkali digunakan para jenderal dalam peperangan. Dalam bukunya yang mencoba menjelaskan bagaimana para jenderal berhasil pada pertempuran, Cohen, seperti yang dikutip oleh J. Salusu, memuji strategi-strategi itu dan menegaskan bahwa model combat atau model pertempuran dapat dipakai dalam kalangan organisasi manapun. Dalam pertempuran banyak hal yang tidak pasti, sama halnya dengan organisasi yang juga tidak memunculkan ketidakpastian, oleh sebab itulah model-model kepemimpinan yang dikembangkan banyak terinspirasi oleh pertempuran yang banyak memunculkan tindakan-tindakan nekat yang kadang-kadang diperlukan dengan menyadari kemungkinan keberhasilan yang gemilang ataupun kegagalan yang sempurna. Bertolak dari situasi peperangan itu dirumuskan beberapa karakteristik dari model combat tersebut sebagaimana yang di deskripsikan oleh J. Salusu, yaitu sebagaiberikut :

¹⁴Mulyadi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*, (Malang : UIN-MALIKI PRESS, 2010), hlm. 1.

1. Seorang pemimpin harus bersedia menanggung resiko seperti halnya kura-kura yang berani maju dengan memunculkan lehernya keluar.
2. Berusaha menjadi inovator dan untuk itu perlu secara terus menerus belajar.
3. Segera bertindak karena tanpa bergerak seorang tidakbisa memimpin. Mengulurwaktu berarti memberipeluang masuknya berbagai kemungkinan yang dapat mengagalkan strategi mencapai tujuan dan sasaran. Seorang pemimpin harustau kapan bertempur dan kapan harus mundur.
4. Memiliki harapan yang tinggi karena dengan mengharap organisasi beroleh lebih banyak seseorang pemimpin akan berhasil, paling tidak setengahnya. Harapan itu harus diiringi dengan kemauan keras dan tindakan-tindakan yang penuh perhitungan. Tanpa mengharapkan sesuatu pemimpin tidak akan pernah berhasil.
5. Pertahankan sikap positif selalu berfikir yang baikangkatlah derajat orang yang bekerja disekitar karena masing-masing mempunyai peranan yang berarti dalam kehidupan berorganisasi.
6. Selalu berada didepan dan tidak menyuruh oranglain untuk maju lebih dahulu, memimpin didepan artinya menarik, mendorong. Seorang pemimpin tidak dapat memimpin dari belakang. Memang dalam melakukan

perundingan seringkali pemimpin tertinggi tidak langsung maju, tetapi bisa diserahkan kepada ahli runding.¹⁵

3. Kinerja Guru

Pengertian kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia dijelaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dicapai, atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja (KBBI, 1997) dari pengertian tersebut menjelaskan bahwa kinerja merupakan kemampuan kerja seorang dalam mencapai hasil atau prestasi kerja. Sedangkan pendapat para ahli tentang pengertian kinerja, sebagaimana yang dikutip oleh Rudolf Kempa dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, Webster menjelaskan bahwa " *performance is the ability to perform ; capacity to achieve a desired result* sedangkan Smith (1982) juga menjelaskan bahwa " *performance is out derived form processes, human or otherwise*" kedua definisi tersebut memberikan pengertian bahwa kinerja adalah kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau merupakan hasil pelaksanaan dari suatu proses kerja seseorang.

¹⁵Nur Khoiri, model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus (UIN Walisongo Semarang, 2015), hlm. 60-63.

Smith mengemukakan sebagaimana yang dikutip oleh Rudolf Kempa. Kinerja merupakan aktifitas yang berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu perilaku, hasil, dan keefektifan organisasi. Perilaku menunjukkan pada kegiatan - kegiatan dalam mencapai tujuan, keefektifan merupakan langkah-langkah dalam pertimbangan pelaksanaan kerja dan hasil kerja, organisasional menekankan pada aspek proses kerja. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah keseluruhan perilaku guru dalam mencapai tujuan terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya baik sebagai pengajar, pelatih, pembimbing, pembina dan pendidik siswa, sehingga dari penguasaan tugas pokok tersebut dapat meningkatkan profesi guru dalam mengajar.¹⁶

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang di gunakan untuk melaksanakan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah di tetapkan. Peningkatan terhadap kinerja guru di madrasah perlu di lakukan baik dari guru sendiri maupun dari pihak kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan, yang di maksud kinerja di sini adalah catatan tentang hasil-hasil yang di peroleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu pula, selain itu kinerja guru merupakan

¹⁶Rudolf Kempa, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, (Yogyakarta : penerbit Ombak, 2015), hlm. 8-10.

kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbinganya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu kinerja guru itu dapat di artikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang di tampilan guru selama melakukan aktifitas pembelajaran. Kinerja guru di tuntutan untuk selalu taat, jujur, mampu bekerjasama dengan tim memiliki prakarsa dan bersifat kepemimpinan yang mengayomi seluruh warga madrasah. Dengan demikian, kinerja guru secara langsung mengacu pada perwujudan keadaan tingkat perilaku guru dengan sejumlah persyaratan. Kinerja seseorang, kelompok atau organisasi tidaklah sama, satu dan yang lain tergantung dengan tugas dan tanggung jawab secara profesional. Dengan demikian guru madrasah berhubungan dengan peran sebagai pelatih yang akan memfasilitasi seluruh aktifitas organisasi.¹⁷

Dalam tuntutan tugas lembaga yang begitu padat dan tuntutan profesionalitas kini banyak guru yang lemah dalam kinerjanya sehingga lembaga kesulitan untuk maju dan berkembang secara efektif, padahal kinerja guru adalah salah satu faktor utama untuk memajukan kegiatan belajar

¹⁷Supardi, *Kinerja guru*, (jakarta: PT Raja Grafindo persada, 2014), hlm. 53-55.

mengajar, dan mayoritas lembaga pendidikan dalam menerapkan kepemimpinan pendidikan cenderung monoton yaitu atas asas atasan dan bawahan yang artinya pemimpin adalah atasan/majikan dan pekerja adalah bawahan, sehingga menimbulkan adanya kesenjangan/jurang pemisah antara pemimpin dan pekerja.

4. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pramuji Atmosudirdjo dalam Purwanto, menyebutkan sebagaimana yang dikutip oleh Rudolf Kempa dalam bukunya yang berjudul, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, Kepemimpinan adalah suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat kelompok atau orang-orang mau melakukan apa yang dikehendaknya.

Dalam kutipan yang sama Halpin menguraikan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku kepemimpinan yang melukiskan hubungan antara dirinya sendiri dengan guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah, pola jalur komunikasi dan penggunaan metode dan prosedur yang jelas dalam organisasi

sekolah. Sedangkan Lovel mengemukakan bahwa pemimpin merupakan anggota kelompok atau organisasi yang berpengetahuan luas, bervisi kedepan, memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan dari kelompok serta memiliki peran dalam menentukan idiologi kelompok. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, mengarahkan, dan bila perlu memaksa oranglain agar orang itu menerima pengaruh dan berbuat sesuatu untuk membantu proses pencapain tujuan yang telah ditetapkan.

Hoy dan Miskel menyebutkan sebagaimana yang disebutkan Rudolf Kempa, Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya harus menempuh berbagai cara yang positif agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Cara yang dapat ditempuh kepala sekolah bisa diketahui melalui perilaku kepemimpinannya dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia .

Kesimpulanya kepemimpinan adalah suatu keinginan dalam proses mempengaruhi orang-orang untuk mengharapkan bantuan dengan sungguh-sungguh dan tertip dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu seorang pemimpin

harus selalu berkomunikasi dengan tugas dan manusia dalam menjalankannya.¹⁸

5. **Interpersonal Skills Kepala Sekolah**

Berdasarkan Griffin, yang dikutip oleh Helmawati dalam bukunya, Meningkatkan kinerja sekolah/Madrasah melalui managerial skills menyatakan, Interpersonal skill adalah ketrampilan atau keahlian berintraksi dengan oranglain baik yang ada dalam organisasi maupun diluar organisasi. Untuk suatu alasan yang jelas kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai seorang manajer memerlukan keahlian interpersonal seperti, kemampuan untuk berkomunikasi memahami, memotivasi baik yang bersifat individu maupun kelompok, baik dengan orang yang berada dalam organisasi seperti guru, staf, karyawan, peserta didik, maupun dengan orang yang berada diluar organisasi seperti komit sekolah/madrasah, masyarakat, pemerintah maupun investor. Pernyataan tentang pentingnya berkomunikasi dipertegas kembali oleh Moorhead/Griffin dengan menyatakan bahwa manajer-manajer menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk berintraksi dengan orang lain terutama dalam rapat atau pertemuan-pertemuan.

Sementara itu dalam kutipan yang sama, berdasarkan Stoner dkk menyatakan, keahlian Interpersonal adalah keahlian

¹⁸Rudolf Kempa, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, (Yogyakarta : penerbit Ombak, 2015), hlm. 15-16.

manusiawi. Ketrampilan manusiawi adalah ketrampilan manusia untuk bekerjasama, memahami dan memotivasi oranglain untuk bekerjasama, memahami dan memotivasi oranglain sebagai individu atau dalam kelompok. Pada prinsipnya baik keahlian interpersonal ataupun ketrampilan manusiawi sama-sama memiliki prinsip untuk dapat membangun komunikasi yang baik sehingga dapat mewujudkan tujuan bersama. Dan pada intinya *interpersonal skill kepemimpinan* meliputi, Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa.¹⁹

6. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja Guru

Beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja guru di antaranya factor dari guru itu sendiri maupun factor di luar dari guru atau mungkin dari kedua factor tersebut, dalam penelitian ini yang menjadi focus peneliti adalah model kepemimpinan yang di terapkan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru agar lebih efektif dan efisien. Model kepemimpinan kepala sekolah akan dapat mempengaruhi kinerja guru. Perilaku, kebijakan, dan tindakan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan yang terkesan baik oleh

¹⁹Helmawati, *Meningkatkan kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, (Jakarta: Rineka cipta, 2014), hlm. 61-107.

guru akan dapat mempengaruhi kinerja dari guru, jika kepala sekolah mampu memberi keteladanan yang baik, ahlak atau perilaku perilaku yang baik, dan mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para guru maka hal itu akan mempengaruhi kinerja guru.

Disamping itu kecerdasan emosional juga merupakan suatu hal yang mempengaruhi kinerja orang yang punya nilai yang tinggi, ranking pertama belum tentu akan sukses dalam pekerjaan, sedangkan orang yang biasa dalam prestasinya tapi justru biasa lebih sukses dalam pekerjaan hal ini disebabkan oleh faktor emosional. Jika seorang karyawan mampu mengendalikan emosinya maka dia akan dapat menyikapi apa yang ditugaskan kepadanya oleh pimpinan dengan baik dan dia akan berusaha untuk focus pada pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan sebaik mungkin sehingga hasil kerjanya akan baik. Dimensi kepemimpinan kepala sekolah sebagai bagian utama dari perhatian manajemen pendidikan untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi sekolah. Posisi kepala sekolah sebagai penanggung jawab kesuksesan atau kegagalan sekolah dalam melakukan pembelajaran akan sangat bergantung pada upaya mengoptimalkan peran dan tugas kepemimpinan secara efektif, sisi penting dari organisasi sekolah adalah

budaya organisasi yang di kembangkan kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan²⁰.

Stinnet dan Suhertian menjelaskan, Sebagaimana yang dikutip oleh Rudolf kempa dalam bukunya yang berjudul, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, Pada dasarnya kegiatan meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu :

a. Kegiatan Internal Sekolah

Kegiatan internal sekolah mencakup: 1. Supervisi kelas oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor dinas pendidikan setempat untuk meningkatkan kualitas guru, 2. Program musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilaksanakan secara teratur dan terus menerus, 3. Kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan yang terencana, efektif serta berkesinambungan, 4. Kepala sekolah dapat memotifasi dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau loka karya dan penataran dalam bidang yang terkait dalam keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan para ahli yang relevan.

²⁰Mulyadi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*, (Malang : UIN-MALIKI PRESS, 2010) hlm 149-150

b. Kegiatan eksternal sekolah

Beberapa kegiatan yang dilaksanakan diluar sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar ialah kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik, dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota propinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru.²¹

7. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Sebagaimana yang dikutip oleh Rudolf Kempa dalam bukunya yang berjudul, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik*, Robbins, menyebutkan dalam kaitannya dengan perkembangan organisasi maka peranan seorang pemimpin sangat menentukan. Meskipun demikian pemimpin tidak dapat bekerja sendiri tanpa dukungan dari bawahnya. Karena itu kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan yang dapat menumbuh kembangkan usaha kerjasama dan memelihara iklim kerja yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Di samping itu kepemimpinan yang efektif mampu mencapai tujuan organisasi sesuai waktu yang

²¹Rudolf Kempa, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, (Yogyakarta : penerbit Ombak, 2015), hlm. 13-14.

ditentukan. Dengan kepemimpinan yang efektif dapat dilaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik.²²

Leadership is considered as one of the main functions of management in achieving organizational goals and maximizing productivity. Indeed, achieving organizational goals is not possible or is very difficult without leadership. Management or leadership style of any organization determines its culture and strategies. Indeed, leadership is a good path of organizational revolutions. This is why that effective leader is considered as one of the main organizational resources. A large part of organizational failure in achieving productivity derives from its inefficient management and leadership style. Leadership style not only depends on the individual characteristics of leader, but also on the identity of situation in which leaders and subordinate communicates with each other. Artinya, Kepemimpinan dianggap sebagai salah satu fungsi utama manajemen dalam mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan produktivitas. Memang, mencapai tujuan organisasi tidak mungkin atau sangat sulit tanpa kepemimpinan. Gaya manajemen atau kepemimpinan dari setiap organisasi menentukan budaya dan strateginya. Memang, kepemimpinan adalah jalur revolusi organisasi yang baik. Inilah sebabnya

²²Rudolf Kempa, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, (Yogyakarta : penerbit Ombak, 2015), hlm. 16-17.

mengapa pemimpin yang efektif dianggap sebagai salah satu sumber daya organisasi utama. Sebagian besar kegagalan organisasi dalam mencapai produktivitas berasal dari gaya manajemen dan kepemimpinan yang tidak efisien. Gaya kepemimpinan tidak hanya tergantung pada karakteristik individu pemimpin, tetapi juga pada identitas situasi di mana para pemimpin dan bawahan berkomunikasi satu sama.²³

Kajian-kajian karakteristik kepemimpinan efektif berkembang seiring dengan perkembangan dinamika organisasi, dalam setudi efektifitas orang cenderung di temukan keragaman karakteristik kepemimpinan efektif, semuala kepemimpinan efektif identik dengan kepemimpinan birokratik dan ilmiah, akan tetapi sekarang di temukan strategi kepemimpinan baru dengan menempatkan aspek sosial budaya sebagai faktor yang menciptakan efektivitas organisasi. Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan tidak lepas dari kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya pendidikan, sejumlah kajian terhadap organisasi sekolah memberi temuan tentag besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan perbaikan efektivitas sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat menentukan keberhasilan sekolah. Kepala sekolah tidak

²³Nahid Nader, The Study of the effects between Leadership Style, Organization Culture, Employees Performance on Leadership Performance (Case: Government Hospitals in Isfahan), *Journal International of Academic Research in Business and Social Sciences*, (Vol. 4. No. 12, tahun 2014), hlm. 188.

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

Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu ini jelas membutuhkan kepemimpinan sekolah yang efektif, kriteria kepala sekolah yang efektif ialah kepala sekolah yang mampu menciptakan atmosfir kondusif bagi murid-murid untuk belajar para guru untuk terlibat dan berkembang secara personal dan profesional sehingga seluruh masyarakat memberikan dukungan dan harapan yang tinggi, jika kepala sekolah dapat mengupayakan sekolah memenuhi kriteria di atas maka bisa di sebut kepala sekolah efektif dan sekolah yang di kelolanya bisa di sebut sukses.

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

1. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
2. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah di tetapkan.

3. Mampu menjalankan hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Mampu bekerja dengan tim manajemen sekolah.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah di tentukan.²⁴

B. Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka penulis menghubungkan dari masalah-masalah yang di teliti dengan sumber-sumber data yang relevan serta benar-benar terfokus pada tema yang di bahas sebagai bandingan dan bahan penelitian, beberapa refrensi terdahulu yang di dapat, meliputi :

1. Penelitian yang di lakukan bapak. H. Nur Khoiri, M.Ag, yang berjudul Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah NU Banat Kudus. Secara ringkas pendapat responden keterampilan kepemimpinan apa saja yang di miliki madrasah Aliyah NU Banat Kudus, di antaranya adalah kompeten membuat keputusan, mengatur

²⁴Mulyadi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*, (Malang : UIN-MALIKI PRESS, 2010), hlm. 68-70.

waktu dengan tepat, memecahkan masalah dengan dengan tepat, berkomunikasi dengan baik, berani mengambil resiko dalam membuat keputusan, membaca situasi riil sekolah, memahami perubahan-perubahan, aspek-aspek yang mendapat perhatian dari kepala sekolah antara lain pengambilan keputusan bersama menyelaraskan kinerja guru dan staf dan lain-lain.²⁵

2. Penelitian yang di lakukan Saudara Hasif Sanada (123310019) yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTS NU 07 Patebon, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif yang di lakukan dengan metode pengumpulan data yang meliputi, wawancara, dokumentasi, dan lain-lain. Beberapa hasil kesimpulan penelitian ini menyatakan, Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di dasarkan pada perencanaan, peningkatan kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di MTS NU 07 Patebon, sebagai jaminan kualitas layanan pendidikan di MTS NU 07 Patebon, sehingga dalam mengimplementasi peningkatan kedisiplinan guru kepala sekolah menggunakan enam unsur kegiatan antara lain keteladanan kepala sekolah, pembinaan rutin, motifasi kepala sekolah, kompensasi

²⁵Nur Khoiri, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus* (UIN Walisongo Semarang, 2015), hlm. 177-179.

kerja, reward panisment dan pengawasan kepala sekolah dapat menjaga dan meningkatkan kedisiplinan guru yang membawa dampak pada pelayanan pendidikan.²⁶

3. Penelitian yang di lakukan Wahid Wahyu Pratama (113311039) yang berjudul kepemimpinan kepala sekolah mengembangkan budaya kerja guru di SD Islam Al- Azhar 29 BSB Semarang, hingga dapat di ambil kesimpulan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengembangkan budaya kerja guru di SD Islam Al- Azhar 29 BSB Semarang, di antaranya :

- a. Mengadakan KKG (Kegiatan Kerja Guru) yang di jadwalkan setiap seminggu sekali dan juga mengirim para guru untuk ikut dalam pelatihan ke Al- Azhar pusat, hal ini untuk meningkatkan kinerja guru.
- b. Memberi riward dan panisment agar budaya kerja tetap terjaga.

Pengawasan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya kerja guru

- a. Memberikan pengawasan terhadap aktifitas guru di sekolah dengan melakukan supervvisi akademik dengan melakukan penilaian DP4
- b. Melakukan Evaluasi dari supervisi yang sudah di lakukan.²⁷

²⁶Hasif Sanada, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTS NU 07 Patebon* (UIN Walisongo Semarang, 2017)

4. Dari uraian penelitian yang kami suguhkan di atas, penulis mencoba memaparkan perbedaan dan kekhasan kajian-kajian yang akan penulis teliti. Dalam penelitian ini penulis lebih dalam mengkaji tentang model kepemimpinan kepala sekolah yang cocok di terapkan, yang lebih luas dalam kajiannya mencakup pola perilaku pemimpin (Interpersonal skill), tingkat motivasi terhadap guru, keahlian dalam manajerial, monitoring dalam meningkatkan kinerja guru, hingga kebijakan-kebijakan kepala sekolah untuk mewujudkan kedisiplinan kerja para guru, keahlian dalam supervisi/pengawasan selain itu penelitian ini juga mengkaji tentang model kepemimpinan apa yang cocok dan relevan untuk diterapkan dalam berbagai situasi yang ada sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan demikian rencana dari hasil penelitian ini adalah di ketahuinya model kepemimpinan kepala sekolah yang di terapkan di MA Al-Khoiriyah yang meliputi pola-pola perilaku yang ada dalam kepemimpinannya untuk mempengaruhi kinerja guru, dan juga mengkaji tentang tingkat kinerja guru ditilik dari perilakunya sehari-hari dalam bertugas baik secara kelompok maupun individu dengan demikian akan di temukan model kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada.

²⁷Wahid Wahyu Pratama, *Kepemimpinan kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya Kerja Guru di SD Islam Al-Azhar 29 BSB Semarang* (UIN Walisongo Semarang, 2015)

C. Kerangka Berfikir

Uma Sekaran dalam bukunya *Business research* sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, dalam bukunya *Metodologi penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang perlu dilakukan peneliti selain mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.²⁸

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan faktor utama untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan yang salah satunya adalah untuk mewujudkan tingkat kinerja guru, tingkat kinerja guru yang efisien tidak akan bisa terealisasi tanpa model kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, lebih lanjut di dalam pembahasan kepemimpinan terdapat *interpersonal skill kepemimpinan* yang meliputi (Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi,

²⁸Sugiyono, *Metodologi penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2011), hlm. 60.

kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa).²⁹ Efektivitas kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang berorientasi pada bidang tugas. Kepemimpinan dengan pola pertama akan cenderung berperilaku ramah, mendorong atau mendukung dan memperhatikan bawahan, memperhatikan kesejahteraan bawahan, mendengarkan keluhan bawahan, sering berkonsultasi dan menerima saran serta memperlakukan bawahan sebagaimana mestinya. Pola perilaku kepemimpinan seperti ini secara teoritik di sebut *consideration*.

Terlepas dari hal tersebut pada hakikatnya perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus yang bersifat *outside* dan di terapkan pada luar gerak organisasi atau bisa dikatakan sebagai pribadi para pemimpin terkait tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Dengan demikian perilaku kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang di wujudkan atau di terapkan sebagai bentuk aktivitas kepemimpinan dalam kaitanya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada prosesnya perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal yang bersifat internal dalam organisasi antara lain , a. Kemampuan yang dimilikinya, b. Karakter setiap

²⁹Helmawati, *Meningkatkan kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, (Jakarta: Rineka cipta, 2014), hlm. 61-107.

bawahan yang dipimpinya, c. Jabatan atau profesi tertentu yang di embannya, d. Budaya organisasi, e. Situasi kondisi yang menyertainya, ada satu hal yang juga dominan dalam pembentukan perilaku kepemimpinan yaitu tipologi dari pimpinan itu sendiri. Aspek ini lahir sebagai kepribadian *inheren* dari sosok pemimpin yang menentukan gerak serta sikap tempramental dari pemimpin.

Teori tentang perilaku manusia perlu di ungkap mengingat seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin mereka secara efektif. Banyak pemimpin yang gagal karena tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan pegawainya dalam melakukan pekerjaanya. Oleh sebab itu, sosok pemimpin perlu secara mendasar memahami, menganalisis dan menginterpretasi perilaku seluruh komponen organisasi. Untuk melakukan itu perlu atau di butuhkan aplikasi sosiologi dan psikologi, sebagai pisau analisis dalam mencari bentuk solusi.³⁰

Selanjutnya salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja guru adalah keahlian manajerial. Keahlian manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Seorang kepala sekolah atau kepala madrasah yang handal memerlukan sejumlah keahlian yang spesifik dalam menjalankan organisasinya. Melalui keahlian spesifik tersebut

³⁰Bahar Agus Setiawan, Abd. Muhith, *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ilustrasi di bidang organisasi pendidikan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 39-41.

akan dapat membantu pemimpin lembaga pendidikan mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan secara efektif dan efisien.³¹ Hemat penulis dalam ranah ini pemimpin harus benar-benar faham akan keadaan organisasi, apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan, dapat mengambil peluang dan trobosan dengan cepat, tangkas dan cerdas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, semua dilakukan untuk kemajuan organisasi.

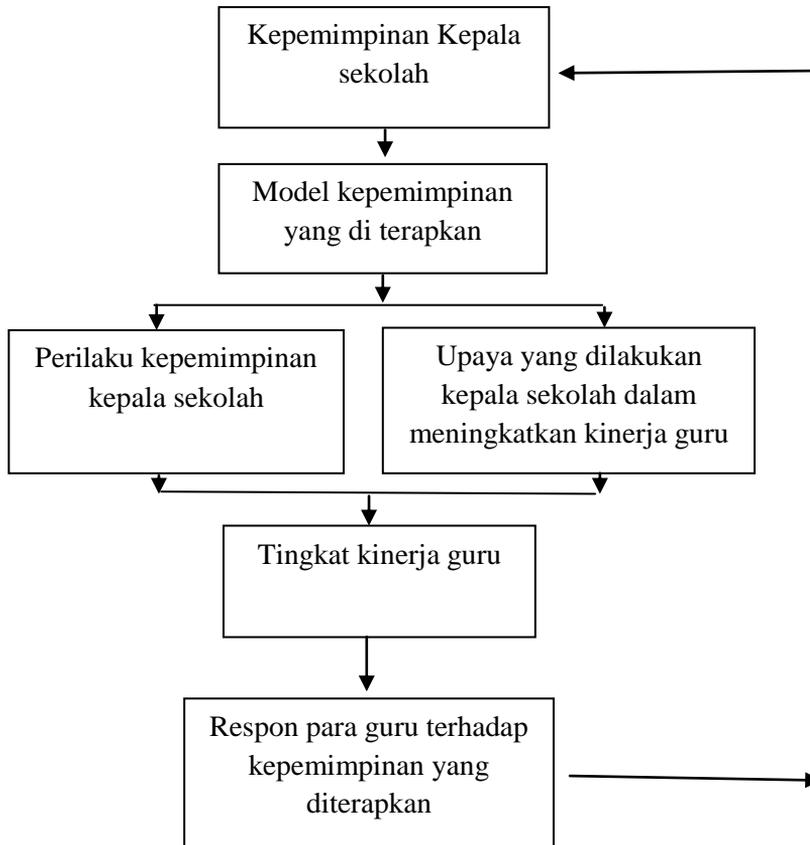
Hal penting lainnya dalam upaya peningkatan kinerja guru diantaranya adalah supervisi. Supervisi memiliki pengertian yang luas. Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan, ia berupa dorongan bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru.³²

Dari beberapa ranah di atas (Pola perilaku kepemimpinan/Interpersonal skill dan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja guru) maka perlu direncanakan dengan baik dan sematang mungkin, setelah tahap itu baru ke ranah implementasi/pelaksanaan dan evaluasi hingga di dapati model kepemimpinan yang sesuai guna terwujudnya tingkat kinerja guru yang efektif dan efisien, serta di dapati respon para guru

³¹Helmawati, *Meningkatkan kinerja Kepala Sekolah /Madrasah Melalui Managerial Skills*, (Jakarta: Rineka cipta, 2014), hlm. 10.

³²M.Ngalim Purwanto, *ADMINISTRASI DAN SUPERVISI PENDIDIKAN*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 76.

terhadap kepemimpinan yang berlangsung, Lihat Kerangka berfikir pada gambar 2.1 Proses Model Kepemimpinan kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.



Gambar 2.1 Proses Model Kepemimpinan kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis-jenis metode penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan dan tingkat kealamiahannya (*natural setting*) obyek yang diteliti. Berdasarkan tujuan, metode penelitian dapat di klasifikasikan menjadi penelitian dasar (*basic research*), penelitian terapan (*applied research*), dan penelitian pengembangan (*research and development*), selanjutnya berdasarkan tingkat kealamiahannya metode penelitian dapat di kelompokkan menjadi metode penelitian eksperimen, survei dan naturalistik.¹ Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis metode penelitian survei yang mana hasil dari sumber informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini akan penulis gali berdasarkan peninjauan lokasi penelitian, lebih lanjut tentang data akan kami bahas dalam teknik pengumpulan data.

Pendekatan dalam rencana penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono, seperti yang dikutip oleh Imam Gunawan, dalam bukunya yang berjudul *Metode Penelitian Kualitatif*, terdapat 3 tahap utama dalam penelitian kualitatif yaitu 1. tahap deskripsi, tahap ini peneliti mendeskripsikan apa yang di teliti, di dengar dan di rasakan,

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D)*, (Bandung: ALFABETA, 2015), hlm. 4.

kemudian peneliti baru mendata sepiintas tentang informasi yang di perolehnya, 2. Tahap reduksi di tahap ini peneliti mereduksi segala informasi yang di peroleh pada tahap pertama untuk memfokuskan pada masalah tertentu, 3. Tahap Seleksi pada tahap ini peneliti menguraikan focus yang telah di tetapkan menjadi lebih rinci kemudian melakukan analisis secara mendalam tentang focus masalah, hasilnya adalah tema yang di konstruksi berdasarkan data yang di peroleh menjadi suatu pengetahuan , hipotesis bahkan teori baru.

Lebih tandas sujana dalam kutipan yang sama menyebutkan, Secara sepesifik ketiga tahap di atas dapat di jabarkan dalam tujuh langkah penelitian kualitatif yaitu, identifikasi masalah, pembatasan masalah, penetapan focus masalah, pelaksanaan penelitian, pengolahan dan pemaknaan data, pemunculan teori, dan pelaporan hasil penelitian.²

B. Tempat dan Waktu Penelitian.

Penelitian dilakukan di MA Al-Khoiriyah Semarang yang ada di Jl. Suyudono, No 26, Semarang, lembaga ini berpusat di tengah-tengah kota semarang yang membuatnya tetap exis di kalangan masyarakat, dan lembaga ini tidak kalah bersaing dengan lembaga-lembaga yang lain di kalangan MA, MAN, dan SMA yang lain di kota Semarang, nyatanya di buktikan dengan

² Imam Gunawan, Metode Penelitian Kualitatif, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), hlm. 107-108.

Akreditasinya A, dalam penilaian supervisi pendidikan termasuk lembaga yang baik dan terakui, adapun waktu penelitian direncanakan selama satu bulan, tepatnya pada bulan Mei 2018 dari mulai pengajuan penelitian dan usulan penelitian, penyusunan instrument dan penelitian lapangan serta analisa data dan penyusunan laporan.

C. Sumber Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting sebagai sumber, dan berbagai cara bila dilihat dari setting-nya data dapat di kumpulkan pada setting alamiah (natural setting) pada laboratorium dengan metode eksperimen di rumah dengan berbagai responden pada suatu seminar, diskusi, jalan dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber data primer dan sumber sekunder ;

1. Sumber data primer

Adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dan dari data primer penulis mengambil langsung dari Kepala sekolah, para guru dan staf dan kariawan yang terkait dalam penelitian ini.

2. Sumber data sekunder

Adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau

lewat dokumen.³ Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang sudah tersedia, dari data sekunder penulis mengambil dari berbagai literatur dan berbagai buku, dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian ini.

D. Fokus Penelitian

Dari rumusan masalah yang kami paparkan di atas maka dapat di peroleh kesimpulan fokus penelitian kami adalah “Model Kepemimpinan yang di terapkan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, dan analisis penulis terhadap kinerja guru di lembaga tersebut. Dalam penelitian ini fokus penulis adalah menggali informasi tentang model kepemimpinan yang di terapkan kepala sekolah dan dampaknya terhadap tingkat kinerja guru yang lebih baik, dengan harapan tercapainya tujuan lembaga tersebut.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah merupakan rekaman atau gambaran atau keterangan suatu hal atau fakta, apabila data tersebut di olah maka akan menghasilkan suatu informasi. Di dalam penelitian fungsi data sangat penting karena dengan data inilah suatu masalah atau topik dalam penelitian dapat di pecahkan atau di

³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D)*, (Bandung: ALFABETA, 2015), hlm. 193.

jawab, dan juga dengan data inilah hipotesis dapat di uji secara empiris⁴. Daripada itu teknik pengumpulan data yang hendak di terapkan penulis meliputi :

1. Observasi (Pengamatan)

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke obyek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang di lakukan, apabila obyek penelitian bersifat perilaku, tindakan manusia dan fenomena alam, proses kerja dan penggunaan responden kecil. Observasi atau pengamatan merupakan teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan kegiatan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Pengamat ikut sebagai peserta rapat atau kegiatan yang sedang berlangsung, Dalam obserfasi non partisipatif pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, dia hanya berperan mengamati kegiatan tidak ikut dalam kegiatan.

2. Wawancara

Yaitu suatu cara pengumpulan data yang di gunakan untuk memperoleh secara langsung informasi dari sumbernya. Wawancara ini di gunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah responden sedikit. Menurut Nasution sebagaimana yang dikutip Muri yusuf, dalam bukunya *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan* wawancara adalah suatu bentuk

⁴Jusuf Soewadji, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Mitra Wacana media, 2012), hlm. 145.

komunikasi verbal, jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Wawancara di laksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual adakalanya juga di lakukan secara kelompok, responden adalah pemberi informasi yang di harapkan dapat menjawab semua pertanyaan dengan jelas dan lengkap, dalam pelaksanaan wawancara di perlukan kesediaan dari responden untuk menjaab pertanyaan dan keselarasan Antara responden dan pewawancara.

Wawancara yang *pertama* akan penulis fokuskan terhadap kepala sekolah, jadi disini jelas bahwa kepala sekolah sebagai subjek penelitian utama yang akan kami gali informasi secara personal dan mendalam daripadanya, dan wawancara yang *kedua* ialah terhadap para guru, meliputi tingkat motivasi yang diberikan kepala sekolah, pendapat mereka tentang kepemimpinan kepala sekolah dan keselarasan dengan model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan saat itu. Jenis wawancara yang penulis gunakan adalah jenis wawancara Terencana-tidak terstruktur. Wawancara terencana tidak terstruktur adalah apabila peneliti menyusun rencana (*schedule*) wawancara yang mantap tetapi tidak menggunakan format dan urutan yang baku.⁵

⁵Muri yusuf, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan* (jakarta: Prenada media Group, 2015), hlm. 377.

3. Dokumentasi

Dokumentasi di tujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, filem documenter, data yang relevan penelitian, dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen berbentuk tulisan, gambar-gambar atau karya monumental dari seseorang, dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan ceritera, biografi, peraturan, kebijakan, dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup sketsa dan lain-lain, dokumen yang berbentuk karya misalnya seni yang dapat berupa gambar, patung, filem dan lain-lain.⁶ Yang semuanya akan penulis ambil sesuai dan berhubungan dengan penelitian ini.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrument penelitian adalah manusia yakni peneliti itu sendiri atau orang lain yang terlatih. Data yang akan diperoleh dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata (bahasa) tindakan atau bahkan isyarat atau lambang. Untuk menangkap dan menjelaskan data yang demikian, yang tepat sebagai instrument penelitian adalah manusia.⁷ Guna

⁶Sudaryono, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2017), hlm. 212-219.

⁷Rulam, Ahmadi, *Metodologi penelitian kualitatif*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2016), hlm. 103.

mempermudah dalam mengumpulkan data dan informasi dalam penelitian ini, penulis menyusun indicator yang akan digunakan sebagai pedoman dalam melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi yang disesuaikan dengan kajian teori yang telah disusun sebelumnya.

1. Pedoman Wawancara

Dalam penelitian ini penulis mencoba merumuskan beberapa pedoman wawancara, diantaranya sebagai berikut :

a. Pedoman wawancara terhadap kepala sekolah

1. Bagaimanakah latar belakang pengalaman kepala sekolah dalam dunia pendidikan?
2. Bagaimanakah model kepemimpinan yang diterapkan Kepala sekolah di MA Al-Khoiriyyah Semarang?
3. Bagaimanakah pola perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan terhadap para guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang?
4. Bagaimanakah penerapan (*Interpersonal skill*) yang meliputi (Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa)?
5. Bagaimanakah upaya yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang?

6. Bagaimanakah tingkat kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang?

b. Pedoman wawancara terhadap guru tentang kepemimpinan kepala sekolah

1. Bagaimanakah implementasi model kepemimpinan kepala sekolah yang di terapkan di MA Al-Khoiriyyah Semarang?
2. Bagaimanakah perilaku keseharian kepala sekolah dalam memimpin para guru dan bawahan?
3. Seperti apakah upaya yang di lakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?
4. Bagaimanakah pendapat para guru tentang model kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala sekolah?
5. Apakah kepemimpinan kepala sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan lembaga dan guru yang di pimpinnya?

2. Pedoman Observasi

Dalam tahap ini peneliti berusaha melakukan pengamatan sebagaimana Tabel 2.2 Pedoman observasi model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

No	Indikator	Sub Indikator	Deskripsi
1	Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diterapkan	Model kepemimpinan apa yang diterapkan dan Implementasinya	
2	(Interpersonal skill)	Kemampuan berkomunikasi Kemampuan memahami orang lain dalam berkomunikasi Kemampuan memotivasi Komunikasi kelompok Komunikasi massa Kopetensi Supervisi Kopetensi Manajerial	
3	Perilaku/kepribadian Kepala Sekolah	Ahlak atau sikap kepala sekolah kepada bawahan (guru) Solidaritas Kepala sekolah terhadap kelompok dan lembaga Kedisiplinan kepala sekolah Senantiasa menjaga rasa persatuan dan kesatuan Kepala sekolah sebagai motifator terhadap bawahan	
4	Hubungan Kepala Sekolah dengan bawahan (para guru)	Hubungan yang terjalin antara kepala sekolah dan para guru Interaksi antara Kepala Sekolah dan para Guru Keselarasan antara Kepala Sekolah dan para Guru	
5	Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru	Model Kepemimpinan yang di Implementasikan Motifasi Terhadap Guru Supervisi yang dilakukan Manajerial Kelembagaan	

3. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi dibutuhkan karena sebagai pelengkap data yang diperoleh dari observasi dan wawancara. Penulis mengambil segala sumber dan berbagai bentuk dokumentasi yang berhubungan dalam penelitian ini. Penulis merumuskan beberapa pedoman dalam kegiatan dokumentasi. Sebagaimana tabel 2.3 dibawah ini.

No	Indikator	Ada	Tidak	Keterangan
1	Sertifikat Akreditasi Sekolah			
2	Buku Rencana Kerja Sekolah			
3	Notulen Rapat			
4	Foto - foto Kegiatan Penelitian			
5	SK Tata tertib Sekolah			
6	Rencana Kegiatan Evaluasi			
7	Buku Supervise Guru			

G. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan yang akan penulis gunakan ialah Triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini di artikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu.

1. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data di lakukan dengan cara mengecek data yang di peroleh melalui beberapa sumber, Sebagai contoh untuk menguji kredibilitas data tentang model kepemimpinan seseorang, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan ke bawah yang dipimpin, keatasan yang menugasi dan keteman yang merupakan kelompok kerjasama. Data ke tiga sumber tersebut, tidak bisa di rata-ratakan seperti dalam penilaian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama yang berbeda dan mana yang spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data di lakukan dengan cara mengecek rata kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data di peroleh dengan wawancara di cek dengan observasi, dokumentasi atau kuisioner. Bila dengan tiga

teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut pada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang di anggap benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data, data yang di kumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat di lakukan dengan cara pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda maka di lakukan secara berulang-ulang sehingga sampai di temukan datanya.⁸

H. Teknik Analisis Data

Penelitian di samping perlu menggunakan metode yang tepat, juga perlu memilih teknik analisis data yang relevan. Analisa data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, member kode/tanda dan mengategorikanya sehingga di peroleh suatu temuan

⁸Sugiyono, *Metodologi penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2011), hlm. 273-274.

berdasarkan focus atau masalah yang ingin di jawab, melalui serangkaian aktifitas tersebut, data kualitatif yang biasanya berserakan dan bertumpuk-tumpuk bisa di sederhanakan untuk akhirnya bisa di fahami dengan mudah.⁹

Miles dan Huberman mengemukakan tiga tahapan yang harus di kerjakan dalam menganalisis data kualitatif, yaitu ; 1. Reduksi data, 2. Paparan data (data display), 3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verifying). Analisis data kualitatif di lakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan kegiatan tersebut di lakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data.

Sugiyono Mengemukakan sebagaimana yang dikutip oleh Imam Gunawan, dalam bukunya *Metode Penelitian Kualitatif*, Mereduksi data merupakan kegiatan merangkum memilih hal-hal pokok yang memfokuskan pada hal-hal penting, dan mencari tema dan polanya. Data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan memudahkan untuk pengumpulan data. Temuan yang di pandang asing tidak di kenal dan belum memiliki pola maka hal itulah yang di jadikan perhatian karena penelitian kualitatif mencari pola dan makna yang tersembunyi di balik pola dan data yang tampak.

⁹Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), hlm. 209.

Dalam kutipan yang sama Miles dan Hiberman, menyebutkan, data yang sudah di reduksi maka langkah selanjutnya adalah memaparkan data, pemaparan data sebagai sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data di lakukan untuk meningkatkan pemahaman kusus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data, data penelitian ini disajikan dalam bentuk uraian yang di dukung dengan matriks jaringan kerja.

Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data, simpulan di sajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian dengan pedoman pada kajian penelitian, berdasarkan analisis Interactive model, kegiatan pengumpulan data, reduksi data, paparan data, penarikan kesimpulan merupakan proses siklus dan interaktif. Analisis data kualitatif merupakan upaya yang berkelanjutan berulang dan terus menerus. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menjadi gambaran kebeerhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling menyusul.¹⁰

¹⁰Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), hlm. 210-212.

BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data

1. Data Umum Hasil penelitian

a. Latar belakang berdirinya

Sekitar tahun 1936 berdirilah pendidikan Islam Al-khoiriyah, yang mula-mula bernama Madrasah ALBANAT dikarenakan khusus untuk putri. Motifasi didirikannya adalah adanya kekhawatiran oleh Haji Ichsan sekeluarga terhadap nasib putra-putrinya dalam pendidikan, mengingat waktu itu belum ada sekolah khusus putri kecuali MARDI WARA milik kriste, ALBANAT bertepat di Ibu Salimah (Runmah Ibu Nun sekarang).¹

Setelah berjalan beberapa waktu ada juga peminat dari kalangan anak laki-laki, maka didirikan sekolah dibekas stal kuda. Sedangkan madrasal Al-Khoiriyah II di Jl. Indraprasta adalah wakaf dari Almarhum kyai Mansur (Ayah Ustadz Yahyaallah Mansur) yang waktu itu akan didirikan madrasah, namun belum terlaksana dengan baiak kemudian diamanahkan kepada Bapak Haji Mas'ud Murodi untuk didirikan Madrasah yang mengajarkan Al-Qur'an dan sunnah. Pada saat sekarang lembaga-lembaga diatas terkenal dengan nama Pendidikan islam Al-Khoiriyah Semarang.

Diantara pengurus Al-khoiriyah pada permulaanya antarlain adalah ; Bapak H. Ichsan, Bapak Murali, Bapak

¹Dokumentasi sejarah softcopy tanggal 15 Mei 2018.

Abdul Ghofur, Bapak R. Yasmo, bapak yani, semua telah mendahului kita, semoga amal baiknya diterima Allah SWT, sedangkan yang pernah menjadi pengurus tetapi bukan pada masa permulaanya antara lain, Bapak Musa, bapak Mukti Zein, bapak Sumadi, Bapak H. Ansor, Bapak Kalim dll.

Pada saat ini yang mendapatkan amanat untuk melanjutkan pengurusan tersebut adalah bapak H. Mas'ud mudhori (cucu H. Ichsan), Bapak Toyib ichsan (putra H. Ichsan), dengan dibantu beberapa pengurus yang lain. Yang termasuk jajaran awal dari guru yang menangani Al-khoiriyah diantara lain. Ibu K. Badrun yang sekarang disalatiga, bapak Zaid (Almarhum), Bapak A. Mu'in, Bapak Sa'dullah, bapak Sahid dll. Sedangkan yang pernah menjadi guru di Al-Khoiriyyah antara lain, Bapak Alisofwan, Bapak Basuni, bapak Sakuri, Bapak Syamno, Ahmad Syafi'i, Bapak Arga, Nawawi Arif dll, dan sekarang guru-guru MA Al-Khoiriyyah berkembang terus dan sekarang ini seluruh guru berjumlah 69 terdiri 12 guru bantuan depag. Sedang selebihnya swasta penuh. Semoga para guru/ustadz yang memegang amanah ini dapat melanjutkan cita-cita perjuangan pendahulunya.

Sejak berdirinya Al-Khoiriyyah dalam menghadapi perkembangan dan tantangan terpaksa mesti mengambil jalan yang terbaik untuk tidak menyimpang dari tujuan utama dengan jalan mengambil jalan beberapa perubahan nama yang dilakukan perubahan nama-nama tersebut, antara lain , mula-mula

bernama madrasah ALBANAT berubah menjadi Sekolah Rakyat Islam Al-Khoiriyyah kemudia berubah menjadi SI Al-Khoiriyyah sejak tahun 1970 kemudian berubah lagi menjadi madrasah Al-Khoiriyyah pada tahun sebelum 1970 pernah juga berdiri SMP Al-Khoiriyyah yang dipimpin oleh Bapak Hadi Anie (Sekarang kepala SMP PGRI Sampangan) namun karena tidak dapat bertahan lama akhirnya bubar.²

Dan pada akhirnya Al-Khoiriyyah memilih bentuk madrasah, sedangkan dengan nama ini animo masyarakat masih belum seperti sekolah umum yang lain. Dengan berbagai pertimbangan yang seksama, pertimbangan tersebut antara lain :

1. Al-khoiriyyah menghendaki agar pengurus Ustadz dan siswadapat melaksanakan syariat islam melalui pendidikan.
2. Madrasah lahir dari musliminyang dimotivasi oleh tuntutan agamanya sehingga menempatkan ibadah dan ahlak ditempat yang utama
3. Melihat kebanyakan lembaga-lembaga pendidikan Islam yang cita-cita tidak jauh dari Al-Khoiriyyah namun mengambil bentuk sekolah umum yang berinduk di permendikbud pelajaran agamanya semakin hari nampak semakin merosot.
4. Madrasah lahir dari dan untuk muslimin dari jerih payah pendahulu alhamdulillah telah mendapat setatus yang

²Dokumentasi sejarah softcopy tanggal 15 Mei 2018

cukup memadai, kalau hal ini tidak di syukuri dan tidak dimanfaatkan oleh muslimin kemudian suatu ketika dicabut misalnya (mudah-mudahan tidak sampai kesana) siapa yang rugi, tetapi kalau madrasah semakin kuat, semakin sempurna maka semakin mantablah kedudukan lembaga tersebut, sebagai bagian takterpisahkan dari lembaga pendidikan lain di Indonesia ini.

5. SD, SMP, SMA dan semisalnya adalah sekolah umum milik orang Islam, sedang program pokoknya tetap seperti sekolah umum yang lain. Watak dan dinamikanya tidak jarang yang ingin menyamainyasekalipun belum tentu dibenarkan oleh syariat islam. Sedang madrasah insyaallah watak dan dinamikanya disesuaikan dengan Islam, sehingga untuk mengarah kepada kepada tafaqquh fiddin lebih memungkinkan.
6. Semakin hari pamor pondok pesantren semakin menyusut baik dalam kualitas maupun kuantitas sehingga tidak sedikit yang terdesak sekolah umum yang masuk kedalamnya, dan dimanakah nantinya tempat penyiapan calon-calon pemimpin agama yang benar-nenar mampu menghadapi tantangan dimasanya, insyaallah madrasah yang dilengkapi pesantren itulah tempat yang kiranya memberikan harapan.³

³Dokumentasi sejarah softcopy tanggal 15 Mei 2018

b. Kurikulum

Kurikulum yang berlaku di Al-Khoiriyyah adalah kurikulum Madrasah Negeri yang disempurnakan sehingga dinamakan kurikulum Al-Khoiriyyah, misalnya saja untuk kurikulum negeri, untuk MTS N, hanya 40 jam pelajaran dalam seminggu dan di Al-Khoiriyyah 54 jam seminggu, hal ini mesti difahami ustadz-ustadz di Al-Khoiriyyah, kalau tidak maka akan percuma tambahan waktu yang cukup banyak tetapi target yang dicapai sama saja dengan kurikulum negeri, disinilah letak Plesnya.

1. Status Madrasah

Status Madrasah Al-Khoiriyyah swasta penuh dan semua madrasah di Al-khoiriyyah telah mendapat surat pengakuan dari departemen agama.

2. Tujuan dan Sifat

- a. Tujuan pendidikan islam Al-Khoiriyyah adalah membentuk manusia muslim yang berahlakul karimah.
- b. Sifatnya independent dan berkedudukan tetapi telah dipertimbangkan secara seksama

3. Sumber Dana

Sebagaimana lembaga pendidikan islam yang lain maka sumber dana Al-khoiriyyah adalah:

- a. Dari orang tua wali murid dan inilah yang utama dengan dasar sesuai dengan kemampuan, karena sama-sama berjihad fisabilillah.
- b. Dari bantuan manapun yang halal dan tidak mengikat , termasuk didalamnya adalah waqof, tanah, rumah bahkan sampai dengan kitab juga bantuan pemerintah yang memang tersedia untuk Madrasah.

Yang masih menjadi cita-cita Al-Khoiriyyah adalah bagaimana menyelenggarakan pondok pesantren dan perguruan tinggi guna mendukung Madrasah, lebih lanjut semoga kedepan Allah memberikan kemudahan dan kelancaran.⁴

c. Profil Ma Al-Khoiriyyah Semarang

Tentang profil MA Al-Khoiriyyah lebih lanjut akan penulis paparkan sebagaimana keterangan dibawah ini:

1. Nama Sekolah/Madrasah : MA Al Khoiriyyah
2. NSM : 1312337400043
3. NPSN : 20363052
4. NSM Induk (MAN 1) : 31133740001
5. NO. NPWP : 02.799.052.2 -508.000
6. Titik Koordinat : a. latitude (lintang):-6.9846, b. longitude (bujur) : 110.4
7. Status Sekolah : Swasta

⁴Dokumentasi sejarah softcopy tanggal 15 Mei 2018

8. Alamat Sekolah / Madrasah : Jl. Suyudono No. 26 Rt. 06
RW. 02
9. Kelurahan : Barusari
10. Kecamatan : Semarang Selatan
11. Kabupaten / Kota : Kota Semarang
12. Provinsi : Jawa Tengah
13. Kode Pos : 50245
14. No. Telepon : (024) 3550557
15. No. Faximile : (024) 3581133
16. Alamat Email :
madrasah.aliyah.alkho@gmail.com
17. Alamat Website : www.alkhoiriyah.sch.id
18. Tahun berdiri Yayasan/Organisasi : 1936
19. Tahun Berdiri Sekolah / Madrasah : 1981
20. Status Akreditasi : A
21. Nilai Akreditasi : 90
22. Tanggal Akreditasi : 26 Oktober 2016
23. No. SK Akreditasi : 214/BAP-SM/X/2016
24. Tanggal SK Akreditasi : 26 Oktober 2016
25. No. SK Operasional : LK/3c/2080/smg/ML/1981
26. Tanggal SK Operasional : 1 Juli 1981
27. Kode Rayon : 01
28. Kode Sekolah : 703
29. Kode Provinsi : 03
30. Induk Sekolah Rayon MKKS : SMA Negeri 1 Kota Semarang

- 31. Induk KKM : MAN 1 Kota Semarang
- 32. Luas Tanah & Bangunan : 193m² (milik sendiri)
- 33. Kegiatan Belajar Mengajar : Pagi
- 34. Jurusan : IPA
- 35. Jumlah Rombel : 4
- 36. Nama Kepala Sekolah : Mohammad Syukron, S.Th.I
- 37. Nama Bendahara BOS : Putu Dhiza Yuniardani
- 38. Nomor Rekening Madrasah : 709-221-5967
- 39. Atas Nama Rekening : Ma Al-Khoiriyyah
- 40. Nama Bank : Mandiri Syariah
- 41. Cabang Bank : Karangayu.⁵

d. Visi dan Misi Ma Al-Khoiriyyah

Dalam mengembangkan pendidikan Madrasah Aliyah Al-Khoiriyyah Semarang mempunyai Visi dan Misi, yaitu sebagai berikut :

1. Visi Madrasah Aliyah Al-Khoiriyyah Semarang :
Membentuk manusia yang bertaqwa kepada Allah S.W.T berakhlak karimah, mandiri, tangguh, dan berkualitas dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)
2. Misi Madrasah Aliyah Al-Khoiriyyah Semarang :
 - a. Menumbuhkan pengetahuan, penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran Al-Qur'an dan Al

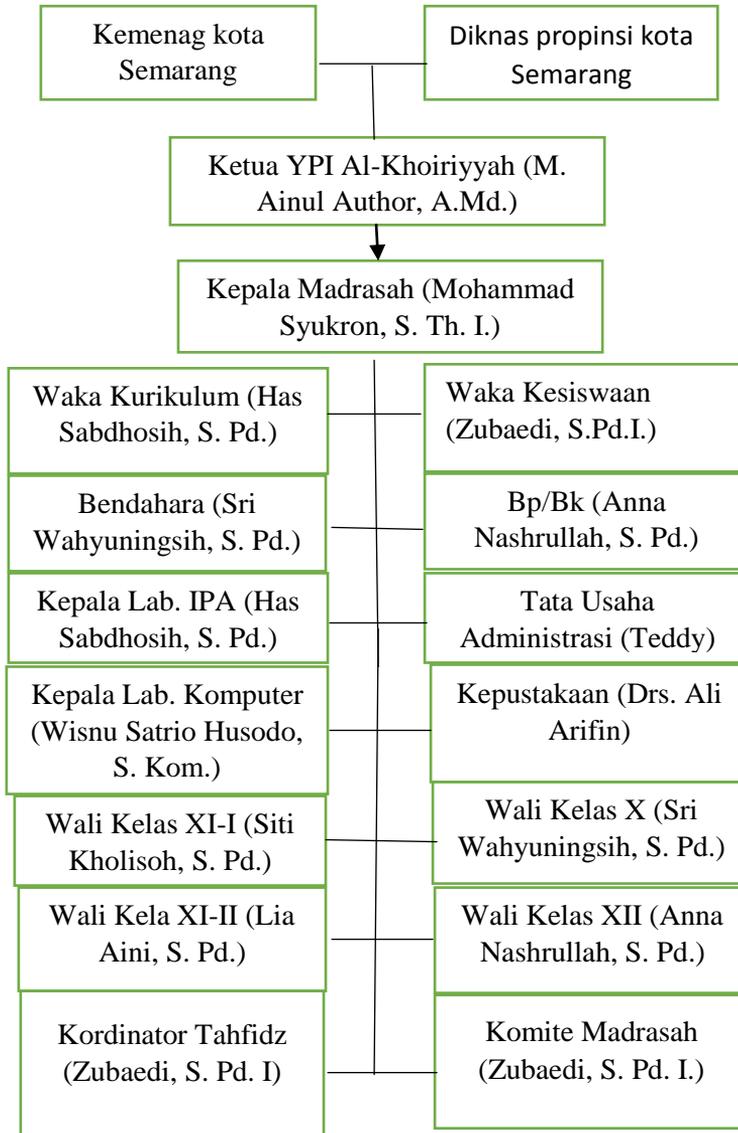
⁵Dokumentasi sejarah softcopy tanggal 15 Mei 2018

Hadits agar menjadi manusia yang sholeh sholehah.

- b. Memberikan keteladanan pada para siswa (talamidz) dalam bertindak, berbicara dan beribadah sesuai dengan Al-Qur'an dan Al Hadits.
- c. Melaksanakan pembelajaran dengan bimbingan efektif sehingga setiap siswa (talamidz) berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- d. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh komponen madrasah.
- e. Mendorong dan membantu siswa (talamidz) untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat berkembang secara optimal.
- f. Menerapkan manajemen partisipasif dengan melibatkan seluruh warga madrasah.
- g. Membekali dan menyiapkan siswa (talamidz) dalam menegakkan agama Islam.
- h. Membekali dan menyiapkan siswa (talamidz) memiliki ketrampilan untuk siap terjun dalam masyarakat.⁶

⁶Dokumentasi sejarah softcopy tanggal 15 Mei 2018

e. **Struktur Organisasi Ma Al-Khoiriyyah Semarang**



Kondisi siswa dan rombongan Ma Al-khoiriyyah Semarang Tahun pelajaran 2017/2018 Semester 1

No.	Uraian Siswa & Rombel	Tingkat 10		Tingkat 11		Tingkat 12	
		Lk.	Pr.	Lk.	Pr.	Lk.	Pr.
1.	Siswa Baru Tingkat 10 (Awal TP)	11	13				
2.	Siswa Naik dari Tingkat Sebelumnya			19	13	3	8
3.	Siswa Pengulang						
4.	Siswa Pindah Masuk			1			1
5.	Siswa Pindah Keluar						
6.	Siswa Drop-out Keluar						
7.	Siswa Drop-out Kembali						
8.	Jumlah Siswa	11	13	20	13	3	9
9.	Jumlah Rombel	1		2		1	

Kondisi Siswa dan Rombel Akhir TP 2016/2017 (Tahun Pelajaran Lalu)

No.	Uraian Siswa & Rombel	Tingkat 10		Tingkat 11		Tingkat 12	
		Lk.	Pr.	Lk.	Pr.	Lk.	Pr.
1.	Jumlah Siswa Akhir TP 2016/2017	18	12	3	8	4	6
2.	Jumlah Siswa Pindah Masuk						
3.	Jumlah Siswa Pindah Keluar						
4.	Jumlah Siswa Drop-out Keluar						
5.	Jumlah Siswa Drop-out Kembali						
6.	Jumlah Siswa Naik Tingkat						
7.	Jumlah Siswa Lulus					12	8
8.	Jumlah Rombel	2		1		1	

2. Data Khusus Hasil Penelitian

A. Implementasi Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Ma Al-Khoiriyah Semarang.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan bapak Mohammad Syukron, S. Th. I, selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyah, berawal dari pengalaman beliau menjadi seorang guru selama bertahun-tahun, dari lembaga satu

kelembaga lainnya tentunya sangat banyak berbagai ilmu dan pengalaman yang beliau dapatkan.

Hingga pada tahun 2012 sampai saat ini beliau diamanahi menjadi Rois Madrasah/Kepala Madrasah. Dari pengalaman-pengalaman berkecimpung di dalam dunia pendidikan inilah beliau menerapkan model kepemimpinannya di lembaga yang dipimpinnya saat ini, kepala sekolah menerapkan model kepemimpinan situasional beliau lebih memilih menerapkan model kepemimpinan yang santai di tengah-tengah, dengan penuh pertimbangan dan asas kekeluargaan, tidak dengan otoriter, akan tetapi setiap ada masalah diutamakan penyelesaian dengan musyawarah, saling sharing secara kekeluargaan, akan tetapi jika suatu kondisi mengharuskan beliau tegas dan keras dalam mengindahkan sangsi yang berlaku maka beliau tidak ragu-ragu didalam menjalankannya, karena semua dilakukan untuk mendidik para guru agar lebih disiplin, bertanggung jawab dan profesional sesuai dengan bidangnya.⁷

Kepala Sekolah MA Al-Khoiriyyah berprinsip dalam kepemimpinannya tiada atasan dan bawahan melainkan tanggung jawab dan wewenang saja yang berbeda dengan prinsip inilah beliau lebih akrab dengan bawahan sehingga tiada jurang pemisah antara kepala sekolah dengan para guru atau

⁷Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

tenaga kependidikan yang lain, semua keluarga, yang harus saling menyayangi, mengasihi, mengayomi dan saling bahu-membahu dalam menjalankan roda pendidikan di MA Al-Khoiriyyah agar lebih exis dimasyarakat, maju dan berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.⁸

B. Perilaku Kepemimpinan Kepala sekolah dan (*Interpersonal skill*) yang meliputi (Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa)

Seorang pemimpin haruslah memiliki banyak kelebihan baik dari segi keilmuan, wawasan, pengalaman bahkan potensi-potensi diri yang semuanya itu harus dilemba dengan ahlak yang baik, demikian kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang beliau senantiasa meng *upgrade* diri agar dapat menjalankan roda kepemimpinan dengan sebaik-baiknya, kepala sekolah senantiasa mempelajari model kepemimpinan apa yang cocok untuk diterapkan di lembaga yang dipimpinnya, sehingga dengan proses yang panjang beliau menemukan inisiatif kepemimpinan yang bernuansa kekeluargaan sebagaimana yang disebutkan diatas, pola perilaku kepemimpinan kepala sekolah dirasa lebih akrab, dan bernuansa

⁸Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

kehangatan, saling pengertian dan menaruh kepercayaan, lebih lanjut beliau mengumpamakan peran kepala sekolah terhadap para guru dan bawahan yang lainya ibarat hubungan orang tua dan anak, dengan prinsip inilah kepala sekolah senantiasa memberikan contoh perilaku yang baik, kedisiplinan, komitmen, dan solidaritas yang tinggi terhadap para guru yang lain, selain itu kepala sekolah menempatkan diri sebagai teman konsultasi tempat mencari solusi atas keluhan-keluhan para guru dalam menjalankan tugas pendidikan.

Kemampuan berkomunikasi dan memahami orang lain dalam berintraksi adalah salah satu hal pokok dalam kepemimpinan, oleh karena kepala sekolah sebagai tempat sandaran berbagai macam curhatan atas segala macam masalah dari para guru atau bawahan, maka kepala sekolah dituntut memiliki skill komunikasi yang bagus baik komunikasi individu, kelompok dan massa, kepala sekolah senantiasa belajar-belajar terus dan memperluas pengalaman guna lebih memantapkan kualitasnya sebagai kepala sekolah.

Untuk dapat mengevaluasi kinerja para guru kepala sekolah membuat sebuah agenda khusus bagi para guru yaitu brifing yang dilakukan setiap pagi diwaktu senggang, dan brifing ini bukan dijadikan suatu kegiatan khusus yang menjenuhkan tetapi brifing ini sebagai sarana curhatan bagi para guru yang mengalami masalah-masalah dalam menjalankan proses pengajaran, membahas agenda yang akan

dilaksanakan kedepan, atau sarana mengeluarkan ide-ide, saling sharing, inilah salah satu upaya kepala sekolah agar dapat berkomunikasi dengan para guru secara langsung dan melakukan pengarahan, mengevaluasi, dan memotifasi dengan sebaik-baiknya terhadap kelompok guru-guru yang dipimpinnya.⁹

Kepala sekolah dalam kesehariannya lebih komunikatif terhadap para guru dan bawahan yang lain, tiada membedakan antara guru satu dengan yang lainnya, dan membagi tanggung jawab tugas secara merata, Suatu hal penting lainnya yaitu memberikan solusi tentang permasalahan pribadi, beliau memandaskan, jangan sampai kepala sekolah tidak tau tentang kondisi para guru-guru yang dipimpinnya, kalau siswa yang memperhatikan adalah guru tetapi kalau guru yang memperhatikan adalah kepala sekolah, maka disini kepala sekolah sangat berperan aktif terhadap pengarahan dan motivasi terhadap para guru, kepala sekolah harus memiliki skill komunikasi yang baik, dengan memahami kondisi kejiwaan guru yang diajak bicara, mengetahui masalah yang dihadapi para guru, dan dapat memberikan arahan yang tepat sasaran, itu semua tidak akan tercapai tanpa komunikasi yang baik.

Hemat penulis pola perilaku kepala sekolah lebih mengedepankan asas kekeluargaan yang dimana kepala sekolah

⁹Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

berperan sebagai orang tua dan seluruh bawahan meliputi para guru dan tenaga kependidikan yang lain berperan sebagai anak, dan layaknya orang tua dan anak maka kepala sekolah sebagai orang tua mengutamakan suritauladan terhadap para guru, dengan mengedepankan akhlakul karimah, kedisiplinan, komitmen, solidaritas dan lainnya yang kesemuanya agar diteladani oleh para guru-guru yang dipimpinnya, karena menjadi guru bukanlah hal yang sepele, menjadi guru harus benar-benar profesioanal sesuai dengan bidangnya, oleh karena asas kekeluargaan inilah tiada suatu tekanan terhadap kepala sekolah dalam memimpin atau para guru yang dipimpin, semua bekerja/menjalankan tugas dengan enjoy tiada tekanan yang terlalu dan masing-masing guru dan tenaga kependidikan yang lain telah faham akan rangkaian diskripsi tugasnya masing-masing, yang dijalankan dengan benar-benar dan sungguh-sungguh, penuh dengan komitmen sesuai aturan yang telah disepakati bersama. Sehingga rangkain kegiatan dalam pendidikan yang berjalan lebih kondusif, teratur dan penuh kenyamanan dalam bekerja.¹⁰

¹⁰Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

C. Upaya yang dilakukan Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Kepemimpinan lembaga tanpa manajerial yang baik tidaklah akan mencapai tujuan yang telah dicanangkan sebelumnya, Kepala sekolah lebih lanjut menerangkan bahwa manajerial adalah suatu seni dalam mengatur, menjalankan agenda-agenda dengan teratur yang efektif dan efisien, mengelola lembaga dengan teknik-teknik yang dirasa mempermudah jalannya kepemimpinan yang berorientasi terhadap tujuan lembaga tersebut, memanfaatkan peluang-peluang, dan mengambil inisiatif yang cerdas dalam memecahkan problem-problem lembaga pendidikan guna tercapainya pendidikan yang unggul inilah yang menjadi pijakan kepala sekolah dalam memanagerial lembaga tersebut. Manajerial kepala sekolah dalam mengelola lembaga tentunya tidak mudah, tiap masing-masing lembaga pasti mengalami problem yang berbeda-beda, demikianlah MA Al-Khoiriyah, Sebagaimana ungkapan *As leaders, we can do a lot of things to enhance the productivity of our people by being a role model, providing diversity training and development workshops, and by making sure people treat each other fairly* (Sebagai seorang pemimpin, kita dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan produktivitas orang-orang kita, dengan menjadi teladan, menyediakan pelatihan keragaman dan lokakarya pengembangan, dan dengan memastikan bahwa orang memperlakukan satu sama lain secara adil).¹¹

¹¹Bahaudin G. Mujtaba, Jatuporn Sungkhawan, "Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills", *Journal of Diversity Management*, (Vol. 44, No. 1, tahun 2009), hlm. 3.

Dan diantara upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang lebih efektif diantaranya ialah :

1. Diadakanya briefing terhadap para guru setiap pagi.

Briefing adalah suatu upaya yang di selenggarakan untuk memberikan pengarahan yang lebih intensif terhadap para guru agar lebih terarah dan siap dalam menjalankan tugas. Briefing dimulai antara jam 07. 30 an sebelum waktu mengajar dimualai, diawali dengan sambutan hangat kepala sekolah dilanjutkan sharing, curhatan tentang masalah pengajaran, menuangkan gagasan dan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi guru secara musyawarah, disini kepala sekolah berperan secara langsung dalam membimbing guru-guru untuk memotivasi, mengarahkan, memberikan masukan guna lebih meningkatkan kinerjanya sebagai guru yang profesioanal, kepala sekolah menggunakan sistem musyawarah disetiap penyelesaian masalah apapun secara kekeluargaan, disinilah para guru senantiasi saling memperbaiki diri atas kekurangannya masing-masing dalam menjalankan proses pembelajaran terhadap para siswa-siswi dikelas dan juga lebih komitmen dalam meningkatkan kinerjanya sebagai guru yang lebih profesional.

2. **Diadakannya musyawarah bulanan.**

Masing-masing kordinator lembaga meliputi waka kurikulum, waka kesiswaan, TU, para guru serta staf kariawan pendidikan yang lainnya, wajib melaporkan kegiatan permasalahan apapun baik evaluasi ataupun rencana planing yang akan dilaksanakan terkait proses pembelajaran yang sudah berlangsung, kepala sekolah menjelaskan lebih lanjut bahwa disetiap bulan setiap guru itu pasti membutuhkan suatu solusi atas masalah pribadi, ini adalah suatu hal yang sangat *urgen* dalam seni memimpin jangan sampai seorang kepala sekolah tidak tau akan kondisi gurunya karena kalau siswa-siswi itu yang memperhatikan adalah para guru pengasuh, akan tetapi kalau guru yang memperhatikan adalah kepala sekolah, karena sudah jauh dijelaskan diawal bahwa kepala sekolah sebagai orang tua yang mengayomi setiap bawahannya. Dalam menyelesaikan setiap permasalahan kepala sekolah lebih mengutamakan musyawarah, disini peran kepala sekolah sebagai pemandu dan pengambil inisiatif atas segala problem jika memang benar-benar harus dilakukan dalam musyawarah, maka kepala sekolah harus memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas serta visioner dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Dalam pembahasan ini Peran kepala sekolah sangat nampak sekali dalam upaya meningkatkan kinerja guru agar lebih efektif dan efisien dalam bekerja, serta memiliki tanggung jawab dan komitmen yang tinggi atas lembaga tersebut.

3. Diadakannya workshop dan pelatihan-pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan

Workshop dan pelatihan-pelatihan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru, misalkan para guru yang TI (Penguasaan Teknologi Informasinya) masih lemah, baik dalam mengoperasikan komputer beserta perangkatnya maka dengan musyawarah dan mufakat, akan diadakan pelatihan dengan dipanggilkan ahli dibidangnya untuk mengisi worksop dan pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan, demikian pula dalam penerapan kurtilas atau penerapan bilingual bahasa,

Model evaluasi kerja yang diterapkan yaitu mengadakan musyawarah untuk menganalisis kinerja satu tahun kebelakang apa saja yang perlu dibenahi dan ditingkatkan serta apa saja target yang belum terealisasikan yang berorientasi terhadap planing masa yang akan datang, yaitu tentang apa saja yang akan kita capai dan perdalam lagi dalam satu tahun kedepan, kalau memang masih banyak guru yang lemah dalam penguasaan TI maka kita akan menggunakan guru yang ahli dibidangnya untuk mengisi kelemahan guru tersebut dengan diadakanya worksop-worksop terhadap guru-guru yang berkebutuhan, yang kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan kinerja guru secara profesional yang ditujukan untuk mencapai target yang ditentukan, model analisis kekurangan adalah

dengan evaluasi satu tahun kebelakang tentang apasaja kendala yang ada, target yang belum tercapai dan lain sebagainya.

4. Kegiatan saling sharing antar guru.

Kegiatan saling sharing ini jika dapat terealisasikan dengan baik akan mengurangi permasalahan-permasalahan yang dihadapi lembaga khususnya perihal kualitas para guru yang ada, dan juga akan meminimalisir pengeluaran-pengeluaran lembaga akibat anggaran mengadakan worksop dan pelatihan-pelatihan yang banyak menyerap anggaran yang ada.

Kepala sekolah menerapkan sistim saling sharing antar guru, dimana guru yang lemah dalam bidang-bidang tertentu harus meminta bantuan pengajaran terhadap guru yang lebih unggul dibidangnya, misalnya salah satu guru kemampuan TI nya lemah, maka wajib meminta bantuan pengajaran guna meningkatkan kualitasnya terhadap guru yang mumpuni, dan guru yang dimintai ajar harus mau dan berkewajiban mengajari guru yang berkebutuhan itu hingga mampu, dalam ranah ini para guru dituntut untuk memiliki kepekaan kerja terhadap rekan-rekannya, kompak dan saling membantu, tiada kerja individu, semua harus kompak dan mengutamakan asas kekeluargaan, pada biasanya hal ini dilakukan para guru dengan saling silaturahmi selain berkepentingan mendapatkan ajaran dan wawasan juga mengikat tali silaturahmi.

5. Adanya penilaian terhadap para guru.

Penilaian adalah salah satu usaha pengawasan yang dilakukan untuk memantau tingkat kinerja guru untuk dilakukan evaluasi secara berkala guna terwujudnya tingkat kinerja guru yang efektif dan konsisten, metode penilaian terhadap para guru, yaitu dilakukan dengan cara pengamatan, mana guru yang rajin serta bertanggung jawab dan mana guru yang agak malas-malas, hingga guru yang membutuhkan pembinaan, dari penilaian inilah berpengaruh terhadap pemberian bonus/gaji dan penghargaan-penghargaan yang lain, upaya ini dilakukan memang semata-mata agar guru senantiasa berlomba-lomba dan tetap konsisten dalam meningkatkan kinerjanya, juga sebagai motivasi untuk mereka dalam berkarir dijenjang dunia pendidikan.

6. Diadakannya refreshing dan kegiatan kebersamaan lainnya.

Refreshing adalah suatu kegiatan penyegaran/hiburan yang umum dilakukan oleh masyarakat luas yang tujuannya tidak lain adalah untuk menghibur diri guna mengurangi kepenatan-kepenatan sehari-hari. Dalam proses kegiatan pendidikan yang padat tidak menutup kemungkinan tiap-tiap guru mengalami kepenatan dan kejenuhan yang luar biasa karena memang dalam kesehariannya mereka dituntut untuk bekerja profesional, maka kepala sekolah harus menyadari akan hal ini dan menyadari

pentingnya refreshing terhadap para guru, bahwa guru juga butuh yang namanya hiburan agar tidak terlalu penat dan jenuh dalam menjalankan roda pendidikan yang terus berjalan, karena kepenatan dan kejenuhan akan berdampak besar bagi tingkat kinerja guru yang ujung-ujungnya menurunkan semangat dan tingkat kinerja mereka, jika itu terjadi tidak menutup kemungkinan prestasi lembaga akan merosot yang sangat merugikan lembaga tersebut.

Secara bersama-sama kepala sekolah mengagendakan untuk pergi refreshing dengan mengunjungi taman-taman wisata, tempat-tempat kuliner dan lain sebagainya, selain itu juga refreshing bermakna sebagai moment keakraban dan kebersamaan kembali terhadap para guru yang lebih mengikat dan membangun kekompakkan yang lebih harmonis lagi diantara para guru-guru.

Misalnya setiap bulan sekali diadakannya agenda makan-makan bersama di gedung Ma Al-Khoiriyyah sendiri, dengan sistim bagi tugas, dengan tiap-tiap guru saling membawa makanan yang nantinya dijadikan satu untuk dibuat makan bersama, dalam membawa makanan tidak harus bermewah-mewahan diutamakan yang sederhana-sederhana saja asalkan dapat kumpul dan menjalin kebersamaan, jadi tidak makannya yang diprioritaskan akan tetapi kumpul, kebersamaan serta

kekompakannya yang diutamakan tandas kepala sekolah dalam wawancara yang penulis lakukan.¹²

D. Tingkat kinerja dan respon para guru terhadap perkembangan madrasah dalam kepemimpinan kepala sekolah saat ini di MA Al-Khoiriyah Semarang.

Penulis membatasi pembahasan dalam pokok bahasan ranah ini, yaitu hanya meliputi kepemimpinan yang berlaku dalam priode ini, yang dikepalai oleh Bapak Mohammad Syukron, S.Th. I pada kurun tahun 2012 hingga saat ini. Semenjak beliau diamanahi sebagai kepala madrasah beliau mencoba memahami dan mendalami sistem kepemimpinan pada priode sebelumnya, beliau mengambil banyak pelajaran pada masa kepemimpinan madrasah sebelumnya, yang dengan demikian beliau pergunakan untuk berorientasi kepada kepemimpinan yang lebih baik lagi.

Dalam rekrutmen guru, kepala sekolah lebih selektif dalam mencari calon guru, dengan dilakukannya berbagai tes dan pengujian, untuk didapatkan calon guru yang benar-benar profesioanal sesuai dengan bidangnya, dan umumnya guru di MA Al-Khoiriyah berusia muda. Kepala sekolah lebih jauh menjelaskan dengan situasi usia guru yang mayoritas muda adalah suatu potensi besar yang harus dikelola dengan benar,

¹²Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

karena potensi guru diusia muda lebih cenderung giat, semangat yang tinggi, banyak yang sudah menguasai IPTEK, bekerja keras, dan mudah diarahkan, dengan situasi inilah kepala sekolah lebih efisien dalam mengambil peranannya sebagai orang tua yang berkewajiban mengarahkan dan mendidik anak, yang dimaksud disini yaitu para guru.

Semenjak menjabat sebagai kepala sekolah pada tahun 2012, kepala sekolah berusaha mengambil kebijakan-kebijakan secara strategis, dan pembenahan-pembenahan birokrasi yang dirasa kurang efektif, sejak saat itu mulai ada perkembangan secara konsisten hingga dibuktikan pada tanggal 26 Oktober 2016 MA Al-Khoiriyyah mendapatkan akreditasi A dengan nilai 90, ini adalah bukti bahwa tingkat kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah mengalami peningkatan pesat dalam model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.¹³

Untuk melengkapi keabsahan data yang diperoleh penulis mencoba menyertakan data pendukung yaitu tentang respon para guru tentang kepemimpinan yang sedang diterapkan kepala sekolah pada periode itu, penulis mengambil dua sampel dari dua belas guru, data yang diperoleh adalah pendapat masing-masing guru atau tenaga kependidikan tentang model kepemimpinan kepala sekolah yang sedang diterapkan, meliputi pendapat pribadi dan pengalaman yang didapat.

¹³Hasil observasi di MA Al-Khoiriyyah Semarang 31 Mei 2018, pukul 10. 25 WIB.

Pak Has Sabdhosih, S. Pd, salah satu guru di MA Al-Khoiriyyah berpendapat bahwa kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sudah sangat baik karena dapat mengakomodir segala setiusi dan kebutuhan-kebutuhan lain yang ada, dalam memimpin lembaga kepala sekolah menjalankan tugasnya sesuai dengan perintah dan tanggung jawab yang diberikan, artinya dalam memimpin para guru kepala sekolah sangat profesional, kapan harus bersikap otoriter, kapan harus lebih demokratis sesuai dengan kebutuhan guru serta sesuai situasi dan kondisi dengan model seperti ini para guru lebih enjoy dalam melaksanakan tugasnya, tidak terlalu tertekan dan juga tidak terlalu semaunya sendiri dalam bertugas, dengan demikian para guru senantiasa menjaga tingkat kinerjanya agar lebih baik lagi serta lebih profesional lagi.¹⁴

Demikian pula yang diungkapkan oleh Bagian TU MA Al-Khoiriyyah Semarang yaitu Pak Teddy Krisnadi, Kepala sekolah senantiasa melakukan musyawarah setiap akan mengadakan kegiatan-kegiatan lembaga, dalam memanaj keuangan lembaga kepala sekolah mengutamakan asas akuntabelitas dan transparansi sehingga semua guru dan pegawai harus tau akan situasi dan kondisi lembaga agar tidak terjadi praduga, perilaku kepala sekolah saat ini lebih kepada mengayomi setiap bawahannya, kepala sekolah lebih

¹⁴Hasil wawancara dengan Bapak Has Sabdhosih, S. Pd. Selaku guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang, 31 Mei 2018, pukul 11. 00 WIB.

demokratis dalam memimpin tidak otoriter, dan diselingi sifat kepala sekolah yang humoris sehingga situasi tidak sepaneng dan terlalu kaku, setiap ada masalah yang muncul kepala sekolah cepat mengambil tindakan, semisal masalah-masalah yang akan mencoreng nama lembaga, langsung kepala sekolah bertindak secepatnya untuk menyelesaikan hal itu.

Dapat penulis simpulkan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah mengimplementasikan model kepemimpinan Situasioanal, profesional dalam mengemban tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, kepala sekolah menangani setiap masalah-masalah yang timbul baik dari para guru atau tenaga kependidikan yang lain sesuai dengan kebutuhan mereka dengan menggunakan pendekatan prilaku, yang ditilik dari latar belakang dan kondisi yang dialami, tidak terlalu kaku dan terlalu santai, kepala sekolah akan bertindak otoriter jika diperlukan dan akan bertindak demokratis jika harus dilakukan semua tergantung situasi dan kondisi yang ada.¹⁵

B. Analisis Data

1. Implementasi Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Ma Al-Khoiriyyah Semarang.

¹⁵Hasil wawancara dengan Bapak Teddy Krisnadi selaku TU MA Al-Khoiriyyah Semarang., 31 Mei 2018, pukul 13.00 WIB.

Kepala sekolah lebih memilih menerapkan model kepemimpinan yang demokratis ditengah-tengah, dengan penuh pertimbangan dan asas kekeluargaan, tidak dengan otoriter, setiap ada masalah diutamakan penyelesaian dengan musyawarah, saling sharing secara kekeluargaan, akan tetapi jika suatu kondisi mengharuskan beliau tegas dan keras dalam mengindahkan sangsi yang berlaku maka beliau tidak ragu-ragu didalam menjalankannya, karena semua dilakukan untuk mendidik para guru agar lebih disiplin, bertanggung jawab dan profesional sesuai dengan bidangnya.¹⁶

Selain sebagai pemimpin Kepala Sekolah juga menempatkan diri sebagai rekan sejawat terhadap para guru dan bawahannya, dengan ini kepala sekolah lebih akrab dengan bawahan sehingga tiada jurang pemisah antara kepala sekolah dengan para guru atau tenaga kependidikan yang lain, hanya tugas dan wewenang saja yang berbeda, semua keluarga, yang harus saling menyayangi, mengasihi, mengayomi dan saling bahu-membahu dalam menjalankan roda pendidikan untuk tercapainya tujuan lembaga.

Hemat penulis prinsip inilah yang menjadikan ada nilai plus tersendiri dalam kepemimpinan Kepala Sekolah di MA Al-Khoiriyyah Semarang saat ini, yang jarang diterapkan oleh lembaga pendidikan yang lain, walaupun secara akreditasi

¹⁶Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

sama, akan tetapi belum tentu suatu lembaga lain dapat menerapkan roda organisasi lembaga pendidikan yang berasas kekeluargaan yang tetap exis dan senantiasa berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.¹⁷

Karena kesimpulan beliau tidak ada suatu model kepemimpinan yang relevan diterapkan disuatu lembaga, melainkan pemimpin dapat mengetahui situasi dan kondisi lembaga yang dipimpinnya, kapan harus bersikap tegas, kapan harus memainkan peran otoriter, dan kapan harus bertindak lebih demokratis serta harus benar-benar faham tiap-tiap kebutuhan dan kekurangan bawahannya, karena setiap bawahan memiliki masalah dan kebutuhan yang berbeda-beda baik latar belakang sikologi, sosial, bahkan segala yang menyangkut pribadinya, maka dalam ranah ini pemimpin harus memiliki kemampuan memahami tiap-tiap bawahannya agar dapat memberikan motivasi, supervisi, pengarahan-pengarahan dengan tepat sasaran, sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan bawahannya, sehingga dapat mencapai tingkat kinerja bawahan sesuai dengan yang diharapkan, tandasnya kepemimpinan kepala sekolah di MA Al-Khoiriyyah mengarah kepada Model Kepemimpinan Situasional.¹⁸

¹⁷Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

¹⁸Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

2. Perilaku Kepemimpinan Kepala sekolah dan (Interpersonal skill) yang meliputi (Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa)

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah lebih mengutamakan asas keakrapan, yang bernuansa kehangatan, saling pengertian dan menaruh kepercayaan yang baik yang bernuansa kekeluargaan, kepala sekolah senantiasa memberikan contoh perilaku yang baik, kedisiplinan, komitmen, dan solidaritas yang tinggi terhadap para guru. Selain pemimpin kepala sekolah juga menempatkan diri sebagai teman atau orang tua dari para guru sehingga lebih santai tidak terlalu kaku dan bernuansa lebih akrab.

Sebagai kepala sekolah yang profesional, maka kepala sekolah harus memiliki skill komunikasi yang baik, semisal mengetahui psikologi dan keinginan lawan bicara, menyenangkan hati lawan bicara, dapat memotivasi dan memberikan dorongan semangat terhadap lawan bicara, bahkan dapat mempengaruhi orang lain baik individu atau kelompok untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

Untuk dapat mengetahui tingkat kinerja guru kepala sekolah membuat agenda-agenda tertentu bagi guru yang dirasa dapat menstimulus agar guru lebih aktif, lebih terbuka, mau konsultasi dan saling tukar pikiran dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dalam dunia pendidikan.

Kepala sekolah harus lebih komunikatif terhadap para guru dan bawahan, dengan tidak membeda-bedakan yang artinya membagi tanggung jawab tugas secara merata, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan, dapat memberikan solusi tentang permasalahan pribadi yang dialami guru, kepala sekolah harus memiliki skill komunikasi yang baik, dengan memahami kondisi kejiwaan guru yang diajak bicara, mengetahui masalah yang dihadapi para guru, dan dapat memberikan arahan yang tepat sasaran, itu semua tidak akan tercapai tanpa komunikasi yang baik.

Kepala sekolah mengutamakan surituladan terhadap para guru, dengan mengedepankan ahlakul karimah, kedisiplinan, komitmen, solidaritas dan lainnya, oleh karena asas kekeluargaan inilah tiada rasa tekanan berlebihan yang dialami oleh para guru dan bawahan, semua bekerja/menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing dengan penuh komitmen serta tanggung jawab/rasa memiliki. Sehingga tujuan lembaga dapat tercapai dengan hasil yang baik.

3. Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Kepala sekolah menjalankan agenda-agenda lembaga berasaskan kedisiplinan keteraturan untuk mencapai efektivitas, mengelola lembaga dengan menggunakan teknik-teknik yang dirasa mempermudah jalannya kepemimpinan yang berorientasi

terhadap tujuan lembaga tersebut, memanfaatkan peluang-peluang, dan mengambil inisiatif yang cerdas dalam memecahkan problem-problem lembaga pendidikan guna tercapainya pendidikan yang unggul.

Dan diantara upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang lebih efektif diantaranya ialah :

- a. Diadakanya briefing terhadap para guru setiap pagi.

Briefing dimulai antara jam 07.30 an sebelum waktu mengajar dimualai, diawali dengan sambutan hangat kepala sekolah dilanjutkan sharing, curhatan tentang masalah pengajaran, kepala sekolah menstimulus agar guru mau aktif berdiskusi, menuangkan gagasan dan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi secara musyawarah, kepala sekolah berperan langsung dalam membimbing guru-guru untuk memotivasi, mengarahkan, memberikan masukan guna lebih meningkatkan kinerjanya sebagai guru yang profesioanal, kepala sekolah menggunakan sistem musyawarah disetiap penyelesaian masalah secara kekeluargaan. Disinilah para guru senantiasa saling memperbaiki diri atas kekurangannya masing-masing dalam menjalankan proses pembelajaran dikelas dan juga lebih komitmen dalam meningkatkan kinerjanya sebagai guru yang lebih profesional.

- b. Diadakannya musyawarah bulanan.

Masing-masing kordinator lembaga meliputi waka kurikulum, waka kesiswaan, TU, para guru serta staf kariawan pendidikan yang lainnya, wajib melaporkan kegiatan permasalahan apapun baik evaluasi ataupun rencana planing yang akan dilaksanakan terkait proses pembelajaran yang sudah berlangsung, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan solusi atas masalah pribadi para guru yang di pimpinnya, jangan sampai seorang kepala sekolah tidak tau akan kondisi gurunya, dalam musyawarah peran kepala sekolah sebagai pembimbing dan pengambil inisiatif atas segala problem, jika ditemui prablem-prablem yang sulit diselesaikan dengan jalam musyawarah, dengan demikian kepala sekolah harus memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas.

- c. Diadakannya workshop dan pelatihan-pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan

Diadakan pelatihan-pelatihan khusus bagi guru-guru yang perlu pembinaan dengan dipanggilkan tenaga profesional untuk mengisi worksop atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang ada, semua dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja guru secara profesional guna efektivitas pencapaian target yang ditentukan lembaga.

d. Kegiatan saling sharing antar guru.

Dimana guru yang lemah dalam bidang-bidang tertentu harus meminta bantuan pengajaran terhadap guru yang lebih unggul dibidangnya, misalnya salah satu guru kemampuan TI nya lemah, maka wajib meminta bantuan pengajaran guna meningkatkan kualitasnya terhadap guru yang mumpuni, dan guru yang dimintai ajar harus mau dan berkewajiban mengajari guru yang berkebutuhan itu hingga mampu, dalam ranah ini para guru dituntut untuk memiliki kepekaan kerja terhadap rekan-rekannya, kompak dan saling membantu, tiada kerja individu, semua harus kompak dan mengutamakan asas kekeluargaan, pada biasanya hal ini dilakukan para guru dengan saling silaturahmi selain berkepentingan mendapatkan ajaran dan wawasan juga mengikat tali silaturahmi.

e. Adanya penilaian terhadap para guru.

Kepala sekolah melakukan penilaian terhadap para guru yang bertugas, yaitu dilakukannya pengamatan, mana guru yang rajin serta bertanggung jawab dan mana guru yang agak malas-malas, hingga guru yang membutuhkan pembinaan, dan dari penilaian inilah berpengaruh terhadap pemberian bisaroh/gaji dan penghargaan-penghargaan yang lain, upaya ini dilakukan

memang semata-mata agar guru senantiasa berlomba-lomba dan tetap konsisten dalam meningkatkan kinerjanya, juga sebagai motifasi untuk mereka dalam berkarir dijenjang dunia pendidikan.

- f. Diadakannya refreshing dan kegiatan kebersamaan lainnya.

Dalam proses kegiatan pendidikan yang padat tidak menutup kemungkinan tiap-tiap guru mengalami kepenatan dan kejenuhan yang luar biasa karena memang dalam kesehariannya mereka dituntut untuk bekerja profesional, maka kepala sekolah harus menyadari akan hal ini dan menyadari pentingnya refreshing terhadap para guru, bahwa guru juga butuh yang namanya hiburan agar tidak terlalu penat dan jenuh dalam menjalankan roda pendidikan yang terus berjalan, karena kepenatan dan kejenuhan akan berdampak besar bagi tingkat kinerja guru yang ujung-ujungnya menurunkan semangat dan tingkat kinerja mereka, jika itu terjadi tidak menutup kemungkinan prestasi lembaga akan merosot yang sangat merugikan lembaga tersebut.

Secara bersama-sama kepala sekolah mengagendakan untuk pergi refreshing dengan mengunjungi taman-taman wisata, tempat-tempat kuliner dan lain sebagainya, selain itu juga refreshing bermakna sebagai moment keakraban dan

kebersamaan kembali terhadap para guru yang lebih mengikat dan membangun kekompakkan yang lebih harmonis lagi diantara para guru-guru. Misalnya juga setiap bulan sekali diadakannya agenda makan-makan bersama di gedung MA Al-Khoiriyyah sendiri, dengan sistim bagi tugas, dengan tiap-tiap guru saling membawa makanan yang nantinya dijadikan satu untuk dibuat makan bersama, dalam membawa makanan tidak harus bermewah-mewahan diutamakan yang sederhana-sederhana saja asalkan dapat kumpul dan menjalin kebersamaan, jadi tidak makannya yang diprioritaskan akan tetapi kumpul, kebersamaan serta kekompakannya yang diutamakan tandas kepala sekolah dalam wawancara yang penulis lakukan.¹⁹

4. Tingkat kinerja dan respon para guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah saat ini di MA Al-Khoiriyyah Semarang.

Penulis membatasi pembahasan dalam pokok bahasan ranah ini, yaitu hanya meliputi kepemimpinan yang berlaku dalam priode ini, yang dikepalai oleh Bapak Mohammad Syukron, S.Th. I pada kurun tahun 2012 hingga saat ini.

Dalam rekrutmen guru, kepala sekolah lebih selektif dalam mencari calon guru, dengan dilakukannya berbagai tes dan pengujian, untuk didapatkan calon guru yang benar-benar

¹⁹Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, pikul 10.25.

profesioanal sesuai dengan bidangnya, dan umumnya guru di MA Al-Khoiriyyah berusia muda. Kepala sekolah lebih jauh menjelaskan dengan situasi usia guru yang mayoritas muda adalah suatu potensi besar yang harus dikelola dengan benar, karena potensi guru diusia muda lebih cenderung giat, semangat yang tinggi, banyak yang sudah menguasai IPTEK, bekerja keras, dan mudah diarahkan, dengan situasi inilah kepala sekolah lebih efisien dalam mengambil perannya sebagai orang tua yang berkewajiban mengarahkan dan mendidik anak, yang dimaksud disini yaitu para guru.

Semenjak menjabat sebagai kepala sekolah pada tahun 2012, kepala sekolah berusaha mengambil kebijakan-kebijakan secara strategis, dan pembenahan-pembenahan birokrasi yang dirasa kurang efektif, sejak saat itu mulai ada berkembang secara konsisten hingga dibuktikan pada tanggal 26 Oktober 2016 MA Al-Khoiriyyah mendapatkan akreditasi A dengan nilai 90, ini adalah bukti bahwa tingkat kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah mengalami peningkatan pesat dalam model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah.²⁰

Dari pendapat para guru yang menjadi narasumber dapat digaris bawahi bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah mengimplementasikan model kepemimpinan Situasioanal, yang profesional dalam

²⁰Hasil observasi di MA Al-Khoiriyyah Semarang 31 Mei 2018, pukul 10. 25 WIB.

mengemban tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, kepala sekolah menangani setiap masalah-masalah yang timbul baik dari para guru atau tenaga kependidikan yang lain sesuai dengan kebutuhan mereka, yang ditilik dari latarbelakang dan kondisi yang dialami, tidak terlalu kaku dan terlalu slow, kepala sekolah akan bertindak otoriter jika diperlukan dan akan bertindak demokratis jika harus dilakukan semua tergantung situasi dan kondisi yang ada.²¹

c. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan tentunya masih sangat jauh dari kesempurnaan, diantara keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keterbatasan waktu dalam penelitian, penelitian yang dilakukan sempat berhenti beberapa minggu akibat beberapa kendala pribadi yang dihadapi penulis, yang kedua adalah sulit menemui kepala sekolah, karena kepala sekolah sangat sibuk pada waktu itu sehingga penelitian sempat tertunda beberapa hari karena menyesuaikan dengan jadwal kepala sekolah di MA Al-Khoiriyyah.

²¹Hasil wawancara dengan Bapak Teddy Krisnadi selaku TU MA Al-Khoiriyyah Semarang., 31 Mei 2018, pukul 13. 00 WIB.

2. Waktu penelitian dilakukan bertepatan dengan saat lembaga sedang sibuk-sibuknya melaksanakan kegiatan semesteran sehingga peneliti harus menyesuaikan dengan jadwal sekolah.
3. Karena penelitian ini difokuskan terhadap model kepemimpinan kepala sekolah, maka yang hendak dikaji secara mendalam adalah personality kepala sekolah saja, sedangkan sumber informasi dari para guru hanyalah sebagai pendukung keabsahan data. Sehingga harus menggali data dari kepala sekolah, sedangkan kepala sekolah sibuk dan sulit untuk ditemui.
4. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti sulit mendapatkan dokumen-dokumen pendukung yang lebih relevan dari penelitian yang dilakukan, karena memang yang dimiliki lembaga pun juga masih terbatas.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari peroses penelitian yang dilakukan melalui penggalian data dan analisis yang dilakukan, penulis mengambil beberapa kesimpulan bahwa Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Ma Al-Khoiriyyah Semarang sebagai berikut :

1. Implementasi Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Ma Al-Khoiriyyah Semarang, yaitu dengan menggunakan model kepemimpinan situasional, yang mengarah kepada hubungan kekeluargaan yang harmonis saling menaruh kepercayaan dan mengayomi satu sama lain.
2. Perilaku Kepemimpinan Kepala sekolah dan (*Interpersonal skill*) yang meliputi (Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa), pola perilaku kepala sekolah lebih mengutamakan asas kekeluargaan, dengan mengayomi bawahan, memberi teladan yang baik sebagaimana orang tua memberi arahan dan didikan yang baik terhadap anaknya, kepala sekolah menggunakan berifing sebagai sarana mendengarkan keluhan dan masalah-masalah yang dihadapi guru, dengan demikian akan di temukan jalan keluar yang dihadapi baik melalui musyawarah atau langsung dari kepala sekolah, dengan banyak mendengarkan

keluhan/curhatan serta dilakukannya pemantauan terhadap kinerja guru, kepala sekolah akan dapat menyimpulkan dan menganalisis masalah-masalah yang dihadapi oleh para guru, sehingga dapat di berikan penyelesaian yang sesuai dengan kondisi yang ada.

3. Upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru
 - a. Diadakanya briefing terhadap para guru setiap pagi.
 - b. Diadakannya musyawarah bulanan.
 - c. Diadakannya workshop dan pelatihan-pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan
 - d. Kegiatan saling sharing antar guru.
 - e. Adanya penilaian terhadap para guru.
 - f. Diadakannya Refreshing dan kegiatan kebersamaan lainnya.
4. Tingkat kinerja dan respon para guru serta perkembangan madrasah dalam kepemimpinan Kepala Sekolah saat ini di MA Al-Khoiriyah Semarang.

Semenjak menjabat sebagai kepala sekolah pada tahun 2012, kepala sekolah berusaha mengambil kebijakan-kebijakan secara strategis, dan pembenahan-pembenahan birokrasi yang dirasa kurang efektif, sejak saat itu mulai ada berkembang secara signifikan hingga dibuktikan pada tanggal 26 Oktober 2016 MA Al-Khoiriyah mendapatkan akreditasi A dengan

nilai 90, dari penilain tersebut dapat disimpulkan bahwa bahwa tingkat kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang mengalami peningkatan pesat, daris inilah bukti bahwa model kepemimpinan yang diterapkan selaras dan sesuai dengan kebutuhan lembaga.

Respon Para Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah yang sedang diterapkan di MA Al-Khoiriyah Semarang. Dari kedua narasumber guru yang peneliti wawancarai menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah lebih mengarah kepada kepemimpinan situasional yang berbasas kekeluargaan, dengan memberikan suritauladan yang baik, pengayoman bagi para guru dan saling menaruh kepercayaan serta mengutamakan kedisiplinan.

B. Saran-saran

Walaupun model kepemimpinan yang diterapkan situasional dan berbasaskan kekeluargaan akan tetapi di harapkan kepala sekolah harus lebih tegas dalam mengambil tindakan karena bagaimanapun kepala sekolah selain sebagai motivator dan pemimpin dari para guru, kepala sekolah juga berperan sebagai kontrol terhadap kinerja para guru, dengan bersikap lebih tegas maka pekerjaan guru akan semakin terkontrol dan terarahkan sehingga lebih efektif dan efisien lagi.

Diharapkan pula kepala sekolah harus lebih konsisten dalam menjaga kedisiplinan guru karena dengan itu para guru akan lebih

serius dalam menjalankan tugas serta lebih bertanggung jawab lagi, agar tidak bertindak semaunya sendiri maka sangsi perlu di implementasikan dengan tegas, dengan demikian walaupun model kepemimpinan yang diterapkan situasional yang berasaskan kekeluargaan akan tetapi tetap dapat menjaga tuntutan profesionalitas dengan baik.

C. Penutup

Dengan bacaan Alhamdulillah penulis haturkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dalam penyusunan skripsi ini, dan solawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi besar Sayyidina Muhammad Rasulullah SAW sehingga dengan solawat senantiasa meneguhkan hati penulis dalam berbagai situasi. Harapan penulis skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak khususnya perkembangan ilmu kepemimpinan umum dan pendidikan. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak kekuarangan, maka keritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Rulam, *Metodologi penelitian kualitatif*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2016
- Agus Setiawan, Bahar, Muhith. Abd, *Transformational Leadership Ilustrasi di bidang organisasi pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013
- Dokumentasi sejarah softcopy tanggal 15 Mei 2018
- Fakrudin, Arif, Irhamah, Siti, *Al-Hidayah Al-Qur'an tafsir perkata tajwid kode angka*, Jakarta : Kalim, 2011
- Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Bumi Aksara, 2013
- G. Mujtaba, Bahaudin, Sungkhawan, Jatuporn", *Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills*", *Journal of Diversity Management*, (Vol. 44, No. 1, tahun 2009)
- Helmawati, *Meningkatkan kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*, Jakarta: Rineka cipta, 2014
- Hermiono, Agustinus, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014
- Kempa, Rudolf, *Kepemimpinan kepala sekolah studi tentang hubungan perilaku kepemimpinan, ketrampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja dengan kinerja guru*, Yogyakarta : penerbit Ombak, 2015
- Khoiri, Nur, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah NU Banat Kudus*, UIN Walisongo Semarang, 2015

- Mulyadi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*, Malang : UIN-MALIKI PRESS, 2010
- Nader, Nahid, “The Study of the effects between Leadership Style, Organization Culture, Employees Performance on Leadership Performance (Case: Government Hospitals in Isfahan)”, *Journal International of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4. No. 12, tahun 2014.
- Purwanto, M. Ngalim, *ADMINISTRASI DAN SUPERVISI PENDIDIKAN*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014
- Sanada, Hasif, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di MTS NU 07 Patebon*, UIN Walisongo Semarang, 2017
- Soewadji, Jusuf, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta : Mitra Wacana media, 2012
- Supardi, *Kinerja guru*, Jakarta: PT Raja Grafindo persada, 2014
- Sudaryono, *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Rajawali Pers, 2017
- Sugiyono, *Metodologi penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: ALFABETA, 2011
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R&D*, Bandung: ALFABETA, 2015
- Suhardiman, Budi, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2012
- Swamy, Nanjunde swara, Swamy, ”Leadership styles”, *Journal Advances In Management*, (Vol. 7, No. 2, tahun 2014)
- Wahyu Pratama, Wahid, *Kepemimpinan kepala Sekolah dalam mengembangkan budaya Kerja Guru di SD Islam Al-Azhar 29 BSB Semarang UIN Walisongo Semarang*, 2015

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008

Yusuf, Muri, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan penelitian gabungan* ,Jakarta: Prenada media Group, 2015

Zamroni dan Umiarso, *ESQ Kepemimpinan Pendidikan Konstruksi sekolah berbasis Spiritual*, Semarang: RaSAIL Media Group, 2011

<http://kbbi.web.id/model> (22 April 2018, pukul 10.00)

Lampiran 1

PROFIL MADRASAH ALIYAH AL-KHOIRIYYAH SEMARANG

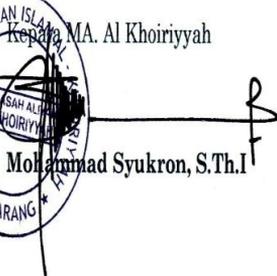
1. Nama Sekolah/Madrasah : MA Al Khoiriyah
2. NSM : 1312337400043
3. NPSN : 20363052
4. NSM Induk (MAN 1) : 31133740001
5. NO. NPWP : 02.799.052.2 -508.000
6. Titik Koordinat : a. latitude (lintang):-
6.9846, b. longitude (bujur) : 110.4
7. Status Sekolah : Swasta
8. Alamat Sekolah / Madrasah : Jl. Suyudono No. 26 Rt.
06 RW. 02
9. Kelurahan : Barusari
10. Kecamatan : Semarang Selatan
11. Kabupaten / Kota : Kota Semarang
12. Provinsi : Jawa Tengah
13. Kode Pos : 50245
14. No. Telepon : (024) 3550557
15. No. Faximile : (024) 3581133
16. Alamat Email :
madrasah.aliyah.alkho@gmail.com
17. Alamat Website :
www.alkhoiriyah.sch.id

18. Tahun berdiri Yayasan/Organisasi : 1936
19. Tahun Berdiri Sekolah / Madrasah : 1981
20. Status Akreditasi : A
21. Nilai Akreditasi : 90
22. Tanggal Akreditasi : 26 Oktober 2016
23. No. SK Akreditasi : 214/BAP-SM/X/2016
24. Tanggal SK Akreditasi : 26 Oktober 2016
25. No. SK Operasional :
LK/3c/2080/smg/ML/1981
26. Tanggal SK Operasional : 1 Juli 1981
27. Kode Rayon : 01
28. Kode Sekolah : 703
29. Kode Provinsi : 03
30. Induk Sekolah Rayon MKKS : SMA Negeri 1 Kota
Semarang
31. Induk KKM : MAN 1 Kota
Semarang
32. Luas Tanah & Bangunan : 193m² (milik sendiri)
33. Kegiatan Belajar Mengajar : Pagi
34. Jurusan : IPA
35. Jumlah Rombel : 4
36. Nama Kepala Sekolah : Mohammad Syukron,
S.Th.I
37. Nama Bendahara BOS : Putu Dhiza Yuniardani
38. Nomor Rekening Madrasah : 709-221-5967

39. Atas Nama Rekening : Ma Al-Khoiriyyah
40. Nama Bank : Mandiri Syariah
41. Cabang Bank : Karangayu.

Semarang 14 Juli 2018

Kepala MA Al-Khoiriyyah

Kepala MA Al Khoiriyyah

Mohammad Syukron, S.Th.I

The image shows a circular official stamp of Madrasah Al-Khoiriyyah Semarang. The stamp contains the text: "KEMASJIDAN PENDIDIKAN ISLAM AL-KHOIRIYAH", "MADRASAH AL-KHOIRIYAH", and "SEMARANG". A handwritten signature in black ink is written over the stamp, and a horizontal line extends from the end of the signature to the right.

Lampiran 2

Visi dan Misi Ma Al-Khoiriyyah

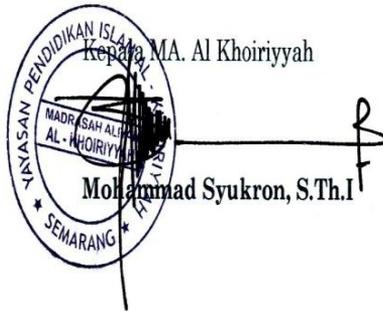
Dalam mengembangkan pendidikan Madrasah Aliyah Al-Khoiriyyah Semarang mempunyai Visi dan Misi, yaitu sebagai berikut :

1. Visi Madrasah Aliyah Al-Khoiriyyah Semarang :
Membentuk manusia yang bertaqwa kepada Allah S.W.T berakhlakul karimah, mandiri, tangguh, dan berkualitas dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK)
2. Misi Madrasah Aliyah Al-Khoiriyyah Semarang :
 - a. Menumbuhkan pengetahuan, penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran Al-Qur'an dan Al Hadits agar menjadi manusia yang sholeh sholehah.
 - b. Memberikan keteladanan pada para siswa (talamidz) dalam bertindak, berbicara dan beribadah sesuai dengan Al-Qur'an dan Al Hadits.
 - c. Melaksanakan pembelajaran dengan bimbingan efektif sehingga setiap siswa (talamidz) berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.
 - d. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh komponen madrasah.
 - e. Mendorong dan membantu siswa (talamidz) untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat berkembang secara optimal.

- f. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah.
- g. Membekali dan menyiapkan siswa (talamidz) dalam menegakkan agama Islam.
- h. Membekali dan menyiapkan siswa (talamidz) memiliki ketrampilan untuk siap terjun dalam masyarakat

Semarang 14 Juli 2018

Kepala MA Al-Khoiriyyah

Kepala MA Al Khoiriyyah

Mohammad Syukron, S.Th.I

Lampiran 3

PEDOMAN OBSERVASI

No	Indikator	Sub Indikator	Deskripsi
1	Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diterapkan	Model kepemimpinan apa yang diterapkan dan Implementasinya	
2	(Interpersonal skill)	Kemampuan berkomunikasi Kemampuan memahami orang lain dalam berkomunikasi Kemampuan memotivasi Komunikasi kelompok Komunikasi massa Kopetensi Supervisi Kopetensi Manajerial	
3	Perilaku/kepribadian Kepala Sekolah	Ahlak atau sikap kepala sekolah kepada bawahan (guru) Solidaritas Kepala sekolah terhadap kelompok dan lembaga Kedisiplinan kepala sekolah Senantiasa menjaga rasa persatuan dan kesatuan Kepala sekolah sebagai motifator terhadap bawahan	
4	Hubungan Kepala Sekolah dengan bawahan (para guru)	Hubungan yang terjalin antara kepala sekolah dan para guru Interaksi antara Kepala Sekolah dan para Guru Keselarasan antara Kepala Sekolah dan para Guru	
5	Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru	Model Kepemimpinan yang di Implementasikan Motifasi Terhadap Guru Supervisi yang dilakukan Manajerial Kelembagaan	

Lampiran 4

PEDOMAN DOKUMENTASI

No	Indikator	Ada	Tidak	Keterangan
1	Sertifikat Akreditasi Sekolah			
2	Buku Rencana Kerja Sekolah			
3	Notulen Rapat			
4	Foto - foto Kegiatan Penelitian			
5	SK Tata tertib Sekolah			
6	Rencana Kegiatan Evaluasi			
7	Buku Supervise Guru			

Lampiran 5

a. Pedoman wawancara terhadap kepala sekolah

1. Bagaimanakah latar belakang pengalaman kepala sekolah dalam dunia pendidikan?
2. Bagaimanakah model kepemimpinan yang diterapkan Kepala sekolah di MA Al-Khoiriyyah Semarang?
3. Bagaimanakah pola perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan terhadap para guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang?
4. Bagaimanakah penerapan (*Interpersonal skill*) yang meliputi (Kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa)?
5. Bagaimanakah upaya yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang?
6. Bagaimanakah tingkat kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang?

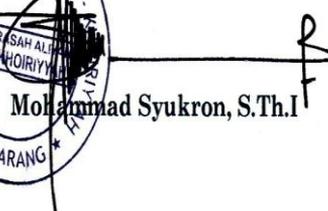
b. Pedoman wawancara terhadap guru tentang kepemimpinan kepala sekolah

1. Bagaimanakah implementasi model kepemimpinan kepala sekolah yang di terapkan di MA Al-Khoiriyyah Semarang?
2. Bagaimanakah perilaku keseharian kepala sekolah dalam memimpin para guru dan bawahan?
3. Seperti apakah upaya yang di lakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?
4. Bagaimanakah pendapat para guru tentang model kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala sekolah?
5. Apakah kepemimpinan kepala sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan lembaga dan guru yang di pimpinnya?

Semarang 14 Juli 2018

Disetujui Oleh

Kepala MA Al-Khoiriyyah

Kepala MA. Al Khoiriyyah

M. Muhammad Syukron, S.Th.I



Lampiran 6

TRANSKIP HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH MA AL-KHOIRIYYAH SEMARANG

Penulis : Bagaimanakah latar belakang pengalaman kepala sekolah dalam dunia pendidikan?

Kepala sekolah : Berawal dari pengalaman saya menjadi seorang guru selama bertahun-tahun, dari lembaga satu ke lembaga lainnya, pertama saya berkecimpung menjadi seorang pendidik dengan mengawali karir saya di lembaga pendidikan Al-Irsyad yang sebelumnya juga di terima di lembaga pendidikan Al-Azhar, saya lebih memilih masuk di lembaga pendidikan Al-Irsyad karena lebih condong kepesantrennya, kepala sekolah lembaga pendidikan Al-Irsyad waktu itu yaitu Ibu Hj. Marianah, M. Pd.¹ Kepemimpinan di lembaga pendidikan Al-Irsyad saat itu sangat otoriter dimana penekanan terhadap kinerja para guru sangat ketat dilaksanakan, yang mana bertujuan untuk mendidik para guru agar mereka bisa bekerja lebih profesional bahkan terbaik dilingkungan sekolah maupun diluar lingkungan sekolah, *pertama*, misalkan kedisiplinan yang diterapkan waktu itu guru jam 06.30 sudah harus dipintu gerbang sekolah untuk menyambut murid-murid, dan para guru yang tidak terbiasa dengan jam pagi seperti ini akan merasa terbebani dan

¹Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

daris inilah awal pembelajaran kedisiplinan bagi para guru tambahnya, bagaimana murid bisa disiplin dan masuk kelas tepat waktu kalau gurunya saja tidak disiplin, *kedua*, pembuatan RPP bagi para guru harus sudah harus setor satu minggu sebelum mengajar, bagi para guru yang tidak setor RPP sebelum mengajar maka akan disuruh keluar oleh kepala sekolah dan harus menyelesaikan RPP nya, lebih lanjut beliau menambahkan seorang guru yang hendak mengajar tanpa rancangan program pembelajaran yang baik maka sama saja guru tersebut tidak mengajar karena proses mengajar bukanlah suatu hal remeh yang bisa dibuat semauanya, oleh karena RPP yang sudah disiapkan dengan matang saja belum tentu mencapai efisiensi dalam mengajar, apalagi yang hanya abal-abal bahkan tidak membuat, maka disinilah guru di didik secara profesional, *ketiga*, tentang sanksi bagi para guru yang tidak mengindahkan aturan yang berlaku dan reward bagi guru yang berprestasi, contoh: Guru yang terlambat datang disekolah maka akan disuruh berdiri dengan siswa yang terlambat, dilapangan, kurang lebih 2 tahunan beliau menjadi guru di lembaga pendidikan Al-Irsyad, dari beberapa pengalaman dan pendidikan diatas beliau menerima banyak sekali wawasan pentingnya menjadi guru profesional.² Setelah dari lembaga pendidikan Al-Irsyad saya ditarik untuk mengajar di lembaga

²Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

pendidikan Islam Al-Khoiriyyah, tepatnya mengajar sebagai guru MA, setelah diterima di MA Al-Khoiriyyah Semarang saya mulai mempelajari model kepemimpinan yang diterapkan di MA Al-Khoiriyyah waktu itu, lambat laun saya diamanahi untuk menjadi waka kurikulum tahun 2010-2011, maka pada tahun 2012 sampai saat ini saya diamanahi menjadi Rois Madrasah/Kepala Madrasah.

Penulis : Bagaimanakah model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan di MA Al-Khoiriyyah Semarang?

Kepala sekolah : Dari model kepemimpinan yang otoriter dan demokratis saya lebih memilih menerapkan model kepemimpinan yang enjoy di tengah-tengah, dengan penuh pertimbangan dan asas kekeluargaan, tidak dengan otoriter, akan tetapi setiap ada masalah diutamakan penyelesaian dengan musyawarah, saling sharing secara kekeluargaan, akan tetapi jika suatu kondisi mengharuskan beliau tegas dan keras dalam mengindahkan sangsi yang berlaku maka saya tidak ragu-ragu didalam menjalankannya, karena semua dilakukan untuk mendidik para guru agar lebih disiplin, bertanggung jawab dan profesional sesuai dengan bidangnya.³ Prinsip kami dalam menjalankan roda kepemimpinan tiada atasan dan bawahan melainkan tanggung jawab dan wewenang saja yang berbeda dengan prinsip inilah saya lebih akrab dengan bawahan

³Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

sehingga tiada jurang pemisah antara kepala sekolah dengan para guru atau tenaga kependidikan yang lain, semua keluarga, yang harus saling menyayangi, mengasihi, mengayomi dan saling bahu-membahu dalam menjalankan roda pendidikan di MA Al-Khoiriyyah agar lebih exis dimasyarakat, maju dan berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.

Penulis : Bagaimanakah perilaku kepemimpinan kepala sekolah (Interpersonal skill) yang meliputi (kemampuan berkomunikasi, kemampuan memahami orang lain dalam berinteraksi, kemampuan memotivasi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa) ?

Kepala Sekolah : Kami berusaha menerapkan model kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan di lembaga yang kami pimpin, sehingga dengan proses analisis yang panjang kami menemukan inisiatif kepemimpinan yang bernuansa kekeluargaan, perilaku kepemimpinan kepala sekolah mengutamakan keakraban, dan bernuansa kehangatan, kami tanamkan rasa saling pengertian dan menaruh kepercayaan, peran kepala sekolah terhadap para guru dan bawahan yang lainnya ibarat hubungan orang tua dan anak, dengan prinsip inilah kami senantiasa memberikan contoh perilaku yang baik, kedisiplinan, komitmen, dan solidaritas yang tinggi terhadap para guru yang lain, selain itu kami menempatkan diri sebagai teman konsultasi tempat mencari solusi atas keluhan-keluhan para guru dalam menjalankan tugas pendidikan. Untuk dapat

mengevaluasi kinerja para guru kami membuat sebuah agenda khusus bagi para guru yaitu brifing yang dilakukan setiap pagi diwaktu senggang, dan brifing ini bukan dijadikan suatu kegiatan khusus yang menjenuhkan tetapi brifing ini sebagai sarana curhatan bagi para guru yang mengalami masalah-masalah dalam menjalankan proses pengajaran, membahas agenda yang akan dilaksanakan kedepan, atau sarana mengeluarkan ide-ide, saling sharing, inilah salah satu upaya kepala sekolah agar dapat berkomunikasi dengan para guru secara langsung dan melakukan pengarahan, mengevaluasi, dan memotifasi dengan sebaik-baiknya terhadap kelompok guru-guru.⁴ Kami kesehariannya berusaha lebih komunikatif terhadap para guru dan bawahan yang lain, tiada membeda-bedakan antara guru satu dengan yang lainnya, dan membagi tanggung jawab tugas secara merata, suatu hal penting lainnya yaitu memberikan solusi tentang permasalahan pribadi, jangan sampai kepala sekolah tidak tau tentang kondisi para guru-guru yang dipimpinnya, kalau siswa yang memperhatikan adalah guru tetapi kalau guru yang memperhatikan adalah kepala sekolah, maka disini kepala sekolah sangat berperan aktif terhadap pengarahan dan motivasi terhadap para guru, kepala sekolah harus memiliki skill komunikasi yang baik, dengan memahami kondisi kejiwaan guru yang diajak bicara,

⁴Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

mengetahui masalah yang dihadapi para guru, dan dapat memberikan arahan yang tepat sasaran, itu semua tidak akan tercapai tanpa komunikasi yang baik.

Penulis : Bagaimanakah upaya yang diterapkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Khoiriyah Semarang?

Kepala sekolah : diantara upaya-upaya yang kami lakukan dalam meningkatkan kinerja guru diantaranya ialah :

1. Diadakannya brifing terhadap para guru setiap pagi.
2. Diadakannya musyawarah bulanan.
3. Diadakannya workshop dan pelatihan-pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan
4. Kegiatan saling sharing antar guru.
5. Adanya penilaian terhadap para guru.
6. Diadakannya Refresing dan kegiatan kebersamaan lainnya.

Penulis : Bagaimanakah tingkat kinerja guru terhadap model kepemimpinan kepala sekolah yang sedang diterapkan di MA Al-Khoiriyah Semarang ?

Kepala sekolah : terhitung pada tanggal 26 Oktober 2016 MA Al-Khoiriyah mendapatkan akreditasi A dengan nilai 90, hingga saat ini, kami sangat bersyukur harapan kami dapat konsisten dan lebih giat lagi dalam mengembangkan kualitas madrasah,

ini adalah bukti bahwa tingkat kinerja guru di MA Al-Khoiriyyah mengalami peningkatan yang baik.⁵

Semarang 05 Mei 2018

Disetujui oleh

Kepala MA. Al Khoiriyyah

Mohammad Syukron, S.Th.I

⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Mohammad Syukron, S. Th. I (Selaku kepala sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang) Tanggal 5 Mei 2018, Pikul 10.25.

Lampiran 7

TRANSKIP HASIL WAWANCARA DENGAN GURU MA AL-KHOIRIYYAH SEMARANG

Penulis :Bagaimanakah implementasi model kepemimpinan kepala sekolah yang di terapkan di MA Al-Khoiriyyah Semarang?

Guru :Kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan situasional, kepemimpinan kepala sekolah sudah sangat baik karena dapat mengakomodasi segala setiusi dan kebutuhan-kebutuhan lain yang ada, dalam memimpin lembaga kepala sekolah menjalankan tugasnya sesuai dengan perintah dan tanggung jawab yang diberikan, artinya dalam memimpin para guru kepala sekolah sangat profesional, kapan harus bersikap otoriter, kapan harus lebih demokratis sesuai dengan kebutuhan guru serta sesuai situasi dan kondisi dengan model seperti ini para guru lebih enjoy dalam melaksanakan tugasnya, tidak terlalu tertekan dan juga tidak terlalu semaunya sendiri dalam bertugas, dengan demikian

para guru senantiasa menjaga tingkat kinerjanya agar lebih baik lagi serta lebih profesional lagi.⁶

Penulis : Bagaimanakah perilaku keseharian kepala sekolah dalam memimpin para guru dan bawahan?

Guru :Kepala sekolah senantiasa bersikap ramah dan humoris dalam berinteraksi dengan para guru dan bawahannya yang lain dan juga tegas dalam menjalankan sangsi yang ada sesuai dengan tuntutan tugas yang ada, kepala sekolah lebih mengedepankan ahlakul karimah sebagai teladan bagi para guru yang lain.

Penulis :Seperti apakah upaya yang di lakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?

Guru :Selain senantiasa memberikan motivasi dan arahan terhadap para guru, juga diadakanya brifing terhadap para guru setiap pagi, diadakannya musyawarah bulanan, diadakannya workshop-workshop dan pelatihan-pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan, kegiatan saling sharing antar guru, adanya penilaian terhadap para guru, diadakannya refreshing dan kegiatan kebersamaan lainnya.

⁶Hasil wawancara dengan Bapak Has Sabdhosih, S. Pd. Selaku guru di MA Al-Khoiriyah Semarang, 31 Mei 2018, pukul 11. 00 WIB.

Penulis : Bagaimanakah pendapat Pak Has Sabdhosih, tentang model kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala sekolah?

Guru : Menurut saya model kepemimpinan kepala sekolah sudah sangat baik karena sudah dapat mengakomodasi segala situasi yang ada, dengan gaya yang santai, humoris akan tetapi tegas saya rasa akan dapat terjalin hubungan yang harmonis terhadap para guru dan bawahanya yang lain.

Penulis : Bagaimanakah menurut pendapat anda apakah kepemimpinan kepala sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan para guru yang di pimpinnya?

Guru : Saya rasa sudah sesuai karena implementasi model kepemimpinan yang diterapkan berdasarkan situasional, beliau lebih menerapkan pola pendekatan prilaku terhadap tiap-tiap bawahanya baik yang bermasalah atau tidak, dengan demikian saya rasa beliau lebih faham akan kebutuhan para guru dan bawahanya yang lain.⁷

⁷Hasil wawancara dengan Bapak Has Sabdhosih, S. Pd. Selaku guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang, 31 Mei 2018, pukul 11. 00 WIB.

Semarang 05 Mei 2018
Disetujui oleh
Guru mata pelajaran IPA

Pak Has Sabdhosih, S. Pd.

Lampiran 8

TRANSKIP HASIL WAWANCARA DENGAN BAGIAN TU MA AL-KHOIRIYYAH SEMARANG

Penulis : Bagaimanakah implementasi model kepemimpinan kepala sekolah yang di terapkan di MA Al-Khoiriyyah Semarang?

Bagian TU : Kalau menurut saya lebih kepada model situasional, berdasarkan situasi dan kondisi.

Penulis : Bagaimanakah perilaku keseharian kepala sekolah dalam memimpin para guru dan bawahanya yang lain?

Bagian TU : Perilaku kepala sekolah saat ini lebih kepada mengayomi setiap bawahannya, kepala sekolah lebih demokratis dalam memimpin tidak otoriter, terkadang jika situasi mengharuskan tegas dan otoriter beliau lakukan juga, dan diselingi sifat kepala sekolah yang humoris sehingga situasi tidak sepaneng dan terlalu kaku, setiap ada masalah yang muncul kepala sekolah cepat mengambil tindakan, semisal masalah-masalah yang akan mencoreng nama lembaga, langsung kepala sekolah bertindak secepatnya untuk menyelesaikan hal itu.

Penulis : Seperti apakah upaya yang di lakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?

Bagian TU : Ya seperti yang anda ketahui juga selama ini selain agenda rutin diadakanya brifing terhadap para guru setiap pagi, diadakannya musyawarah bulanan, diadakannya workshop

dan pelatihan-pelatihan bagi para guru yang berkebutuhan, kegiatan saling sharing antar guru, adanya penilaian terhadap para guru, diadakannya refreshing dan kegiatan kebersamaan lainnya. Kepala sekolah senantiasa melakukan musyawarah setiap akan mengadakan kegiatan-kegiatan lembaga, dalam memanej keuangan lembaga kepala sekolah mengutamakan asas akuntabilitas dan transparansi sehingga semua guru dan pegawai harus tau akan situasi dan kondisi lembaga agar tidak terjadi praduga.

Penulis : Bagaimanakah pendapat Pak Tedy tentang model kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala sekolah?

Bagian TU : Menurut saya sangat cocok sekali diterapkan karena setiap bawahan memiliki kebutuhan dan permasalahan yang berbeda-beda dengan model kepemimpinan situasional tersebut akan memudahkan penyelesain segala permasalahan yang ada.

Penulis : Apakah kepemimpinan kepala sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan lembaga dan guru yang di pimpinnya?

Bagian TU : Sangat sesuai dinyatakan akreditasi lembaga mencapai nilai 90 dengan akreditasi A. Semua itu tiadak akan tercapai tanpa tingkat kinerja guru yang baik dan kompak, tentunya juga di latarbelakangi dengan model kepemimpinan kepala sekolah yang baik.⁸

⁸Hasil wawancara dengan Bapak Has Sabdhosih, S. Pd. Selaku guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang, 31 Mei 2018, pukul 11. 00 WIB.

Semarang 05 Mei 2018

Disetujui oleh

Bagian TU

Teddy Krisnadi

Lampiran 9



**Bersama Kepala Sekolah MA Al-Khoiriyyah Semarang Bapak
Mohammad Syukron, S.Th.I.**



Bersama guru MA Al-Khoiriyyah Semarang





YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM AL KHOIRIYAH SEMARANG
Badan Hukum : SK Menteri Hukum dan HAM RI No. AHU-143.01.04. Tahun 2011
MADRASAH ALIYAH AL KHOIRIYAH
STATUS TERAKREDITASI A

Jl. Suyudono No. 26 Semarang Telp 024 - 3550557 Fax. 024-3581133
website: www.alkhoiriyyah.sch.id, email: alkhoiriyyah36@gmail.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KETERANGAN
No : 001/KH/MA-d/VIII/2018

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Madrasah Aliyah Al-Khoiriyyah Semarang menerangkan bahwa.

Nama : Dayu Dayana
NIM : 1403036004
Program Studi : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Instansi : Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
Jenis Kegiatan : Observasi/Penelitian
Judul Skripsi : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Khoiriyyah Semarang.
Tempat : MA Al-Khoiriyyah Semarang
Waktu : 30 April 2018 sampai dengan 30 Mei 2018.

Yang bersangkutan diatas telah benar-benar melakukan kegiatan observasi/penelitian dengan baik di MA Al-Khoiriyyah Semarang.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Semarang, 06 Agustus 2018
Kepala MA Al-Khoiriyyah


Mol Muhammad Syukron, S.Th.I

Lampiran 11



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jalan Prof. Hamka Km. 2 Semarang 50185
Telepon 024-7601295, Faksimile 024-7615987
www.walisongo.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-3046 /Un.10.3/K/PP.00.05/07/2018

Dengan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang dengan ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Dayu Dayana
Tempat, tgl lahir : Tuban, 18 Maret 1996
NIM : 14030360044
Program/semester/tahun : MPI/IX/2018
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Alamat : Ngadirejo, Widang, Tuban, Jawa Timur

Bahwa yang bersangkutan : telah menyelesaikan semua mata kuliah
Surat keterangan ini diberikan untuk keperluan : persyaratan munaqosyah
Demikian harap maklum bagi yang berkepentingan.

Semarang, 05 Juli 2018
An. Dekan
Kepala Bagian Tata Usaha

AKHMAD FAUZIN

Lampiran 12



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN

Jl. Prof. Dr. Hamba Ikampani II Ngaliwon Telo, 0241 7601295 Fax: 7615387 Semarang 50185

SURAT KETERANGAN

Nomor: 1100/Un.10.3/D3/PP.00.26/06/2018

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang

menerangkan dengan sesungguhnya, bahwa:

Nama : Dayu Dayana
Tempat dan tanggal lahir : Tuban 18 Maret 1996
NIM : 1403036004
Program/ Semester/ Tahun : SI/VIII/2018
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : Desa Ngadirjo, Kecamatan Widang, Kabupaten Tuban, Jawa Timur

Adalah benar-benar melakukan kegiatan Ko-Kurikuler dan Nilai dari kegiatan masing-masing aspek sebagaimana terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Kepada pihak-pihak yang berkepentingan diharap maklum.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Mengetahui,
Validator SKK

BAQIYATUSH SHOLIHAH

Semarang, 26 Juni 2018

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang
Kemahasiswaan dan kerjasama





TRANSKRIP KO KURIKULER

Nama : Dayu Dayana
NIM : 1403036004
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

No	Nama Aspek Kegiatan	Jumlah Kegiatan	Nilai Kumulatif	Presentase
A	Aspek Keagamaan dan Kebangsaan	9	16	17%
B	Aspek Penalaran dan Idealisme	9	20	21%
C	Aspek Kepemimpinan dan Loyalitas	7	21	22%
D	Aspek Pemenuhan Bakat dan Minat Mahasiswa	7	21	22%
E	Aspek Pengabdian Kepada Masyarakat	7	16	17%
Jumlah		39	94	100%

Predikat : (Istimewa / Baik Sekali / Baik / Cukup)

Semarang, 26 Juni 2018

Mengetahui,
Validator SKK

BAQIYATUSH SHOLIHAH

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang
Kemahasiswaan dan kerjasama



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Identitas Diri

Nama : Dayu Dayana
NIM : 1403036004
Tempat, Tanggal Lahir : Tuban, 18 Maret 1996
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Dsn. Selawe, Desa. Ngadirejo, Kec.
Widang, Kab. Tuban, Prov. Jawa Timur.
Nomor Handphone : 085646169173
E-mail : dayualdhayana@gmail.com

II. Riwayat Pendidikan

Tahun 2003 – 2008 : MI Mathlaul ulum
Tahun 2008 – 2011 : SMP Negeri 2 Widang
Tahun 2011 – 2014 : MAN Babat.

Semarang, 14 Juli 2018

Hormat saya,

Dayu Dayana
1403036004