

**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
(Studi Multi Kasus di SMPN 1 Tulungagung  
dan MTsN Tulungagung)**

*oleh*

Lailatul Ashariyah

**A. PENDAHULUAN**

1. Konteks Penelitian

Setiap organisasi baik dalam skala besar maupun kecil pasti memerlukan figur pemimpin. Suatu organisasi dapat diibaratkan seperti kendaraan yang agar dapat berjalan secara terarah memerlukan adanya pengemudi. Demikian pula jika suatu organisasi tanpa adanya pemimpin maka tidak memiliki kejelasan arah dan akan mengalami banyak kekacauan dalam keberlangsungan organisasi yang bersangkutan. Untuk memimpin suatu organisasi juga tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang. Tentunya ada kriteria-kriteria tertentu, misalnya kompetensi, sikap, dan perilaku.

Salah satu gambaran mengenai pemimpin sesuai dengan kriteria Islami sebagaimana firman Allah sebagai berikut.

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ

الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٢﴾

*“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang,*

*menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah”*. (QS. Al-Anbiyaa’: 73).<sup>1</sup>

Berdasarkan ayat di atas, secara implisit menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat mengarahkan semua komponen yang dipimpinnya dalam arah kebaikan menurut pandangan agama maupun negara, tak terkecuali untuk organisasi atau lembaga pendidikan.

Faktor penting yang sangat besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal sekolah yang mempunyai tanggung jawab mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah.<sup>2</sup> Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa salah satu kontributor terbesar dalam menjadikan lembaga pendidikan yang bermutu adalah faktor kepemimpinannya.

Senada dengan pernyataan di atas sebagaimana dikemukakan oleh Mujamil bahwa jika kita memperhatikan keadaan pendidikan Islam sebaiknya melihat tipologi pemimpinnya. Dari tipologi pemimpin ini segera didapatkan gambaran tentang kualitas pendidikan Islam tersebut.<sup>3</sup> Seorang pemimpin yang aktif, kreatif, inovatif, dan berorientasi pada kemajuan akan sangat diperlukan oleh suatu lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan Islam yang kondisinya mayoritas sampai saat ini dapat dikatakan *laa yahya wa laa yamuutu*.

Salah satu aspek yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan adalah perilaku. Dalam suatu jurnal hasil penelitian terhadap integrasi teori sikap dan perilaku kepemimpinan dikemukakan bahwa :

---

<sup>1</sup>Syamil Qur'an, Bukhara, (*Al-qur'an Tajwid dan Terjemah*), (Bandung: Menteri Agama dan Menteri P dan K, 2010), 328.

<sup>2</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 181.

<sup>3</sup>Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 273.

*“combined leader traits and behaviors explain a minimum of 31% of the variance in leadership effectiveness criteria. Leader behaviors tend to explain more variance in leadership effectiveness than leader traits, but results indicate that an integrative model where leader behaviors mediate the relationship between leader traits and effectiveness is warranted”*.<sup>4</sup>

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kombinasi sikap dan perilaku kepemimpinan menunjukkan variansi minimum sebesar 31%. Perilaku pemimpin menunjukkan variansi keefektifan kepemimpinan yang lebih besar daripada sikap pemimpin. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku pemimpin menjadi mediator antara sikap pemimpin dengan efektivitas kepemimpinan.

Dari sekian banyak hasil penelitian yang pada umumnya menunjukkan hasil yang relatif sama, yakni menunjukkan bahwa Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki pengaruh dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Berdasarkan hal tersebut, menarik untuk digali lebih jauh terkait Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan terutama pada lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik sebagaimana indikator Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang baik seperti SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung.

Berdasarkan uraian di atas disertai dengan pertimbangan bahwa, Peneliti memilih SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung sebagai lokasi penelitian, maka peneliti bermaksud untuk menggali informasi lebih mendalam dengan melakukan penelitian yang berjudul *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan*” (Studi Multikasus di Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Tulungagung dan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Tulungagung).

---

<sup>4</sup>D. Scott Derue, et.al, *Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, Journal of Personnel Psychology, (Vol. 64, 2011), 7.

## 2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang dijabarkan ke dalam tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung ?
2. Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung ?
3. Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pemantauan (*monitoring*) untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung?

## B. KAJIAN TEORI

Pendefinisian istilah perilaku kepemimpinan tidak terlepas dari pengertian istilah “perilaku” dan “kepemimpinan”. Secara umum perilaku didefinisikan sebagai tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan.<sup>5</sup> Dalam pengertian ini perilaku yang dimaksud masih bersifat umum, yaitu tidak hanya terfokus pada perilaku manusia tetapi juga organisme lain. Dalam beberapa pembahasan tertentu, istilah perilaku juga sering dikenal dengan istilah *behavior*.

*Behavior is the way in which one acts or conducts oneself, especially towards others.*<sup>6</sup> Jika berbicara dalam konteks perilaku manusia, maka perilaku dapat didefinisikan sebagai cara seseorang untuk melakukan tindakan atau bertingkah laku khususnya terhadap orang lain. Istilah perilaku sering

---

<sup>5</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2012), 1056.

<sup>6</sup>Oxford University Press, *Oxford Dictionary Language Matters*, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/behaviour>, diakses pada Selasa, 16 Februari 2016 pukul 17:29 WIB.

digunakan dalam berbagai bidang kajian, termasuk salah satunya adalah bidang manajemen. Definisi lebih rinci dan khusus mengenai istilah perilaku menyesuaikan dengan konteks penggunaan istilah tersebut.

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan.<sup>7</sup> Perilaku tersebut dapat terlihat dari bagaimana cara memberikan perintah, mendelegasikan wewenang, berkomunikasi, memberi motivasi, mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Vaughan dan Hogg mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*leadership is getting other people to achieve the group’s goals*”.<sup>8</sup> Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan usaha untuk menggerakkan orang lain di bawah kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk memberikan gambaran tentang perilaku kepemimpinan berikut ini akan diuraikan pendapat para ahli yang dikemukakan melalui beberapa pendekatan antara lain studi kepemimpinan Ohio State University, studi kepemimpinan Michigan University, dan kepemimpinan Kontinum.

a. Studi Kepemimpinan Ohio State University

Penelitian Ohio State University oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1977 mendeskripsikan bahwa tingkah laku yang termasuk kategori konsiderasi dengan kategori inisiasi struktur satu sama lain saling tergantung (*dependent*).<sup>9</sup>

Halpin sebagaimana dikutip oleh Indrafachrudi memberikan definisi yang dipergunakan pada perilaku pemimpin sebagai berikut:<sup>10</sup>

- 1) *Initiating structure* adalah perilaku pemimpin yang sengaja merencanakan hubungan antara dirinya dengan terpinpin. Hal ini didayagunakan untuk

---

<sup>7</sup>Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), 123.

<sup>8</sup>Graham Vaughan and Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, (Sidney: Prentice Hall, 1995), 168.

<sup>9</sup>*Ibid.*, 183.

<sup>10</sup>R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 43

memperkokoh pola organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan atau hasil tersebut, pemimpin menggunakan instrumen komunikasi, prosedur, metode dan sebagainya.

2) *Consideration* adalah perilaku pemimpin yang menunjuk pada persahabatan, saling mempercayai, serta hubungan yang hangat antara pemimpin dan anak buahnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menciptakan iklim kerja sama yang baik.

b. Studi Kepemimpinan yang Dikembangkan oleh Michigan University

Pada saat hampir bersamaan dengan Universitas Ohio, Pusat Riset Survey Universitas Michigan juga melakukan penelitian yang mengidentifikasi dua konsep, yaitu orientasi produksi (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*).<sup>11</sup>

Teori ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane Srygley Moulton yang memperjelas tentang dinamika dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi. Kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) mempunyai dua dimensi, yaitu *concern for people* (perhatian pada orang) dan *concern for production* (perhatian pada hasil).<sup>12</sup> Pemimpin yang menekankan pada orang/bawahan sangat memperhatikan bawahan. Ia menganggap setiap karyawan penting dan menerima karyawan sebagai pribadi yang patut dihargai. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dan aspek-aspek teknis tanpa menghiraukan respon sikap bawahan, apakah bawahan senang atau tidak.

c. Kepemimpinan Kontinum

Tunnennbaum dan Schmidt sebagaimana dikutip oleh Mulyasa mengemukakan gaya kepemimpinan yang dapat dilukiskan sebagai suatu kontinum. Dalam gaya kontinum, rentangan perilaku tidak menyebutkan perilaku mana yang sesungguhnya tetapi ada dua kutub yang ekstrem,

---

<sup>11</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 184.

<sup>12</sup> Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin ...*, 44.

yaitu satu kutub yang menekankan pada perilaku otoriter dan di kutub yang lain menekankan pada perilaku demokratis.<sup>13</sup>

Diantara beberapa hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan, secara garis besar dapat dikelompokkan dalam taksonomi terintegrasi yang dikemukakan oleh Yukl sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyatno sebagai berikut:<sup>14</sup>

1. Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), menentukan sarana-sarana dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, menentukan cara penggunaan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit organisasi.
2. Memecahkan masalah (*problem solving*), mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahan, dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah.
3. Menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*), membagi tugas, memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan tersebut, dan mengkomunikasikan tentang pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas, batas waktu, serta memberi harapan mengenai kinerja.
4. Memberi informasi (*informing*), berbagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang membutuhkan untuk dapat melakukan pekerjaannya, memberi materi dan dokumen tertulis, dan menjawab permintaan akan informasi teknis.
5. Memantau (*monitoring*), mengumpulkan informasi tentang kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan

---

<sup>13</sup>Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 185.

<sup>14</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 41-43.

unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*) dan meramalkan peristiwa eksternal.

6. Memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*), dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan kerja sama, bantuan, dukungan, atau menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai.
7. Berkonsultasi (*consulting*), memeriksakan rencana sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat kebaikan, mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memasukkan ide atau saran dari orang lain dalam keputusan.
8. Mendelegasikan (*delegating*), mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah dan membuat keputusan yang penting.
9. Memberikan dukungan (*supporting*), bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah, mencari minat seseorang.
10. Mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), memberi pelatihan dan nasihat karier yang membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan ketrampilan seseorang, pengembangan profesional, dan kemajuan karier.
11. Mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team building*), memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif, dan mendorong kooperasi, kerja sama tim, dan identifikasi dengan unit kerja.
12. Membangun jaringan kerja (*networking*), bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan dan mempertahankannya melalui

interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan-pertemuan serta peristiwa sosial.

13. Pengakuan (*recognizing*), memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.
14. Memberi imbalan (*rewarding*), memberi atau merekomendasikan imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang berkinerja efektif dan keberhasilan signifikan serta kompetensi yang terlihat.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.<sup>15</sup> Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.<sup>16</sup> Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.<sup>17</sup>

Sedangkan Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.<sup>18</sup>

Kinerja pengajar (guru) adalah perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu

<sup>15</sup> Nurlaila. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. (Penerbit LepKhair, 2010). 71.

<sup>16</sup> Luthans, F. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-hill, 2005), 165.

<sup>17</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 22.

<sup>18</sup> Mathis, R.L. & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 65.

tugas. Kinerja tenaga pengajar menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.<sup>19</sup>

Aktivitas guru dalam penilain kinerja pada dasarnya berkisar pada hal-hal berikut:

1. Kegiatan sebelum mengajar
2. Kegiatan selama mengajar.
3. Kegiatan selama segmen pengajaran reguler.
4. Kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar (guru) dalam masyarakat pendidik atau lingkungannya secara lebih luas.<sup>20</sup>

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara sebagaimana dikutip Jerry H. Makawimbang antara lain faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).<sup>21</sup> Sedangkan menurut Gibson) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu (1) faktor individu; kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang, (2) faktor psikologis; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja, (3) faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).<sup>22</sup> Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivision*).<sup>23</sup>

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar. Indikator kinerja tersebut adalah:<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), 87.

<sup>20</sup> *Ibid.*, 88.

<sup>21</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepmiempinan Pendidikan...*, 219.

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 220.

<sup>23</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 2004), 67.

<sup>24</sup> Moh. Uzer Usman, *Menajdi Guru Profesiona*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), 9-10.

1. Kemampuan merencanakan belajar mengajar
  - a. Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan.
  - b. Menyesuaikan analisa materi pelajaran
  - c. Menyusun program semester
  - d. Menyusun program atau pembelajaran
2. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar
  - a. Tahap pra intruksional
  - b. Tahap intruksional
  - c. Tahap evaluasi dan tidak lanjut
3. Kemampuan mengevaluasi
  - a. Evaluasi normatif
  - b. Evaluasi formatif
  - c. Laporan hasil evaluasi
  - d. Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

Menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi : (1). Unjuk kerja, (2). Penguasaan Materi, (3). Penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, (4). Penguasaan cara-cara penyesuaian diri, (5). Kepribadian untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Tenaga Pendidik (guru) adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.<sup>25</sup>

Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dan juga Pasal 1 ayat 6 berbunyi tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen,

---

<sup>25</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1

konselor, pamong praja, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Lebih jelas lagi disebutkan pada Bab XI Tenaga Kependidikan pasal 39 ayat 2, di sebutkan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>26</sup>

Tenaga kependidikan lainnya Adalah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, diantaranya:

1. Wakil-wakil/ kepala urusan umumnya pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu Kepala Satuan Pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan pada institusi tersebut. Contoh: Kepala Urusa Kurikulum.
2. Tata Usaha adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Bidang administrasi yang dikelola diantaranya;
  - a. Administrasi surat menyurat dan pengarsipan
  - b. Administrasi Kepegawaian
  - c. Administrasi Peserta Didik
  - d. Administrasi Keuangan
  - e. Administrasi Inventaris, dll.
  - f. Laboran adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di Labotarium.
  - g. Pustakawan
  - h. Pelatih Ekstrakurikuler
  - i. Petugas Keamanan (Penjaga Sekolah), petugas kebersihan dan lainnya.

---

<sup>26</sup>Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. (Bandung: Citra Umbara, 2008), 3.

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dan menggunakan rancangan multi-kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu: (1) analisis data kasus individu (*individual case*), dan (2) analisis data lintas kasus (*cross caseanalysis*).<sup>27</sup> Penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>28</sup>

Metode pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *deskriptif kualitatif* dengan menggunakan pendekatan multi kasus. Pendekatan studi kasus ini peneliti gunakan dengan alasan sebagaimana yang dikemukakan oleh Sevilla et. all dalam Abdul Aziz,<sup>29</sup> karena kita akan terlibat dalam penyelidikan yang lebih mendalam dan pemeriksaan yang lebih menyeluruh terhadap perilaku seorang individu. Di samping itu, studi kasus juga dapat mengantarkan peneliti memasuki unit-unit sosial terkecil seperti perhimpunan, kelompok, keluarga, sekolah dan berbagai bentuk unit sosial lainnya.

### 2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti di lapangan adalah suatu keharusan yang berfungsi sebagai instrumen kunci dalam mengumpulkan data. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai *human instrument* yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, (Beverly Hills: Sage Publication, 1987), 114-115.

<sup>28</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013), 9.

<sup>29</sup> Abdul Aziz, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus; Kumpulan Materi Pelatihan Metode Peneliti Kualitatif*, (BMPTSI), (Surabaya: Wilayah VII-Jawa Timur, 1998), 2.

<sup>30</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, 222.

### 3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung dengan keunikan karakteristik masing-masing sebagaimana indikator-indikator kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kedua sekolah tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian berdasarkan pertimbangan dari hasil studi dokumentasi, observasi, dan wawancara awal.

### 4. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yaitu data yang berhubungan dengan kategorisasi, dan berupa pernyataan atau kata-kata. Data yang dijadikan sebagai obyek penelitian ini ada dua yaitu: data primer dan data sekunder.

Sumber data adalah subjek dari mana data itu diperoleh. Sumber data diklasifikasikan menjadi tiga yaitu *person* (orang), *place* (tempat), dan *paper* (simbol). *Person* yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. *Place* yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak. Sedangkan *paper* adalah sumber data yang berupa huruf, angka, gambar, atau simbol lain.<sup>31</sup> Sumber data *person* yang utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Alasan ditetapkannya kepala sekolah sebagai informan kunci karena kepala sekolah sebagai pihak yang paling banyak mengetahui informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Di samping kepala sekolah, peneliti juga akan mencari informan-informan lain yang dianggap dapat melengkapi informasi yang dibutuhkan. Informan-informan lain tersebut adalah guru, staf, dan siswa yang ditentukan dengan tehnik *snowball sampling*.

Adapun sumber data *place* dalam penelitian ini berupa kelengkapan fasilitas fisik sekolah, aktivitas, dan kinerja yang dimati melalui teknik observasi partisipan. Sedangkan sumber data *paper* berupa dokumen-

---

<sup>31</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, 172.

dokumen yang relevan dengan masalah penelitian yang dijarang melalui teknik dokumentasi.

#### 5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang pertama Observasi Partisipan, Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap segala yang tampak pada objek penelitian.<sup>32</sup> Metode observasi pada penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Cara ini dilakukan dengan cara peneliti melibatkan diri secara langsung pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.

Ke dua menggunakan wawancara mendalam, Metode wawancara atau interview adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka dengan pihak yang bersangkutan.<sup>33</sup> Metode wawancara atau interview untuk penelitian ini digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Dalam hal ini peneliti memakai teknik wawancara mendalam (*in deep interview*), yaitu dengan menggali informasi mendalam mengenai perilaku kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Peneliti akan mewawancarai kepala sekolah di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung, pendidik dan tenaga kependidikan guna memperoleh data tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

Ke tiga menggunakan Metode dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, agenda atau lain sebagainya.<sup>34</sup> Pada sebuah penelitian, teknik dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung. Di samping itu data dokumentasi

---

<sup>32</sup>S. Margono., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, Cet V, 2005), 159.

<sup>33</sup>Nasution, *Metodologi Research Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Budi Aksara, 2002), 113.

<sup>34</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian...*, 20.

diperlukan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Peneliti dalam hal ini menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh data yang berupa arsip-arsip, catatan-catatan, buku-buku yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Dokumen yang dimaksud bisa berupa foto-foto, dokumen sekolah, transkrip wawancara, dan dokumen tentang sejarah sekolah serta perkembangnya, ke semua dokumentasi ini akan dikumpulkan untuk di analisis demi kelengkapan data penelitian. Dalam hal ini peneliti mengambil foto-foto yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan kepala /sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

#### 6. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>35</sup>

Dalam penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu: (1) analisis data kasus individu (*individual case*), dan (2) analisis data lintas kasus (*cross caseanalysis*).<sup>36</sup>

Menurut Miles dan Huberman, bahwa analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: 1) reduksi data (*data reduction*), 2) penyajian data (*data*

---

<sup>35</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 244.

<sup>36</sup>Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, (Beverly Hills: Sage Publication, 1987), 114-115.

*displays* dan 3) penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/veriffication*).<sup>37</sup>

## 7. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan kebenarannya secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas terhadap hasil akhir dari suatu penelitian. Ada empat kriteria yaitu: (1) kredibilitas (*validasi internal*), Uji kredibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan data yang diamati dan berhasil dikumpulkan sesuai fakta yang terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria kebenaran yang bersifat *emic*, baik bagi pembaca maupun bagi subyek yang diteliti.<sup>38</sup> (2) transferabilitas (*validasi eksternal*), Validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi dimana sampel tersebut diambil.<sup>39</sup> Keteralihan (*transferability*) pada penelitian kualitatif berkenaan dengan hasil penelitian hingga dimana penelitian itu dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.<sup>40</sup> (3) dependabilitas (*reliabilitas*), Kebergantungan (*dependability*) adalah uji terhadap data dengan informan sebagai sumbernya dan teknik yang diambilnya apakah menunjukkan rasionalitas yang tinggi atau tidak.<sup>41</sup> dan (4) konfirmabilitas (*obyektivitas*). Uji kepastian (*confirmability*) mirip dengan uji kebergantungan (*dependability*) sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Uji kepastian (*confirmability*) adalah menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan sehingga

---

<sup>37</sup>Miles M.B & Huberman A.Mikel, *Qualitative Data Analisis*, (Beverly Hills: SAGE Publication, Inc, 1992), 22.

<sup>38</sup> Eko Susilo, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Kasus di SMAN 1 Regina Pacis dan SMA al-Islam Surakarta*, (Malang: Tesis UM tidak diterbitkan, 2003), 41

<sup>39</sup>Sugiono, *Metode Penelitian...*, 364

<sup>40</sup>*Ibid.*, 296.

<sup>41</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian...*, 166.

memenuhi standar *confirmability*.<sup>42</sup> Standar *confirmability* disini artinya, seorang peneliti melaporkan hasil penelitian karena ia telah melakukan serangkaian kegiatan penelitian di lapangan.<sup>43</sup>

## 8. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti melalui tahapan-tahapan sebagaimana yang ditulis oleh Moleong, yaitu "tahap pra-lapangan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data",<sup>44</sup> hingga sampai pada laporan hasil penelitian.

### a. Tahap Pra-lapangan

Pada tahap pra-lapangan ini, peneliti mulai dari mengajukan judul kepada ketua program studi pasca sarjana Manajemen Pendidikan Islam, kemudian penulis membuat proposal penelitian yang judulnya sudah disetujui. Penulis mempersiapkan surat-surat dan kebutuhan lainnya sebelum memasuki lokasi penelitian dan juga penulis selalu memantau perkembangan yang terjadi di lokasi penelitian.

### b. Tahap Pekerjaan Lapangan

Setelah mendapat ijin dari Kepala SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung, peneliti kemudian mempersiapkan diri untuk memasuki lembaga tersebut demi mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dalam pengumpulan data. Peneliti terlebih dahulu menjalin keakraban dengan responden dalam berbagai aktivitas, agar peneliti diterima dengan baik dan lebih leluasa dalam memperoleh data yang diharapkan. Kemudian peneliti melakukan pengamatan lebih mendalam, wawancara terhadap subjek dan mengumpulkan data-data dari dokumentasi. Penulis mengatur jadwal pertemuan dengan kepala lembaga apabila kepala lembaga sedang sibuk atau pergi ke luar kota.

### c. Tahap Analisis Data

Setelah peneliti mendapatkan data yang cukup dari lapangan, peneliti melakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh dengan teknik

---

<sup>42</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 277.

<sup>43</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, 326

<sup>44</sup>*Ibid.*, 127.

analisis yang telah penulis uraikan di atas, kemudian menelaahnya, membagi dan menemukan makna dari apa yang telah diteliti. Untuk selanjutnya, hasil penelitian dilaporkan dan disusun secara sistematis. Setelah ketiga tahapan tersebut di atas dilalui, maka keseluruhan hasil yang telah dianalisis dan disusun secara sistematis, kemudian ditulis dalam bentuk tesis mulai dari bagian awal, pendahuluan, pembahasan, metode penelitian, laporan hasil penelitian, kajian pustaka, penutup, sampai dengan bagian yang terakhir.

#### **D. HASIL PENELITIAN**

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

Hasil penelitian di kedua lokasi penelitian menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan pengarahan untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan adalah di SMPN 1 Tulungagung dengan menerapkan pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan sistem evaluasi yang efektif. Sistem evaluasi tersebut mempunyai fungsi untuk mengetahui sejauh-mana proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh pendidik. Apakah mampu menghasilkan perubahan yang dalam hal ini adalah peningkatan kompetensi siswa.

Kepala sekolah mampu mengembangkan organisasi ke arah yang lebih profesional melalui peningkatan kreativitas, kepercayaan dan kerjasamanya dengan masyarakat. Hal tersebut selaras dengan yang dikatakan oleh Prof. Dr. Sudarwan Danim. Dukungan bermakna kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat atau mekanisme psikologis yang mendorong pemimpin untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan standar isi dan luaran sesuai dengan yang dikehendaki.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Prof. Dr. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012) cet 2, 117.

Semua orang yang pernah bekerja di Instansi mana pun, pasti mereka setuju, tak ada pekerjaan yang tanpa masalah. Maka dari itu kepala sekolah dengan kapasitasnya yang dimiliki harus berusaha untuk memberikan penyelesaian masalah terhadap lembaga yang dipimpinnya. Itu merupakan salah satu bukti adanya *pengarahan* dari pimpinan.

Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Robert Dubin yang dikutip oleh Prof. Dr. Sudarwan Danim di bukunya, mengatakan dalam hal ini dukungan sebagai kekuatan kompleks yang membuat pemimpin berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi.<sup>46</sup>

Untuk menjaga kondisi organisasai tersebut, kepala sekolah melakukan pendektan, missal rapat internal sekolah, di antaranya adalah *workshop*, seminar, inovasi, dilakukan dengan tujuan untuk pembinaan dan pengembangan kompetensi guru dan staf. Pembagian dan penempatan tugas mengajar guru di sekolah ini disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Sedangkan staf pembinaan yang di lakukan dengan cara pengarahan secara langsung tentang teknis melakukan bidang pekerjaannya. Sedangkan di MTsN Tulungagung pengarahan yang diberikan Kepala Sekolah kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengupayaan peningkatan kinerja, seperti mengikutkan kegiatan di luar sekolah (eksternal), seperti seminar, *workshop*, dll. Dengan kesadaran kolektif dari Kepala Sekolah, lingkungan sekolah yang aman dan tertib dengan mematuhi tata tertib sekolah. Selain faktor fisik lingkungan sekolah, faktor sosial dan psikologis juga perlu diperhatikan. Keberadaan hubungan sosial dan psikologis yang harmonis perlu dijaga karena hal tersebut dapat mempengaruhi kenyamanan bagi guru dan staf untuk melaksanakan tugasnya dan kenyamanan bagi siswa dalam belajar. Dan terjaga mutu dan system pembelajaran maupun lainnya.

Sebagai pimpinan berusaha untuk bisa bersikap ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu , adil, dan selalu mengayomi dengan

---

<sup>46</sup> Prof. Dr. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan; ..... 117*

seluruh pegawai. Tidak ada yang saya istimewa. Semua pegawai sama dengan perlakuan yang sama, tidak memandang jabatan yang di miliki.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Mintzberg<sup>47</sup> Pengarahan dapat dilakukan dengan memberi pedoman kepada pengikut, peran penghubung yang meneruskan pesan dari atasan kepada bawahan dan menyampaikan pesan bawahan kepada atasan serta menyambungkan gagasan atau perasaan dari satu atau sekelompok anggota ke anggota-anggota yang lain, peran panutan (*figurehead*) yang menjadi contoh bagi bawahan dan dapat mencerminkan ciri-ciri kelompok kepada pihak luar melalui perilaku dan penampilannya.

2. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

Hasil penelitian di kedua lokasi penelitian menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah SMPN 1 Tulungagung dalam memberikan motivasi (*motivation*) untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan adalah dengan cara membangun komunikasi yang baik, berusaha untuk mengenal lebih dekat seluruh pegawai atau personil bawahannya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Selanjutnya kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian, Memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, menentukan cara penggunaan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, tidak membeda-bedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Serta selalu memberikan kesempatan yang sama.

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, .....

Seperti yang dikatakan Yukl dan dikutip oleh Marno dan Supriyatno,<sup>48</sup> Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), menentukan sarana-sarana dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, menentukan cara menggunakan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit organisasi.

Sedangkan di MTsN Tulungagung untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi secara intens akan dapat membentuk suatu ikatan emosional, Menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan saran tentang bagaimana cara untuk sukses, melihat Kompetensi dan keprofesionalan yang di miliki, Memberikan motivasi kepada pendidik agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, mendorong saran-saran untuk membuat kebaikan, mengundang pasrtisipasi dalam pengambilan keputusan serta dapat meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, Menerapkan sistem penilaian pada peserta didik yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan pelajaran umum, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.

Seperti yang dikatakan Yukl dan dikutip oleh Marno dan Supriyatno,<sup>49</sup> Berkonsultasi (*consulting*), memeriksakan rencana sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat kebaikan, mengundang pasrtisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memasukkan ide atau saran dari orang lain dalam keputusan.

Dapat dikatakan bahwasannya, Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat diwujudkan apabila kepala sekolah mampu membangun komunikasi dengan baik dan menerapkan atau memperkaya penguasaan

---

<sup>48</sup>Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 41-43.

<sup>49</sup>*Ibid.....*, 2008), 41-43.

berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran serta meningkatkan kemampuan tambahan yaitu dengan penggunaan media pembelajaran. Sebagaimana yang ditulis oleh Yukl dan kutip oleh Marno dan Supriyatno,<sup>50</sup> membangun jaringan kerja (*networking*), bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan dan mempertahankannya melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan-pertemuan serta peristiwa sosial.

3. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan hasil penelitian di kedua lokasi menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan dalam memberikan pemantauan (*monitoring*) untuk meningkatkan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan adalah dengan cara Kepala Sekolah selalu memberikan izin kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pembinaan, seperti halnya seminar yang diadakan baik tingkat kabupaten maupun nasional, yang bertujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Selain pembinaan yang sifatnya eksternal, kepala sekolah juga memberikan pembinaan yang sifatnya internal, dimana pembinaan tersebut diikuti oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan lembaga SMPN 1 Tulungagung. Tidak lain sikap tersebut di aplikasikan seperti halnya diadakan pembinaan ke tempat-tempat yang indah, alami, dengan tujuan untuk memberikan kesegaran baik fisik, otak, penglihatan agar menjadi lebih refresh lagi. Dan nantinya sepulang dari tempat tersebut menjadikan semua aktifitas yang dilakukan bisa berjalan dengan lebih baik lagi.

Dalam sebuah teori kepemimpinan dikemukakan oleh Yukl sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyatno. Ada beberapa perilaku kepemimpinan menurut Yukl salah satunya adalah memantau

---

<sup>50</sup>*Ibid*,..... 2008), 41-43.

(*monitoring*). Memantau adalah mengumpulkan informasi tentang kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*) dan meramalkan peristiwa eksternal.<sup>51</sup>

Sedangkan di MTsN Tulunggaung *Monitoring* yang di lakukan Kepala Sekolah adalah melihat dan mengumpulkan informasi berkaitan dengan kehadiran dan etos kerja. Informasi ini bertujuan untuk memberikan dampak positif terkait perilaku, dilihat dari rajin tidaknya pegawai dalam menjalankan tugas (memeriksa kemajuan dan kualitas dalam menyelesaikan tugas), dan peningkatan perilaku atau kinerja dari pendidik dan tenaga kependidikan.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mintzberg Peran pemimpin berkaitan dengan pemrosesan informasi meliputi: peran pemantauan yaitu harus memantau berbagai informasi yang berkaitan dengan proses dan tugas kelompok, peran penyebaran informasi yaitu meyebarluaskan informasi yang diperoleh kepada anggota sehingga anggota mendapat informasi tersebut.<sup>52</sup>

Di lihat dari ke profesionalan pendidik ataupun tenaga kependidikan di sekolah ini sudah sebagian besar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hanya sedikit saja yang memang tidak sesuai dengan bidang atau jurusannya. Tenaga pendidik di sini sudah hampir mengampu di jurusannya masing-masing. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator di Perpustakaan dan Tata Usaha.

Sedangkan pembinaan dilakukan untuk meningkatkan produktifitas kerja dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar serta mengevaluasi kinerja para individu

---

<sup>51</sup>*Ibid.*,.....41-43.

<sup>52</sup>*Ibid.*, .....41-43

dan unit-unit organisasi. Pembinaan itu di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Maka dari itu kedisiplinan kehadiran ke sekolah juga merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

## **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan temuan kasus tunggal serta pembahasan lintas kasus, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung.
  - a. Dalam memberikan Pengarahan untuk meningkatkan kinerja di SMPN 1 Tulungagung seorang pemimpin harus bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan saling membantu, memperlihatkan simpati, dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah pegawai (dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan), serta adanya pembinaan baik internal maupun eksternal. memberi pedoman kepada pengikut, peran penghubung yang meneruskan pesan dari atasan kepada bawahan dan menyampaikan pesan bawahan kepada atasan serta menyambungkan gagasan atau perasaan dari satu atau sekelompok anggota ke anggota-anggota yang lain.
  - b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung dapat dilakukan dengan mengikutkan kegiatan di luar sekolah (eksternal), seperti seminar, *workshop*, dll; Menerapkan perwujudan sikap saling mendukung juga menerapkan sistem evaluasi yang efektif; Berupaya melalui upaya pembinaan kesadaran kolektif dari Kepala Sekolah agar dapat mewujudkan lingkungan sekolah yang

aman dan tertib dengan mematuhi tata tertib sekolah; berusaha untuk bisa bersikap adil, dan selalu mengayomi dengan seluruh pegawai serta selalu bersikap ramah dan penuh perhatian serta memberikan peran panutan (*figurehead*) yang menjadi contoh bagi bawahan dan dapat mencerminkan ciri-ciri kelompok kepada pihak luar melalui perilaku dan penampilannya.

2. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung.
  - a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung untuk meningkatkan kinerja adalah yang pertama dilakukan membangun komunikasi yang baik, berusaha untuk mengenal lebih dekat seluruh pegawai atau personil bawahannya yaitu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Selanjutnya kepala Sekolah berusaha untuk menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian, tidak membedakan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Serta selalu memberikan kesempatan yang sama.
  - b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan motivasi (*motivation*) pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara berkomunikasi secara intens akan dapat membentuk suatu ikatan emosional, Menunjukkan kepada pendidik & tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses, melihat Kompetensi dan keprofesionalan yang di miliki, Memberikan motivasi kepada pendidik agar memperkaya penguasaan berbagai jenis metode dalam proses pembelajaran, meningkatkan kemampuan tambahan yaitu penggunaan media pembelajaran, Menerapkan sistem penilaian pada peserta didik yang tidak hanya ditinjau dari pengetahuan pelajaran

umum, keagamaan, tetapi juga sikapnya dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas maupun di luar kelas.

3. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dan MTsN Tulungagung.
  - a. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Tulungagung dapat di aplikasikan dengan beberapa langkah yaitu dengan cara melihat kerja pendidik dari keprofesionalan dalam mengajar. Professional dapat dilihat dari kemampuan menghasilkan kerja yang lebih baik dari pada ukuran biasa yang sudah umum. Pembinaan yang diikuti baik bersifat internal dan eksternal dilakukan dengan tujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dalam mengembangkan potensi akademik/pun non akademik. Pembinaan yang dilakukan di harapkan mampu menjadikan pendidik bisa melakukan kegiatan pembelajaran dengan baik lagi sehingga pelanggaran-pelanggaran yang pernah dilakukan akan terminimalisir atau berkurang. Selain itu kedisiplinan kehadiran sekolah juga harus selalu di pantau karena merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, sebuah lembaga pendidikan harus memiliki pemahaman yang baik akan pembinaan, kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.
  - b. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memantau (*monitoring*) kinerja pada pendidik dan tenaga kependidikan di MTsN Tulungagung dapat di wujudkan dengan melihat kehadiran dan etos kerja yaitu memeriksa kemajuan dan kualitas dalam menyelesaikan tugas, Di lihat dari ke profesionalan pendidik ataupun tenaga kependidikan sebagian besar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Namun ada beberapa tenaga kependidikan yang tidak sesuai dengan jurusan yang diampunya, dan diletakkan sebagai operator di Perpustakawan dan Tata Usaha, serta melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja

dalam membangun karakter pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kegiatan belajar mengajar serta mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi.

## F. DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006.
- Aziz, Abdul. *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus; Kumpulan Materi Pelatihan Metode Peneliti Kualitatif*, (BMPTSI), Surabaya: Wilayah VII-Jawa Timur, 1998.
- Bukhara, Syamil Qur'an. *(Al-qur'an Tajwid dan Terjemah)*, Bandung: Menteri Agama dan Menteri P dan K, 2010.
- D.Scott Derue, et.al, *Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, Journal of Personnel Psychology, Vol. 64, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2012.
- Graham Vaughan and Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, Sidney: Prentice Hall, 1995.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasi, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Indrafachrudi, R. Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006.
- Luthans, F. *Organizational Behavior*, New York: McGraw-hill, 2005.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya 2004.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia, Jakarta: Salemba Empat, 2006.

- Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2010.
- M.B, Miles & Huberman A.Mikel, *Qualitative Data Analisis*, Beverly Hills: SAGE Publication, Inc, 1992.
- Mulyasa. E, *Manajemen Berbasis Manajemen*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Nasution, *Metodologi Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Budi Aksara, 2002.
- Nurlaila. *Manajemen Sumber Daya Manusia I.*, Penerbit: LepKhair, 2010.
- Oxford University Press, *Oxford Dictionary Language Matters*, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/behaviour>, diakses pada Selasa, 16 Februari 2016 pukul 17:29 WIB.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- S. Margono,. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet V, 2005.
- Shulhan Muwahid dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2013.
- Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Susilo, Eko. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Kasus di SMAN 1 Regina Pacis dan SMA al-Islam Surakarta*, Malang: Tesis UM tidak diterbitkan, 2003.
- Triyo Supriyatno dan Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Uzer Usman, Moh. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills: Sage Publication, 1987.