

**LAPORAN PENELITIAN**  
**KONSTRUK TEORITIS DAN PENGUKURAN**  
**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN YANG**  
**MELAYANI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**



Oleh :

1. Dr. Endah K. Purwaningtyas, M.Psi., Psikolog (Ketua)  
NIDN. 2014057501  
NIP. 197505142000032003
  
2. Drs. Zainul Arifin, M.Ag (Anggota)  
NIDN. 2006066502  
NIP. 196506061994031003

**KEMENTERIAN AGAMA**  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**  
**(LP2M)**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM**  
**MALANG**  
**2018**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Organisasi merupakan satuan sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut akan mampu mencapainya bersama. Pada organisasi tersebut masing-masing individu diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja melalui berbagai kewenangan dan tanggung jawab (Robbins & Judge, 2008).

Salah satu jenis organisasi adalah organisasi pendidikan atau sekolah. Diantara berbagai macam jenis sekolah terdapat sekolah yang berada dibawah naungan Kementerian Agama RI. Sekolah-sekolah tersebut disebut juga sebagai lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan merupakan lembaga yang bersifat unik dan kompleks. Unik karena setiap lembaga pendidikan memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh

lembaga pendidikan yang lain. Karakteristik tersebut tercipta karena di lembaga pendidikan terjadi proses belajar mengajar yang menjadi tempat untuk menanamkan nilai-nilai dan kebudayaan dalam kehidupan manusia. Kompleks karena di lembaga pendidikan terdapat berbagai komponen yang saling menentukan dan saling berkaitan antara satu dengan lainnya.

Salah satu komponen yang penting di lembaga pendidikan adalah guru. Guru memiliki peranan yang menentukan dalam mencapai tujuan organisasi (lembaga pendidikan). Peran guru ini harus terus menerus diperhatikan agar menghasilkan lulusan yang berkualitas. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru : 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 (Nurchasanah, 2012:296).

Guru merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan yang harus berperan aktif dan menempatkan

kedudukannya sebagai tenaga profesional, sehingga guru mampu meningkatkan kinerjanya dalam membimbing dan mengarahkan anak didiknya (Sutarsanah, 2011:93).

Keberhasilan pendidikan nasional dilihat dari kinerja guru. Kinerja guru merupakan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan (Arifin dan Barnawi 2012:14). Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam pembelajaran yang mendidik kepada siswa (Supardi, 2014:54). UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 20 (a) tentang guru dan dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran (Nurchasanah, 2012:296). Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Kinerja guru di lembaga pendidikan Islam dipengaruhi oleh kebijakan dan manajemen yang baik

untuk mengelola lembaga tersebut menjadi sebuah keniscayaan di tengah pelaksanaan sistem pendidikan nasional yang telah mengalami perubahan yang cukup signifikan. Pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang baik tidak lepas dari seorang kepala sekolah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Imrani, Rizka (2012) Gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru (X -Y), diketahui nilai R sebesar 0,745 yang menunjukkan nilai korelasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja guru yang kuat dan bernilai positif. Bernilai positif berarti ada hubungan searah antara gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dengan kinerja guru.

Pentingnya peran kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja bawahannya telah terbukti sebagaimana penelitian sebelumnya. Tugas sebagai pimpinan adalah melayani para bawahannya. Karakteristik kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan selalu ingin melayani terbukti mampu mempengaruhi komitmen organisasi bawahan dan keterikatan kerja karyawan (Purwaningtyas, 2016). Sejalan dengan itu, Laub (1999 ; Patterson, 2003; Miers,2004) berpendapat bahwa kepemimpinan layanan sangat konsen pada pelayanan terhadap orang lain dan seringkali disertai dengan mengorbankan diri sendiri sehingga perilaku kepemimpinan

layanan akan mengarahkan seorang pemimpin untuk melawan keinginan personalnya dan lebih mengutamakan kepentingan pengikutnya.

Kepemimpinan telah sejak lama menjadi kajian yang menarik minat para peneliti pada empat dekade terakhir. Mulai dari Stogdill 1974, Rauch & Behling 1984, Bass 1985, Bass & Avolio 1994, Beekun, 1999 dan terus berkembang sampai saat ini. Efektivitas kepemimpinan terus dikaji ulang, teori mengenai gaya kepemimpinan juga terus berkembang, demikian juga dengan karakteristik pemimpin selalu dilakukan peninjauan ulang (Purwaningtyas, 2016).

Gary Yukl (2001) menjelaskan bagaimana menilai efektivitas kepemimpinan yaitu melalui tiga (3) jenis variabel yang relevan yaitu : (1) karakteristik pemimpin, (2) karakteristik pengikut, dan (3) karakteristik situasi. Hal ini menegaskan bahwa pemimpin tidak bisa berhasil sendirian karena pemimpin harus bisa bekerja sama dengan pengikutnya atau bawahannya dan mengetahui pentingnya pendekatan pada faktor kontekstual (Purwaningtyas, 2016).

Pemimpin yang efektif, merujuk pada Yukl (2001) adalah yang mampu bekerjasama dan memberdayakan bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan juga memiliki andil yang besar untuk mensukseskan program-program yang direncanakan oleh pimpinan. Persepsi bawahan terhadap karakteristik kepemimpinan yang sedang berjalan merupakan salah satu indikator penentunya.

Joseph dan Winston (2005), dari Regent University- Virginia tertarik untuk meneliti hubungan antara *servant leadership*, *leader trust and organizational trust*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan layanan berkorelasi positif dengan *leader trust* dan *organizational trust*.

Persepsi organisasi sebagai pelayan menunjukkan tingkat yang tinggi pada *leader trust* dan *organizational trust* jika dibandingkan dengan organisasi yang bukan pelayanan. Hal ini sekaligus mendukung teori Greenleaf tentang pemimpin yang efektif.

Robert K. Greenleaf (1977), pertamakali memunculkan istilah *servant as a leader* pada sebuah *essay* dan kemudian dikenal sebagai kepemimpinan layanan (*servant leadership*) menjelaskan bahwa seorang pemimpin akan efektif jika mengutamakan pelayanan dan selalu ingin melayani. Karakteristik kepemimpinan layanan dirumuskan dalam 10 hal, yaitu (1) mampu mendengar dengan baik apa yang diinginkan dan dirasakan oleh pengikutnya, (2) empati, (3) *healing*, (4) kesadaran diri, (5) persuatif, (6) mampu mengkonseptualisasi sesuatu dengan baik, (7) berpandangan jauh ke depan dengan berpegang pada hikmah kejadian masa lalu, realitas yang terjadi saat ini dan konsekwensi atas suatu keputusan di masa mendatang, (8) *stewardship*, (9) komitmen atas pertumbuhan individu (*tangibel* dan *intangibel*) dan (10) membangun komunitas (Laub J.A., 1999).

Kekuatan karakter dari model kepemimpinan layanan menunjukkan keutamaan dari pelayanan pada pengikut . Hal ini sebagaimana yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW dimana beliau selalu memberikan layanan terbaik pada para pengikutnya. Meskipun dikisahkan, beliau Rasul SAW pernah dimaki – maki bahkan sampai diludahi oleh umat yang tidak

mempercayai visi ajaran suci yang beliau sampaikan. Bahkan saat menjelang ajalpun, Baginda Rasulullah SAW masih memikirkan umatnya.

Kuatnya karakter seorang pemimpin terbaik di dunia ini, Rasulullah SAW, seperti yang diutarakan oleh Bosworth Smith (1874, dalam Antonio, 2010), “Ia adalah perpaduan Paus dan Caesar, tapi Paus tanpa tuntutan dan Caesar tanpa legiunnya: tanpa bala tentara yang siap siaga, tanpa pengawal, tanpa istana dan tanpa pendapatan pasti. Jika ada seseorang yang punya hak untuk berkata bahwa ia memerintah dengan sifat ketuhanan yang sebenar-benarnya, dia adalah Muhammad SAW, karena ia memiliki semua kekuatan tanpa alat ataupun dukungan (Kurniawati, 2012).

Organisasi yang efektif membutuhkan orang-orang yang terbaik, cemerlang dan memiliki kompetensi yang beragam untuk bertahan, berinovasi dan berkembang. Chowdhury (2003, dalam Efferin 2010), mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan dari orang-orang yang bertalenta dan dilengkapi dengan sumber daya yang memadai untuk menghasilkan *output* yang lebih baik dan lebih cepat. Namun bukan pekerjaan yang mudah untuk mempersatukan orang-orang seperti itu. Sering sekali mereka yang bertalenta memiliki aspirasi beragam dengan keunikan perilakunya masing-masing. Dibutuhkan keahlian khusus untuk mengendalikan orang-orang yang eksentrik namun berpotensi dahsyat. (Efferin, 2010 dalam Kurniawati, 2012)

Salah satu organisasi yang unik namun memiliki kekuatan luar biasa adalah lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam adalah



organisasi pendidikan yang menyelenggarakan proses belajar mengajarnya didasarkan pada nilai-nilai ajaran al Quran, al hadits, pemikiran para ulama serta sejarah perkembangan peradaban Islam. Secara singkat, dapat dipahami bahwa lembaga pendidikan Islam menjalankan organisasi melalui visi, misi, tujuan, guru, kurikulum, metode pengajaran, budaya, pola interaksi dan sistem evaluasinya dengan berlandaskan pada nilai-nilai ajaran Islam (Munifah, 2012).

Namun demikian, lembaga pendidikan Islam yang dilandasi dengan nilai-nilai ajaran Islam yang luhur ternyata sampai saat ini masih merupakan lembaga pendidikan alternatif menurut pandangan masyarakat. Lembaga pendidikan Islam masih merupakan pilihan kedua bagi masyarakat setelah lembaga pendidikan umum. Hal ini tentunya sangat disayangkan karena lembaga pendidikan Islam seharusnya bisa menjadi contoh yang unggul bagi lembaga pendidikan lain. Nilai-nilai ajaran Islam tentang manajemen sangat lengkap dan unggul. Ajaran kepemimpinan dalam Islam adalah melayani umat atau rakyat yang dipimpinnya.

Uniknya lembaga pendidikan Islam dan kuatnya karakter kepemimpinan layanan menarik peneliti untuk mengetahui lebih mendalam tentang “ Karakteristik Kepemimpinan Layanan Lembaga Pendidikan Islam”

## **2. Rumusan Masalah**

Penelitian ini bermaksud untuk menjawab permasalahan berikut :

1. Bagaimanakah konsep kepemimpinan yang melayani ?

2. Bagaimanakah karakteristik/indikator dari kepemimpinan yang melayani ?
3. Indikator manakah yang dominan pada kepemimpinan yang melayani pada lembaga pendidikan Islam ?

### **3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui konsep kepemimpinan layanan di lembaga pendidikan Islam
2. Mengetahui indikator-indikator/ karakteristik apa saja yang melingkupi kepemimpinan layanan.
3. Mengetahui indikator yang paling dominan dalam pembentukan kepemimpinan layanan pada lembaga pendidikan Islam.

### **4. Manfaat Penelitian**

- a. Secara teori, penelitian ini diharapkan menyumbang gagasan berharga,
  1. Sebagai landasan konseptual dan wacana teoritik tentang kepemimpinan layanan.
  2. Bagi pengembangan dan diskursus mengenai teori kepemimpinan, khususnya kepemimpinan Layanan sebagai model kepemimpinan yang efektif dalam upaya mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam.
  3. Bagi pengembangan kajian psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi dalam konsep kepemimpinan layanan.
- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan,

1. Bagi manajemen Lembaga Pendidikan Islam, penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan mengenai bangunan konsep dasar kepemimpinan yang efektif dan pengaruhnya pada kinerja khususnya untuk pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.
2. Bagi pemangku kebijakan, melalui penelitian ini berupaya meningkatkan kinerja karyawan di Lembaga Pendidikan Islam.
3. Bagi Pemerintah, khususnya Kementerian Agama Republik Indonesia sebagai bahan pertimbangan dalam menumbuhkembangkan pemimpin-pemimpin di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam melalui modul pelatihan kepemimpinan layanan.
4. Bagi Peneliti, melalui penelitian lanjut dalam mengembangkan pola intervensi psikologis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru terutama pada Lembaga Pendidikan Islam.

## **BAB II KAJIAN TEORI**

### **1. Kinerja**

Menurut *the Scribner-Bantam English Dictionary* (dalam Prawirosentono, 1991), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing sebagai upaya mencapai tujuan organisasi secara legal sesuai dengan moral maupun etika. Selain itu, Mangkunegara (2001) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kedua pengertian tersebut menekankan pentingnya tanggung jawab dan wewenang individu maupun sekelompok orang dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya Bernardin dan Russel (1993), menyatakan bahwa kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *output*. Timpe (1993), mengemukakan bahwa kinerja individu adalah hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Mathis dan Jackson (2002), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi yang antara lain termasuk : (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja dan (5) sikap kooperatif.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) saling berhubungan, dimana bila kinerja individu baik maka kemungkinan besar kinerja lembaga juga akan baik. Terdapat beberapa cara untuk mengukur kinerja, menurut Bernardin & Russel (1993), sebagai berikut :

- a. Dengan melihat kualitas kerjanya dimana proses atau hasil kerjanya mendekati sempurna karena dikerjakan sesuai cara- cara yang telah ditentukan sebelumnya dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Dengan melihat kuantitas kerjanya dimana jumlah yang berhasil diselesaikan dapat diukur dengan banyaknya aktivitas yang telah berhasil diselesaikan.
- c. Dengan melihat penghematan waktu dimana kinerja diukur dari kecepatan waktu minimal yang dicapai untuk menyelesaikan aktivitas kerja.
- d. Dengan melihat efisiensi biaya dimana penggunaan sumber daya organisasi dapat dioptimalkan sedemikian rupa untuk mendapatkan hasil yang optimal dan mengurangi dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya yang ada.
- e. Dengan melihat keperluan pengawasan dimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya atau mampu memperbaiki kerjanya tanpa memerlukan pengawasan dan campur tangan dari supervisor.

- f. Dengan melihat dampak interpersonal dimana karyawan memiliki harga diri dan peran yang sederajat dalam bekerjasama dengan karyawan yang lain dan mampu menempatkan diri secara wajar dengan atasan maupun bawahannya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil unjuk kerja dari seseorang ataupun sekelompok orang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun penilaiannya meliputi berbagai hal berikut : kualitas, kuantitas, efektifitas waktu, kemampuan bekerjasama, keperluan pengawasan, dampak interpersonal yang dimunculkan dan efisiensi biaya.

Menurut Mathis dan Jackson, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : (1) kemampuan individu, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan (5) hubungan mereka dengan organisasi .

Mangkunegara (2000), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) faktor individual, (2) faktor sumber daya dan (3) faktor situasi. Kinerja yang dicapai karyawan karena adanya faktor individual yang berbeda, misalnya adanya perbedaan kemampuan (*skill*). Seorang karyawan mungkin sangat berkeinginan untuk mencapai prestasi yang tinggi dengan cara yang sangat sempurna namun karena kemampuannya yang kurang memadai maka prestasinya tetap tidak bisa meningkat.

Prestasi kerja lembaga juga tidak akan bisa ditingkatkan jika sumber daya yang dimiliki terbatas dan tidak memadai. Semakin terbatas sumber daya yang dimiliki biasanya konflik antar individu juga berlangsung semakin tajam akibat terjadi rebutan atau pemakaian yang tidak merata. Sumber daya dimaksud bisa berupa peralatan kerja, akses teknologi, informasi, anggaran, ruang dan lain-lain.

Faktor situasi, misalnya berupa kondisi ruang, iklim kerja yang menunjang, suasana kerja yang menyenangkan, gaya kepemimpinan yang diterima oleh bawahan, pengakuan atasan, penghargaan dan sistem kerja yang rapi.

## **2. Kinerja Guru**

Pengertian kinerja dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2002:570) adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang di perhatikan, atau kemampuan bekerja. Materi diklat “Penilaian Kinerja Guru” yang diterbitkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan (2008:20) kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi (Barnawi dan Arifin 2012:13). Tingkat keberhasilan dalam bekerja harus sesuai dengan hukum, moral, dan etika.

Standar kinerja merupakan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap segala hal yang telah dikerjakan. Menurut Inveich (dalam Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008:20) patokan tersebut meliputi 1) Hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; 2) Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; 3) kepuasan. Mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; 4) Adaptasi, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Sementara itu, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa. Profesionalisme guru ditandai

dengan keahliannya dibidang pendidikan. Menurut Undang-Undang no 14 tahun 2005 pasal 20, tugas atau kewajiban guru, antara lain:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
4. Menjunjung tinggi perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika.
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Pembelajaran yang berkualitas hanya dapat mewujudkan oleh guru yang memiliki kemampuan unggul dan memotivasi yang tinggi dalam melaksanakan kewajibannya. Melalui pembelajaran yang berkualitas akan menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Demikian pula sebaliknya, jika pembelajaran yang dikelola guru tidak berkualitas, lulusannya tidak akan berkualitas. Hal tersebut akan berdampak pada kemampuan lulusan dalam menghadapi persaingan hidup yang semakin ketat. Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas kependidikan sesuai dan tanggungjawab dan wewenangnya berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Menurut pendapat Piet A. Sahertian seperti yang dikemukakan oleh Kusmianto (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008 :21), bahwa standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti: 1. Bekerja dengan siswa secara individual, 2. Persiapan dan perencanaan pembelajaran, 3. Pendayagunaan media pembelajaran,

4. Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan 5. Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Secara keseluruhan dapat diartikan bahwa kinerja guru adalah perwujudan kemampuan dan keterampilan berdasarkan kewenangan yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas pokoknya, yaitu keterampilan mengajar. Namun pelaksanaan tugas tersebut tidak terlepas dari karakter pribadi dan lingkungan sosial yang membentuk kualitas personal dan mewujudkan dalam bentuk tanggung jawab profesi berupa kualitas profesional. Kinerja guru tersebut berfokus pada pencapaian tujuan organisasi sekolah.

### **3. Aspek Kinerja Guru**

Guru harus memenuhi beberapa kompetensi persyaratan menurut Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, sebagai berikut:

- a) Pedagogik, dalam hal ini guru harus menguasai karakteristik peserta didik, Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, Pengembangan kurikulum, Kegiatan pembelajaran yang mendidik, Pengembangan potensi peserta didik, Komunikasi dengan peserta didik, Penilaian dan evaluasi
- b) Kepribadian, guru Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional, Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan, Etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi serta mempunyai rasa bangga menjadi guru
- c) Sosial, Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif, Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat



- d) Profesional, Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif.

#### 4. Kepemimpinan yang Melayani

Istilah *servant as a leader* pertama kali dicetuskan oleh Robert K. Greenleaf (1977) dalam sebuah *essay* dan kemudian dikenal sebagai *servant leadership* menjelaskan bahwa seorang pemimpin akan efektif jika mengutamakan pelayanan dan selalu ingin melayani. Karakteristik *servant leadership* (SL) dirumuskan dalam 10 hal, yaitu (1) mampu mendengar dengan baik apa yang diinginkan dan dirasakan oleh pengikutnya, (2) empati, (3) *healing*, (4) kesadaran diri, (5) persuatif, (6) mampu mengkonseptualisasi sesuatu dengan baik, (7) berpandangan jauh ke depan dengan berpegang pada hikmah kejadian masa lalu, realitas yang terjadi saat ini dan konsekwensi atas suatu keputusan di masa mendatang, (8) *stewardship* , (9) komitmen atas pertumbuhan individu (*tangibel* dan *intangibel*) dan (10) membangun komunitas.

Karakteristik Greenleaf di atas dikembangkan lagi oleh Patterson (2003), sehingga memunculkan karakteristik tambahan seperti cinta, kemanusiaan, *altruism*, memiliki visi, dipercaya, mampu memberdayakan dan mengutamakan pelayan. Sejalan dengan itu Laub, 1999 ; Patterson, 2003; Miers,2004 berpendapat bahwa SL sangat konsen pada pelayanan terhadap orang lain dan seringkali disertai dengan mengorbankan diri

sendiri sehingga perilaku SL akan mengarahkan seorang pemimpin untuk melawan keinginan personalnya dan lebih mengutamakan kepentingan pengikutnya.

Mengutamakan pelayanan merupakan tema utama dari *Servant Leadership* dan menjadi latar belakang dari prinsip-prinsip penting *Servant Leadership*. Rinehart (1998), menyampaikan bahwa “ *we don’t naturally gravitate to this type of Leadership, but it happens when we give up our own interest to genuinely look out for the well being of those we are called serve an entirely different set of assumption undergirds this model*”.

Merujuk pada Rineheart, kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan menitik beratkan pada melepaskan ego kepemimpinan yang selalu ingin dilayani menjadi berbalik melayani. Hal ini bisa dilakukan jika kepemimpinan yang dijalankan semata-mata untuk melayani. Kepemimpinan layanan didasari dengan kemampuan untuk berempati dan bersedia untuk mendengarkan yang diinginkan oleh bawahan. Selain itu juga kesediaan untuk melibatkan bawahan dalam penyusunan visi lembaga.

Namun demikian, penerapan kepemimpinan layanan masih perlu digali lebih dalam lagi, terutama pada lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda dengan lembaga yang lain. Lembaga pendidikan hasil produksinya bukan berupa barang tapi jasa. Produknya adalah pribadi-pribadi terdidik yang memiliki pengetahuan dan cukup terampil dalam bidangnya. Demikian pula dengan lembaga pendidikan Islam yang pengelolaannya berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Tentunya akan sangat menarik jika mengetahui aspek- aspek atau indikator-indikator penting yang melingkupi kepemimpinan layanan pada lembaga pendidikan Islam.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dalam dua tahapan yang saling berkaitan. **Tahap pertama** merupakan proses konseptualisasi dan konstruksi terhadap kepemimpinan layanan. Pada tahap ini menggunakan pendekatan kualitatif metode fenomenologi. Hasil dari tahap ini adalah tersusunnya definisi operasional mengenai kepemimpinan layanan, dimensi-dimensi maupun indikator-indikator yang tercakup didalamnya dan skala kepemimpinan layanan.

**Tahap kedua** dilakukan berdasarkan hasil yang diperoleh dari tahap pertama. Pada tahap ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui uji coba skala kepemimpinan layanan dan analisis faktor skala kepemimpinan layanan. Secara detil diuraikan sebagai berikut, penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kaidah - kaidah ilmiah yaitu empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Penelitian kuantitatif data penelitiannya berupa angka – angka dan menggunakan analisa statistik dengan proses berpikir deduktif ke induktif (Borg and Gall, 1989). Pada penelitian ini meneliti sebagian subyek yang merupakan representasi dari populasi.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah metode survei, adapun pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau melakukan komunikasi secara langsung kepada responden penelitian dengan *focus group discussion* (FGD) dan wawancara.

## **b. Populasi**

Pada penelitian ini, untuk tahap **pertama** adalah para kepala sekolah **dan kedua** populasinya adalah para guru di lembaga pendidikan Islam di Malang. Pertimbangan pemilihan populasinya tersebut karena para kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah/ madrasah dengan pengalaman menjalankan kepemimpinannya tersebut maka akan memudahkan proses FGD.

Pemilihan para guru sebagai responden adalah karena para gurulah yang secara langsung merasakan kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala sekolah. Hal ini akan memberikan informasi terkait persepsi para guru terhadap kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah tersebut.

## **c. Sampel dan Teknik Sampling**

Untuk menentukan jumlah sampel, menurut Zainuddin (2014), jika populasinya *finite*, dalam arti mempunyai sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif, maka perhitungan *sample size* dapat menggunakan rumus proporsi sebagai berikut:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Keterangan:

n = Besar sampel

N = Besar unit populasi

Z = Harga kurva normal yang tergantung dari harga alpha ( )

p = Estimator proporsi populasi

q = 1 - p

d = Limit dari *error*, atau kesalahan (absolut) yang dapat ditolerir.

Dalam perhitungan ini :

n = Besar sampel minimal yang diperlukan

N = Besar unit populasi di perguruan tinggi (= 634)

Z = adalah *critical value*, hal ini merujuk pada harga kurva normal yang tergantung dari harga alpha ( ), untuk  $\alpha = 0,05$ , *Z two tailed*-nya adalah 1,96.

p = untuk harga proporsi, menurut Zainuddin (2000:89), jika harga p dianggap = 0,5 maka harga n juga akan maksimal. Oleh sebab itu, jika harga p belum diketahui, supaya memperoleh harga n yang maksimal, maka peneliti dapat menggunakan harga p = 0,5.

q = Konsekuensi dari harga q adalah  $1 - p$ , tentu saja proporsi sisanya (q) adalah sebesar 0,5.

d = Merujuk pada batas toleransi kesalahan pengambilan sampel yang digunakan, dalam penelitian ini, d ditetapkan sebesar 13%.

Adapun teknik pengambilan sampelnya adalah *accidental sampling* yaitu dengan cara mengambil yang kebetulan dijumpai dari semua populasi yang memenuhi karakteristik penelitian.

Jumlah subyek penelitian dalam FGD adalah 25 kepala madrasah yang terdiri dari 15 kepala MTS dan 10 kepala MA. Pada tahap berikutnya adalah para guru sebanyak 83 dari lembaga pendidikan tersebut.

#### **d. Teknik Pengumpulan Data**

Tahap **pertama** untuk penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi dan *focus group discussion* (FGD). Jika dilihat dari sumber datanya, maka terdapat sumber primer dan sumber sekunder (Ghony & Almanshur, 2012). Sumber data primer adalah diperolehnya data penelitian dari observasi, wawancara dan FGD pada sumbernya langsung, yaitu para kepala sekolah.

Sumber data sekunder adalah diperolehnya data penelitian dari sumber tidak langsung yang biasanya berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi. Pada penelitian ini pengambilan data dilakukan dengan :

- a. Observasi, yaitu kegiatan pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala penelitian yang tampak secara sistematis. Observasi yang dilakukan adalah observasi tidak langsung, dimana peneliti tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah dan kegiatan sekolah yang dipimpinnya. Adapun data yang diperoleh dari hasil observasi ini adalah kebiasaan para kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinannya dan aktifitas sekolah yang dipimpinnya.
- b. Wawancara, yaitu pengambilan data secara langsung dengan bertanya pada sumber penelitian secara tatap muka kemudian mencatatnya. Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara tidak berstruktur sehingga peneliti hanya menggunakan pedoman garis besar tentang informasi yang akan ditanyakan pada sumber penelitian. Data penelitian yang diperoleh dari wawancara ini adalah pengalaman selama memimpin sekolah dan permasalahan yang dihadapi serta cara menyelesaikannya.

Tahap **kedua pada** penelitian ini menggunakan kuesioner. Terdapat kuesioner yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Kuesioner tersebut

adalah kuesioner persepsi kepemimpinan layanan pada lembaga pendidikan Islam.

**e. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan responden yang berada di Kabupaten Malang yaitu, para kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah. Selain itu juga para guru Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah tersebut. Pada saat FGD dilakukan di kantor kementerian Agama Kabupaten Malang.

**f. Variabel Penelitian**

Identifikasi variabel penelitian dimaksudkan sebagai acuan untuk mempermudah pemahaman tentang variabel penelitian dan posisinya pada penelitian. Adapun variabel penelitian yang dianalisis adalah Persepsi kepemimpinan layanan .

**g. Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel penelitian diuraikan sebagai berikut :

- a. Persepsi kepemimpinan layanan adalah kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama dalam

organisasi, melibatkan bawahan, menghargai bawahan, memberikan contoh dan komunikatif.

#### **h. Alat Ukur Penelitian**

Alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dalam bentuk kuesioner atau angket. Terdapat 1 kuesioner yang digunakan yaitu untuk mengukur variabel persepsi kepemimpinan layanan. Jenis data dari variabel – variabel yang digunakan adalah ordinal.

Item – item dalam kuesioner Persepsi kepemimpinan layanan terdiri dari pernyataan *favourable* dan *unfavourable*. Pernyataan *favourable* adalah pernyataan yang mendukung indikator dan sebaliknya pernyataan *unfavourable* adalah yang tidak mendukung indikator. Pernyataan *favourable* diberikan skor tertinggi untuk jawaban sangat setuju dengan skor 5, setuju dengan skor 4, ragu dengan skor 3, Tidak setuju dengan skor 2, sangat tidak setuju dengan skor 1. Adapun untuk pernyataan *unfavourable* diberikan skor tertinggi pada jawaban sangat tidak setuju yaitu sebesar 5, tidak setuju dengan skor sebesar 4, ragu dengan skor 3, setuju dengan skor 2 dan sangat tidak setuju dengan skor 1.

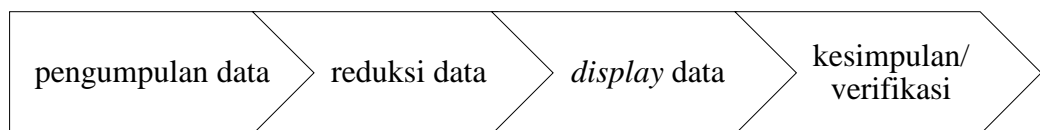
#### **h. Analisis Data Penelitian**

Analisis data merupakan bagian yang amat penting karena dengan analisislah data mentah yang telah diperoleh dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Analisis tahap awal pada penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif



terhadap hasil FGD yang telah dilakukan sebelumnya. Semua data diberikan kode dan dipilah-pilah berdasarkan rumusan masalah penelitian.

Proses analisa data yang dilakukan oleh peneliti dilakukan sejak awal hingga akhir penelitian. Adapun teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model interaktif menurut Miles & Huberman, 1986 (Herdiansyah, 2012). Teknik tersebut terdiri atas empat tahapan yang harus dilakukan meliputi: tahap pengumpulan data, tahap reduksi data, tahap *display* data dan tahap penarikan simpulan atau tahap verifikasi. Berikut adalah gambaran tahapan teknik analisa data model interaktif menurut Miles & Huberman:



**Gambar 3.1 Teknik Analisa Data Menurut Miles & Huberman**

Tahap pertama yaitu tahap pengumpulan data berisi tentang serangkaian proses pengumpulan data yang telah dimulai sejak awal penelitian dilakukan, baik melalui wawancara awal (wawancara untuk menentukan pokok masalah) maupun wawancara ketika awal penelitian dilakukan. Selanjutnya, tahap reduksi data yang berisi tentang proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan dianalisis. Tahap ketiga yaitu tahap *display* data berisi tentang olahan data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas kedalam suatu

matriks kategorisasi sesuai dengan tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan kemudian memecah tema tersebut kedalam bentuk yang lebih konkret dan sederhana yang disebut dengan subtema yang diakhiri dengan pemberian kode dari subtema tersebut sesuai dengan verbatim wawancara yang telah dilakukan sebelumnya. Tahap terakhir yaitu tahap penarikan simpulan/tahap verifikasi data yang secara esensial berisi tentang uraian dari seluruh sub kategorisasi tema yang tercantum pada tabel kategorisasi dan pengodean yang sudah terselesaikan disertai dengan *quote* verbatim wawancaranya (Herdiansyah, 2012).

Selanjutnya pada tahap berikutnya, dibuatlah kuesioner dan disebarakan sehingga diperoleh data mentah. Data mentah yang telah dikumpulkan akan dikategorisasikan, dipecah dalam kelompok-kelompok dan diberi perlakuan sedemikian rupa sehingga data tersebut mempunyai makna untuk menjawab masalah dan bermanfaat untuk menguji hipotesa (Nazir, 2003).

#### 1. Validitas

Validitas memberikan gambaran bahwa alat ukur yang digunakan telah sesuai dengan yang seharusnya dan mampu memberikan nilai yang sesungguhnya dari variabel tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan adalah validitas konstruk yaitu jika item-item dalam kuesioner memiliki keterkaitan yang tinggi antara satu dengan lainnya. Ukurannya adalah apabila korelasi antara item pernyataan dengan jawaban tinggi. Pada kondisi yang demikian, maka dinyatakan bahwa

item tersebut valid. Demikian sebaliknya, jika korelasi antara item pernyataan dan jawaban rendah maka item tersebut dinyatakan tidak valid sehingga digugurkan. Biasanya digunakan formula korelasional *product moment* untuk mengetahui validitas kuesioner, yaitu dengan membandingkan skor tiap butir item dengan skor total itemnya.

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi sebuah alat ukur. Bahwasanya jika digunakan pada masa yang akan datang alat ukur tersebut memiliki kemampuan yang sama dan hasilnya tetap sama pada subyek yang sama. Formula yang digunakan untuk mengukur *internal consistency* ini adalah formula Alpha Cronbach, dimana alat ukur tersebut merupakan bagian dari item-item yang konsisten. Nilai koefisien *internal consistency* ini akan semakin baik jika mendekati angka 1.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli sampai bulan Oktober 2018, pada 15 Madrasah Tsanawiyah dan 10 Madrasah Aliyah di Wilayah Malang, dengan subjek Kepala Sekolah pada Madrasah tersebut. Pada tahap awal dilakukan observasi pada Madrasah-Madrasah dimaksud.

Tujuannya adalah untuk mengetahui pola kepemimpinan dan aktivitas harian Kepala Sekolah dan para guru. Selanjutnya Peneliti mengundang para Kepala Sekolah untuk melakukan FGD yang bertempat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang. FGD dilakukan sebanyak 2 kali, yang pertama bertujuan untuk mengetahui cara kepemimpinan yang telah mereka terapkan selama ini. FGD kedua bertujuan untuk mengkonstruksi kepemimpinan layanan. Pada saat FGD, subyek penelitian dibagi menjadi 5 kelompok. Kelompok-kelompok tersebut, masing-masing beranggotakan 5 orang yang terdiri dari 3 kepala MTS dan 2 kepala MA.

Pada tahap berikutnya, disusun indikator-indikator / karakteristik dari kepemimpinan layanan dan dilanjutkan dengan menyusun definisi operasional kepemimpinan layanan. Setelah indikator disusun maka mulailah proses membuat kuesioner kepemimpinan layanan. Peneliti kemudian menyebarkan kuesioner yang berisi tentang kepemimpinan layanan dan kinerja guru. Adapun kepala madrasah dimaksud adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Peserta FGD Konstruksi Kepemimpinan Layanan**

<b>No.</b>	<b>Jenjang</b>	<b>Asal Madrasah</b>
1.	MTS	MTSN 1 Malang
2.	MTS	MTSN 2 Malang

3.	MTS	MTSN 3 Malang
4.	MTS	MTSN 4 Malang
5.	MTS	MTSN 5 Malang
6.	MTS	MTSN 6 Malang
7.	MTS	MTSN 7 Malang
8.	MTS	MTSS Al Ittihad
9.	MTS	MTSS Al Maarif
10.	MTS	MTSS NU Miftahul Huda Bokor Turen
11.	MTS	MTS Al Hikmah Kuwolu Bululuawang
12.	MTS	MTSS Walisongo Bululawang
13.	MTS	MTSS An Nur
14.	MTS	MTSS Roudlotul Ulum Karangploso
15.	MTS	MTSS Al Khoiriyah Gondanglegi
16.	MA	MAN 1 Malang
17.	MA	MAN 2 Malang
18.	MA	MAN 3 Malang
19.	MA	MAS Al Ittihad
20.	MA	MAS Al Maarif
21.	MA	MAS An Nur
22.	MA	MAS Kahiruddin
23.	MA	MAS Al Islam
24.	MA	MAS Nasrudin
25.	MA	MAS Miftahul Huda Kromengan

Sumber : data penelitian diolah (2018)

## B. Demografi Subyek

Subyek penelitian pada tahap awal ini adalah para Kepala Madrasah yang berjumlah 25 orang. Karakteristik demografi dari para subyek penelitian dapat dirinci sebagai berikut :

### 1. Deskripsi subyek berdasarkan lama menjabat Kepala Madrasah

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Lama Menjabat Kepala Madrasah**

<b>Kelompok Lama Bekerja (tahun)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
1 - 3	8	32 %
4 - 7	13	52 %
8 - 14	4	16 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

Sumber : data penelitian diolah (2018)

Pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebanyak 13 orang (52%) Kepala Madrasah memiliki masa jabatan 4- 7 tahun. Hal ini menunjukkan mereka memiliki pengalaman yang cukup beragam terkait kepemimpinan dan cukup memahami kepemimpinan yang dijalankan. Sebanyak 32 % (8) orang Kepala Madrasah memiliki pengalaman yang masih belum beragam terkait kepemimpinan sehingga masih belum memahami kepemimpinan yang dijalankan. Selanjutnya sebanyak 4 orang (16%) Kepala Madrasah memiliki pengalaman yang sangat panjang sehingga mumpuni dalam kepemimpinan dan memahami kepemimpinan yang dijalankan.

### 2. Deskripsi subyek berdasarkan gender (Laki-laki dan Perempuan)

Pada kelompok ini masih didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 23 orang (92 %). Hal ini menunjukkan bahwa jabatan Kepala Madrasah

masih merupakan jabatan yang maskulin sehingga sebagian besar diisi oleh Laki-laki. Adapun perempuan yang menjabat sebagai Kepala Madrasah hanya 2 orang saja (8%). Jabatan puncak di institusi pendidikanpun masih belum banyak terbagi untuk perempuan. Namun demikian hal ini masih merupakan sampel pada penelitian yang dilakukan.

### **C. Paparan Data Penelitian**

#### **1. FGD Hari 1 (*self assessment*)**

Pada tahap pelaksanaan penelitian, dilakukan FGD dengan membuat kelompok-kelompok. Peserta FGD terdiri dari 25 kepala sekolah (madrasah) kemudian dibagi menjadi 5 kelompok. Tahap pelaksanaan FGD 1 dibahas terkait *self assessment* tentang pengalaman kepemimpinan yang dijalankan selama ini. Kelompok dibagi sebagai berikut :

- 1). Kelompok 1 terdiri dari : Kepala MTSN 1, Kepala MTSN 2, Kepala MTSS NU Miftahul Huda Bokor, Kepala MAN 1 dan Kepala MAS Al Ittihad.
- 2). Kelompok 2 terdiri dari : Kepala MTSN 3, Kepala MTSN 4, Kepala MTSS Al Hikmah Kuwolu, Kepala MAN 2 dan Kepala MAS Al Maarif.
- 3). Kelompok 3 terdiri dari : Kepala MTSN 5, Kepala MTSS Walisongo, Kepala MTSS An Nur, Kepala MAN 3 dan Kepala MAS An Nur.

4). Kelompok 4 terdiri dari : Kepala MTSN 6, Kepala MTSS Roudhotul Ulum, Kepala MTSS Al Khoiriyah, Kepala MAS Khairuddin dan Kepala MAS Al Islam.

5). Kelompok 5 terdiri dari : Kepala MTSN 7, Kepala MTSS Al Ittihad, Kepala MTSS Al Maarif, Kepala MAS Nasrudin dan Kepala MAS Miftahul Huda Kromengan.

## **2. Temuan Lapangan**

### **1). Hasil FGD Kelompok 1**

#### **a. Langkah – langkah yang dilakukan untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah**

Untuk menyelesaikan masalah kedisiplinan yang terjadi di madrasah, maka dilakukan langkah-langkah berikut :

1. Inventarisasi masalah
2. Mencari penyebab permasalahan
3. Sharing dengan pihak yang terkait dengan permasalahan
4. Solusi dengan pihak terkait (PTK, Medis)
5. Melakukan analisis SWOT



Menurut kelompok 1, langkah-langkah tersebut dianggap paling efektif untuk menyelesaikan masalah kedisiplinan yang terjadi. Melalui langkah-langkah tersebut, masalah dapat dipecahkan dan tidak terjadi pengulangan kesalahan.

#### **b. Tindakan yang dilakukan untuk menghadapi bawahan yang bermasalah**

Menghadapi bawahan yang kurang optimal adalah dengan melakukan tindakan berikut :

1. Komunikasi personal
2. Melakukan kunjungan
3. Bekerjasama dengan pihak lain (*stakeholder*)

Pada dimensi ini, komunikasi personal menjadi pilihan pertama untuk mengoptimalkan karyawan karena akan membangkitkan kenyamanan pada karyawan untuk membuka diri.

#### **c. Strategi yang digunakan dalam berkomunikasi**

Berkomunikasi dengan menggunakan prinsip-prinsip humanistik dan kekeluargaan namun tetap sistematis. Menggunakan cara-cara yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mengikuti tujuan organisasi (madrasah). Pendekatan tersebut akan lebih efektif digunakan baik dengan atasan, bawahan dan rekan sejawat.

#### **d. Cara untuk mengarahkan bawahan**

Mengarahkan bawahan bisa dilakukan dengan cara memberikan contoh atau teladan yang baik, memberikan motivasi dengan memberikan *reward* atau *punishment* bagi yang kurang optimal dalam bekerja. Selain itu juga bisa dilakukan dengan cara mengajak/ melibatkan dalam mengambil keputusan atau untuk mencapai tujuan madrasah.

#### **e. Cara untuk mengelola SDM (Sumber Daya Manusia)**

Mengelola sumber daya manusia merupakan salah satu tugas dari kepala madrasah. Agar SDM yang ada bisa dikelola secara optimal maka perlu dilakukan pengembangan dengan menumbuhkan budaya literasi, menguasai metodologi pembelajaran, menguasai Informasi & teknologi (IT), mengembangkan kecerdasan spiritual, sosial dan emosional. Mengembangkan aspek-aspek tersebut pada bawahan akan membantu untuk mencapai tujuan organisasi (madrasah) sehingga akan menjadi madrasah yang unggul.

## **2). Hasil FGD Kelompok 2**

### **a. Langkah – langkah yang dilakukan untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah**

Untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di madrasah, maka dilakukan langkah-langkah berikut :

1. Dilakukan pembinaan secara umum melalui rapat-rapat
2. Pendekatan individual/ personal
3. Pimpinan memberikan keteladanan
4. Dokumentasi kedisiplinan
5. Memberikan *reward* atau *punishment*

Kelompok 2 menyepakati bahwa langkah-langkah tersebut adalah yang paling sering dilakukan saat terjadi permasalahan di madrasah. Baik permasalahan yang berkaitan dengan guru, karyawan maupun siswa. Menggunakan langkah-langkah tersebut permasalahan akan dapat diselesaikan dengan baik.

### **b. Tindakan yang dilakukan untuk menghadapi bawahan yang bermasalah**

Menghadapi kinerja bawahan yang kurang optimal, maka perlu dilakukan tindakan-tindakan berikut :

1. Pendekatan personal
2. Memberikan pembinaan secara umum melalui rapat-rapat

3. Mengajak untuk *sharing* terkait prestasi madrasah

Pada kasus ini, pendekatan personal menjadi tindakan yang pertama dilakukan. Melalui pendekatan personal seorang bawahan akan lebih terbuka mengemukakan kesulitan/ hambatan yang dihadapinya.

### c. Strategi yang digunakan dalam berkomunikasi

Berkomunikasi dengan atasan dengan cara berikut :

1. Konsultasi
2. Mengundang sebagai narasumber

Berkomunikasi dengan teman sejawat dengan cara berikut :

1. Rapat koordinasi
2. Membuat grup media sosial (wa dan sejenisnya)
3. Anjongsana

Berkomunikasi dengan bawahan dengan cara berikut :

1. Pendekatan personal
2. Mengadakan rapat pembinaan
3. *Study* banding
4. *Refreshing*

Pada kasus ini, kelompok 2 menyepakati strategi yang berbeda-beda dalam melakukan komunikasi dengan komponen madrasah. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah tujuan berkomunikasi dengan masing-masing elemen. Masing-masing elemen memiliki

sumbangan penting bagi kemajuan organisasi/ madrasah sehingga perlu dilakukan komunikasi yang intensif dengan mereka.

#### **d. Cara untuk mengarahkan bawahan**

Mengarahkan bawahan dalam bekerja digunakan cara-cara seperti berikut :

1. Menggunakan pembinaan umum dalam rapat dinas
2. Menempatkan bawahan sesuai dengan kompetensinya
3. Pendekatan personal

Membina bawahan melalui rapat-rapat dinas menjadi pilihan pertama bagi kelompok 2. Rapat dinas merupakan pendekatan formal yang paling sering dilakukan untuk memberikan pembinaan dan pengarahan pada bawahan.

#### **e. Cara untuk mengelola SDM (Sumber Daya Manusia)**

Mengelola SDM yang dimiliki oleh madrasah menggunakan cara berikut :

1. Mendata kompetensi SDM yang ada
2. Mengklasifikasikan SDM yang ada

3. Menempatkan posisi SDM sesuai dengan kompetensinya  
*(the right man on the right place)*

Pendataan dan pengklasifikasian pada SDM yang dimiliki merupakan langkah awal untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki. Selanjutnya dilakukan penempatan sesuai dengan kompetensi tersebut. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi ini akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan target kerja yang ditetapkan.

### **3). Hasil FGD Kelompok 3**

#### **a. Langkah – langkah yang dilakukan untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah**

Untuk menyelesaikan masalah terkait siswa yang terjadi madrasah, maka dilakukan langkah-langkah berikut :

1. Melakukan identifikasi masalah
2. Memanggil/ berkoordinasi dengan wali kelas
3. Memanggil / berkoordinasi dengan guru BP
4. Memanggil Orang tua
5. Menghadap Kepala Madrasah

Masalah-masalah yang berkaitan dengan siswa biasanya dapat diselesaikan dengan langkah-langkah tersebut, menurut kelompok 3.

Para kepala madrasah menyepakati bahwa langkah 1- 5 tersebut paling efektif untuk menyelesaikan permasalahan terkait siswa.

**b. Tindakan yang dilakukan untuk menghadapi bawahan yang bermasalah**

Menghadapi bawahan yang kinerjanya kurang optimal, perlu dilakukan tindakan-tindakan berikut :

1. Memanggil secara pribadi ke ruang kepala madrasah
2. Memberikan teguran lisan
3. Memberikan teguran tertulis
4. Memberikan SP 1, SP 2
5. Melakukan *non Job*
6. Mengembalikan ke Kemenag atau Yayasan

Bawahan yang kinerjanya kurang optimal sampai mengecewakan dirasa layak untuk mendapatkan teguran berupa tidak memfungsikan yang bersangkutan (*non job*) pada tugas-tugas keseharian. Namun, jika masih belum menunjukkan perbaikan maka akan dilakukan pengembalian yang bersangkutan pada kantor Kemenag atau yayasan.

**c. Strategi yang digunakan dalam berkomunikasi**

Untuk berkomunikasi diperlukan strategi-strategi tertentu. Strategi tersebut adalah sebagai berikut :

Berkomunikasi dengan atasan :

1. Menyampaikan program
2. Menyampaikan permasalahan yang ada

Berkomunikasi dengan sejawat :

Mengutamakan kekeluargaan

Berkomunikasi dengan bawahan :

1. Menerima aspirasi yang disampaikan
2. Menghargai kinerjanya

Berkomunikasi dengan berbagai elemen dalam pekerjaan sehari-hari menggunakan strategi yang berbeda agar komunikasi berjalan dengan efektif.

#### **d. Cara untuk mengarahkan bawahan**

Terdapat berbagai cara yang bisa dilakukan untuk mengarahkan bawahan agar mencapai kinerja yang optimal, yaitu :

1. Menanyakan program kerja yang dibuat
2. Memonitor pelaksanaan program kerja yang dilakukan
3. Melakukan evaluasi terhadap program kerja setelah dilaksanakan
4. Melakukan tindak lanjut

Pilihan terhadap cara yang dilakukan dalam mengarahkan bawahan adalah dengan menanyakan program kerja yang dilakukan. Hal itu



merupakan langkah awal yang disepakati kelompok 3, artinya perencanaan merupakan langkah awal yang penting untuk dilakukan dalam melaksanakan tugas.

#### **e. Cara untuk mengelola SDM (Sumber Daya Manusia)**

Mengelola SDM yang ada merupakan bagian penting dari tugas manajerial seorang kepala madrasah. Cara mengelola tersebut adalah sebagai berikut :

1. Memaksimalkan dan memberdayakan kemampuan guru sesuai bidang masing-masing
2. Pelatihan dan pengembangan
3. Melakukan penilaian kinerja
4. Melakukan uji kompetensi
5. Melakukan penilaian berkelanjutan

Memberdayakan kemampuan guru sesuai bidangnya adalah cara pertama yang diambil agar SDM bisa dikelola dengan baik. Jika SDM dapat dikelola dengan baik maka akan mendatangkan kebaikan pula pada organisasi secara keseluruhan. Guru-guru akan bekerja secara optimal dan nyaman sehingga akan mendatangkan prestasi-prestasi bagi organisasi. Prestasi yang diraih tersebut tentu saja akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat pada madrasah yang dipimpinnya.

#### **4). Hasil FGD Kelompok 4**

##### **a. Langkah – langkah yang dilakukan untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah**

Untuk menyelesaikan masalah terkait siswa yang terjadi di madrasah, biasanya permasalahan siswa biasanya berkaitan dengan a). Absensi/ kehadiran, b). Minat belajar kurang, c). Pengaruh teknologi (HP, internet). Diperlukan langkah-langkah penyelesaian sebagai berikut :

1. Memaksimalkan peran wali kelas
2. Kooordinasi dengan bagian tata tertib
3. Berkoordinasi dengan BK yang dikomando oleh Waka Kesiswaan
4. Dimusyawarahkan bersama dengan Kepala Madrasah
5. Sertakan laporan rinci dan detil
6. Sistem harus bisa berjalan

Menurut kelompok 4, untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di madrasah adalah dengan 6 langkah tersebut. Basis yang dilakukan adalah dengan optimalisasi peran wali kelas sehingga wali kelas perlu mendapatkan penguatan-penguatan sebagai bekal dalam langkah awal menyelesaikan masalah. Misalnya dengan diberikan kemampuan konseling pada setiap wali kelas. Selain itu sebagai langkah akhir adalah dengan

membuatkan sistem organisasi tertentu untuk dapat menjalankan mekanisme penyelesaian masalah.

### **b. Tindakan yang dilakukan untuk menghadapi bawahan yang bermasalah**

Permasalahan yang dihadapi adalah guru yang a). Terlambat hadir di sekolah dan b). Guru yang sering meninggalkan jam proses belajar mengajar (PBM). Menghadapi permasalahan tersebut tindakan yang dilakukan adalah :

1. Melihat dan melakukan cek laporan data dari guru piket kepada Wakil Kepala Madrasah bagian Kurikulum
2. Memanggil guru yang bersangkutan untuk mengetahui penyebab masalah dan akar masalahnya dengan cara melakukan pendekatan kekeluargaan.

Melakukan konfirmasi dengan menggunakan data laporan yang ada merupakan yang tepat karena dari data-data tersebut diperoleh informasi yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan.

### **c. Strategi yang digunakan dalam berkomunikasi**

Komunikasi yang efektif membutuhkan strategi-strategi khusus seperti berikut :

Berkomunikasi dengan atasan dengan cara berikut :

1. Proaktif
2. Komunikatif
3. Transparan
4. Menjaga etika

Berkomunikasi dengan rekan sejawat dengan cara berikut :

1. Fleksibel
2. Kekeluargaan
3. Ramah tamah

Berkomunikasi dengan bawahan dengan cara berikut :

1. Mengayomi
2. Membimbing
3. Memotivasi

Strategi yang diterapkan dalam melakukan komunikasi pada atasan, rekan sejawat dan bawahan adalah berbeda-beda. Hal itu menyesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam berkomunikasi. Jika komunikasi antar elemen itu berjalan lancar maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan mendukung terciptanya prestasi.

#### **d. Cara untuk mengarahkan bawahan**

Untuk bisa mengarahkan bawahan diperlukan contoh teladan agar mereka bisa melakukan pekerjaan dengan benar. Keteladanan

tersebut adalah yang penuh integritas, kesahajaan dan empati. Kelompok 4 meyakini jika hal ini dilakukan maka bawahan akan mampu mencapai kinerja yang optimal.

#### **e. Cara untuk mengelola SDM (Sumber Daya Manusia)**

Mengelola SDM yang ada merupakan bagian penting dari tugas manajerial seorang kepala madrasah. Cara mengelola tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menyesuaikan tupoksi sesuai dengan bidangnya
2. Memotivasi untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi
3. Memberikan kesempatan untuk berinovasi sesuai disiplin ilmunya, melalui *workshop*, seminar MGMP dan lain-lain.

Cara-cara yang ditempuh dan disepakati oleh kelompok 4 bersesuaian dengan langkah-langkah untuk mengembangkan organisasi. Setiap individu memiliki peranan yang penting bagi organisasi sehingga mereka harus diberikan tugas sesuai dengan kompetensinya dan terus menerus memberi kesempatan untuk belajar pada para anggota organisasi.

#### **5). Hasil FGD Kelompok 5**

**a. Langkah – langkah yang dilakukan untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah**

Untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di madrasah, maka dilakukan langkah-langkah berikut :

1. Melakukan perencanaan
2. Menyusun organisasi dan tata laksana kerja
3. Mendelegasikan tugas dan memberikan kewenangan tugas
4. Berkoordinasi dan berkomunikasi
5. Melakukan pengawasan
6. Melakukan evaluasi

Kelompok 5 menyepakati bahwa melakukan perencanaan merupakan hal awal yang harus dilakukan saat menghadapi masalah. Perencanaan tersebut dimaksudkan agar penyelesaian masalah dapat berjalan secara sistematis dan tuntas. Hal terakhir yang dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi pada langkah-langkah yang telah dilakukan saat menyelesaikan masalah.

**b. Tindakan yang dilakukan untuk menghadapi bawahan yang bermasalah**

Menghadapi bawahan yang bermasalah dalam kinerjanya memerlukan tindakan-tindakan berikut :

1. Memberikan contoh/teladan bagi bawahan

2. Memberikan penilaian kinerja
3. Melakukan dialog/ komunikasi
4. Memberikan *reward* atau *punishment*

Memberikan contoh atau teladan menjadi tindakan pertama yang dilakukan oleh pimpinan karena dengan contoh tersebut bawahan akan mengetahui perilaku kerja seperti apa yang harus ditunjukkannya. Selain itu juga sebagai bentuk tanggung jawab pimpinan terhadap organisasi.

#### **c. Strategi yang digunakan dalam berkomunikasi**

Komunikasi yang efektif membutuhkan strategi-strategi khusus seperti berikut :

1. Mengutamakan berpikir positif
2. Mengutamakan nilai-nilai kekeluargaan dan kebersamaan
3. Menghargai dan menghormati pendapat orang lain

Pada saat terjadi komunikasi antara satu individu dengan individu lainnya diperlukan kemampuan untuk saling menghargai dan menghormati pendapat masing-masing. Sebagaimana kelompok 5 meyakini hal itu sebagai salah satu strategi untuk menjalin komunikasi baik dengan atasan, rekan sejawat maupun dengan bawahan.

#### **d. Cara untuk mengarahkan bawahan**

Fungsi mengarahkan bawahan tidak boleh dipandang ringan oleh para pimpinan karena hal ini merupakan salah satu indikator keberhasilan dari kepemimpinan yang sedang dijalankan. Caranya adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi pada tugas
2. Memberikan tugas sesuai dengan jobnya
3. Mengingatkan kembali atas job tersebut

#### **e. Cara untuk mengelola SDM (Sumber Daya Manusia)**

Mengelola SDM yang dimiliki oleh madrasah menggunakan cara berikut :

1. Melakukan perencanaan
2. Menyusun organisasi tata laksana (struktur organisasi dan tata kerja)
3. Pengembangan SDM tenaga pendidik dan non kependidikan
4. Melakukan monitoring dan evaluasi
5. Memberikan *reward* dan *punishment* pada tenaga pendidikan dan non kependidikan

Memberikan *reward* dan *punishment* merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk mengelola SDM. *Reward* dimaksudkan untuk memberikan penghargaan pada bawahan yang kinerja optimal atau



bahkan melampaui target yang ditetapkan. Namun sebaliknya, *punishment* diberikan untuk memberikan peringatan bagi SDM yang kurang optimal dalam menjalankan tugasnya.

### **3. FGD Hari II (Analisis Kasus)**

Pada tahap pelaksanaan penelitian, dilakukan FGD dengan membuat kelompok-kelompok. Peserta FGD terdiri dari 25 kepala sekolah (madrasah) kemudian dibagi menjadi 5 kelompok. Tahap pelaksanaan FGD hari ke II dibahas terkait Analisis Kasus untuk menemukan definisi operasional dan indikator/ karakteristik dari kepemimpinan yang melayani. Kelompok dibagi sebagai berikut :

- 1). Kelompok 1 terdiri dari : Kepala MTSN 5, Kepala MTSS Al Khoiriyah , Kepala MTSS NU Miftahul Huda Bokor, Kepala MAS Al Maarif dan Kepala MAS Miftahul Huda Kromengan.
- 2). Kelompok 2 terdiri dari : Kepala MTSN 4, Kepala MTSS Al Maarif, Kepala MTSS Roudlotul Ulum, Kepala MAS Al Ittihad dan Kepala MAS Al Nasrudin
- 3). Kelompok 3 terdiri dari : Kepala MTSN 3, Kepala MTSS Al Ittihad, Kepala MTSS An Nur, Kepala MAN 3 dan Kepala MAS Al Islam.
- 4). Kelompok 4 terdiri dari : Kepala MTSN 2, Kepala MTSN 7, Kepala MTSS Walisongo, Kepala MAN 2 dan Kepala MAS Khairuddin.

5). Kelompok 5 terdiri dari : Kepala MTSN 1, Kepala MTSN 6, Kepala MTSS Al Hikmah Kuwolu, Kepala MAN 1 dan Kepala MAS An Nur .

#### **4. Temuan Lapangan**

##### **1). Hasil FGD Kelompok 1**

###### **a. Model kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan**

Menurut kelompok 1 kepemimpinan yang efektif adalah dengan menggunakan gabungan dari kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan delegatif. Pertimbangannya adalah dengan gabungan tersebut masalah akan dapat diselesaikan dengan cepat dan ada kesempatan bagi keterlibatan bawahan dalam mengambil keputusan, menghargai SDM yang ada dan mengedepankan azas humanitas.

###### **b. Indikator dari kepemimpinan tersebut**

Menyepakati indikator dari gabungan kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan delegatif adalah sebagai berikut :

1. Memegang kekuasaan secara penuh
2. Terkadang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
3. Diharapkan bawahan dapat menyelesaikan tugasnya sendiri

4. Memberikan kebebasan yang bertanggung jawab pada bawahan
5. Melakukan pengawasan secara ketat pada bawahan

Indikator memegang kekuasaan secara penuh ternyata juga masih dibarengi dengan pembagian kewenangan pada bawahan dan melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Artinya gabungan dari gaya kepemimpinan ini menjadikan kepemimpinan yang dijalankan cenderung menimbulkan situasi yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi individu maupun prestasi madrasah.

### **c. Definisi dari kepemimpinan tersebut**

Kepemimpinan yang merupakan gabungan dari kepemimpinan otoriter dan delegatif adalah kepemimpinan yang memberikan kewenangan dan kebebasan yang terbatas pada bawahan dengan tetap mengutamakan pada pengawasan yang ketat serta kekuasaan penuh ditangan pimpinan.

## **2). Hasil FGD Kelompok 2**

### **a. Model kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan**

Menyepakati menerapkan kepemimpinan model demokratis kolegial yang melayani anggotanya. Kepemimpinan ini dianggap paling efektif untuk menyelesaikan masalah. Selain itu tipe

kepemimpinan demokratis kolegial ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dalam sebuah organisasi.

#### **b. Indikator dari kepemimpinan tersebut**

Adapun indikator/ karakteristik dari kepemimpinan demokratis kolegial ini adalah sebagai berikut :

1. Mengutamakan musyawarah dan mufakat
2. Mampu mengakomodir berbagai pendapat
3. Menghargai perbedaan pendapat dan menghormati serta mematuhi keputusan bersama
4. Sanggup melaksanakan keputusan bersama dengan penuh tanggung jawab

Menurut kelompok 2, musyawarah mufakat akan melahirkan toleransi dan mengakomodir berbagai pendapat. Kepala sekolah juga harus bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

#### **c. Definisi dari kepemimpinan tersebut**

Kepemimpinan yang diterapkan adalah demokratis kolegial yang melayani. Pengertiannya adalah kepemimpinan yang mengutamakan musyawarah mufakat, menghargai perbedaan pendapat dan menghargai manusia sebagai faktor utama dalam organisasi.

### **3). Hasil FGD Kelompok 3**

### **a. Model kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan**

Kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam menghadapi masalah tersebut adalah kepemimpinan partisipatif yang melayani (Demokratis). Hal ini karena model kepemimpinan partisipatif yang melayani tidak hanya memerintahkan kepada bawahan saja sebagai pelaku perubahan tapi juga turut serta aktif bahkan menjadi contoh. Selain itu juga karena pemimpin ini mengedepankan aspirasi orang banyak serta menggunakan komunikasi timbal balik.

### **b. Indikator dari kepemimpinan tersebut**

Adapun indikator/ karakteristik dari kepemimpinan partisipatif yang melayani (demokratis) ini adalah sebagai berikut :

1. Mampu mengakomodasi semua aspirasi bawahan
2. Mampu memotivasi bawahan untuk berpartisipasi
3. Mampu mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan kepada *stake holders* terkait
4. Mampu menghargai keberhasilan yang dicapai

Mampu mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan kepada *stake holders* terkait bertujuan agar masing-masing memahami arah kebijakan pimpinan sehingga dapat menindaklanjuti kebijakan tersebut mulai merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan evaluasi. Pemimpin yang mampu menghargai keberhasilan yang

dicapai bawahan berarti mampu menghargai watak dasar manusia yang ingin dihormati dan dihargai. Selain itu juga akan menjadi penyemangat bagi bawahan untuk lebih berprestasi kedepannya.

### **c. Definisi dari kepemimpinan tersebut**

Kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan partisipatif yang melayani. Pengertiannya adalah kepemimpinan yang mampu mengakomodir aspirasi bawahan, memotivasi bawahan untuk berprestasi dan mampu berkomunikasi secara timbal balik. Manusia merupakan faktor penting bagi organisasi.

## **4). Hasil FGD Kelompok 4**

### **a. Model kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan**

Kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam menghadapi masalah tersebut adalah kepemimpinan Demokratis yang melayani. Model ini diterapkan karena mengedepankan suara terbanyak dan menghargai potensi individu. Bawahan diberi kesempatan untuk memberikan saran dan ide baru. Kepemimpinan ini juga mengutamakan manusia sebagai unsur yang penting dalam organisasi.

### **b. Indikator dari kepemimpinan tersebut**

Adapun indikator/ karakteristik dari kepemimpinan demokratis yang melayani ini adalah sebagai berikut :

1. Transparan
2. Komunikatif
3. Menggali potensi bawahan
4. Memberikan *reward* dan *punishment*

Kemampuan pimpinan dalam menggali potensi bawahan merupakan salah satu indikator yang disepakati oleh kelompok 4. Potensi bawahan akan muncul jika diberikan kesempatan. Jika potensi ini muncul maka pimpinan akan mendapatkan kemudahan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **c. Definisi dari kepemimpinan tersebut**

Kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan demokratis yang melayani. Kepemimpinan ini diartikan sebagai kepemimpinan yang melakukan komunikasi dua arah dan mampu menggali potensi bawahan dan menghargainya untuk mencapai tujuan organisasi.

### **5). Hasil FGD Kelompok 5**

#### **a. Model kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan**

Kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam menghadapi masalah tersebut adalah model kepemimpinan yang humanis, melayani bawahan dan menghargai pendapat semua bawahannya. Kepemimpinan yang demikian akan memudahkan

untuk mencapai prestasi dan mendapatkan dukungan dari segenap bawahannya.

### **b. Indikator dari kepemimpinan**

Adapun indikator/ karakteristik dari kepemimpinan demokratis yang melayani ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan perencanaan hingga semua tugas berjalan lancar
2. Melakukan pendekatan pada bawahan
3. Melakukan komunikasi dua arah
4. Munculnya empati dan menghargai pendapat bawahan

Munculnya empati merupakan salah satu indikator yang disepakati oleh kelompok 5. Empati ini mengarahkan pimpinan untuk melaksanakan tugasnya dengan adil dan bertanggung jawab sebagaimana yang diinginkan oleh bawahannya.

### **c. Definisi dari kepemimpinan tersebut**

Kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan humanis tidak menyinggung perasaan orang lain sehingga memunculkan rasa untuk selalu melayani bawahan. Melayani ini juga meliputi menghargai pendapat bawahan dan melibatkannya dalam mengambil keputusan.



## **D. Pembahasan**

### **1. Definisi Kepemimpinan Yang Melayani**

Awalnya kepemimpinan yang melayani digagas oleh Greenleaf (1977), ia berpendapat bahwa kepemimpinan layanan adalah kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan pada pihak lain, yaitu karyawan (anggota), pelanggan maupun kepada masyarakat sekitar. Praktik ini ditandai dengan meningkatnya keinginan untuk melayani pihak lain dengan melakukan pendekatan secara menyeluruh pada pekerjaan, komunitas dan pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak. (Laub, 1999)

Kepemimpinan ini disepakati sebagai kepemimpinan yang paling sesuai untuk diterapkan di Madrasah dengan keunikan dan keberagaman permasalahan yang dihadapi. “Hal ini karena kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dalam sebuah organisasi.” (K 2/FGD2). Selain itu juga karena “seorang pemimpin tidak hanya memerintahkan kepada bawahan saja sebagai pelaku dalam perubahan menyelesaikan masalah tetapi harus turun peran aktif bahkan menjadi contoh di dalamnya.” (K 3/FGD2). Ditunjang juga dengan kesediaan untuk melibatkan bawahan dalam memberikan saran dan ide-ide baru juga menghargai potensi individu (K 4/FGD 2).

Secara mendetil dapat disepakati oleh kelompok-kelompok dalam FGD bahwa kepemimpinan layanan merupakan kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan di madrasah. Adapun pengertian dari kepemimpinan

layanan adalah kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama dalam organisasi, melibatkan bawahan, menghargai bawahan, memberikan contoh dan komunikatif. Sejalan dengan pendapat kelompok, definisi kepemimpinan layanan menurut Greenleaf adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pelayanan itu adalah untuk memastikan bahwa kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi, yaitu menjadikan mereka sebagai orang-orang yang lebih dewasa, sehat, bebas dan otonom (Greenleaf, 1977).

## **2. Karakteristik Kepemimpinan yang Melayani**

Menurut Laub (1999), karakteristik yang menggambarkan perilaku kepemimpinan layanan adalah :

- a. Menghargai orang lain dengan cara mempercayai orang lain, mendengarkan secara intens melayani kebutuhan orang lain sebagai prioritas utama
- b. Mengembangkan orang lain dengan memberikan kesempatan pada bawahan untuk belajar dan berkembang, memberikan teladan atas perilaku yang diinginkan, memberikan dukungan dan memberdayakan orang lain.
- c. Membangun komunitas yaitu dengan cara membangun hubungan personal yang kuat, berkolaborasi dan menghargai perbedaan-perbedaan yang ada.

- d. Memperlihatkan autentisitas melalui integritas, keterbukaan, bertanggung jawab dan keinginan yang kuat untuk belajar dari orang lain.
- e. Memberikan kepemimpinan dengan cara memberikan penggambaran masa depan, mengambil inisiatif dan mengklarifikasikan tujuan-tujuan yang ada.
- f. Pendistribusian kekuasaan serta status kepemimpinan melalui perilaku penciptaan visi bersama, penyebaran kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan mempromosikan orang lain.

Sejalan dengan pendapat Spears (1995), Laub (1999) , berdasarkan hasil FGD kelompok 1 - 5 menyepakati bahwa karakteristik kepemimpinan layanan adalah :

- a. Keputusan yang melibatkan bawahan dengan musyawarah dan mufakat.
- b. Memberikan arahan dan motivasi pada bawahan.
- c. Mampu mengakomodir berbagai pendapat dan perbedaan pendapat.
- d. Melaksanakan keputusan yang telah disepakati dengan cara bertanggung jawab pada keputusan tersebut.
- e. Komunikatif dengan cara mengkomunikasikan kebijakan pada *stakeholder*.
- f. Transparan dengan menumbuhkan semangat kerja.
- g. Empati pada bawahan.

Keputusan yang melibatkan bawahan adalah saat membuat suatu keputusan dalam organisasi selalu mendengarkan pendapat bawahan dan melibatkannya untuk membuat keputusan tersebut. Biasanya dengan menggunakan cara bermusyawarah yang selanjutnya disepakati keputusan tersebut, hal itu disebut sebagai mufakat (K3, K4/FGD 1).

Kemampuan dalam memberikan arahan dan motivasi pada bawahan merupakan karakteristik kedua yang disepakati kelompok. Maksudnya adalah sebagai seorang pemimpin harus tahu kemana ia pergi dan berjalan di depan anggotanya. Memberikan bimbingan tentang arah yang akan ditempuh dan cara yang dilakukan untuk mencapai jalan tersebut. Selain itu juga memberikan semangat pada bawahan yang tidak yakin pada kemampuannya untuk mencapai target kerjanya (K2.K3,K4/ FGD 1).

Karakteristik ketiga adalah mampu mengakomodir berbagai pendapat dan perbedaan pendapat. Hal ini diwujudkan dengan kemampuan dalam mendengarkan pendapat orang lain. Berusaha mendengarkan secara aktif apa yang dikatakan dan tidak dikatakan oleh bawahannya dengan berusaha untuk memahami apa yang dikomunikasikan melalui perenungan yang terayur dan mendalam. Selain itu juga bersedia menerima kritikan maupun nasehat orang lain dan menghargai adanya perbedaan individual (K1, K3,K5/FGD 1).

Melaksanakan keputusan yang telah disepakati dengan cara bertanggung jawab pada keputusan tersebut. Keputusan yang telah disepakati dikerjakan sebagai suatu kewajiban dengan kerelaan hati dalam

menjalankannya. Hal ini dasarnya adalah kesadaran untuk melakukan kesepakatan sebagai bagian dari pelayanan. Tidak mengelak untuk dilibatkan pada hal yang lebih berat dan sukar sekalipun. (K2, K3, K4, K5/ FGD1).

Mampu berkomunikasi secara aktif dengan mengkomunikasikan kebijakan kepada *stakeholders*. Komunikasi dilakukan untuk memberdayakan orang lain/ bawahan dalam rangka menumbuhkan rasa percaya diri dari bawahan, memunculkan rasa memiliki sehingga masing-masing bawahan memiliki kontribusi penting bagi organisasi. Menghargai kerjasama tim dan mengakui adanya persamaan (*equality*). Ketika berbicara kalimat yang digunakan santun dan efektif sehingga mudah dimengerti oleh orang lain. (K2, K3, K4, K5/ FGD1).

Karakteristik ke enam yaitu transparansi untuk menumbuhkan semangat kerja. Maksudnya adalah dengan tidak menyembunyikan maksud-maksud lain dalam kepemimpinannya. Perilakunya adalah dengan menyediakan informasi yang lengkap, nyata, jelas dan terbuka yang diperlukan untuk melakukan kolaborasi dan kerjasama. Hal ini untuk mencegah munculnya perilaku nepotisme, menghindarinya terjadinya korupsi dan menjaga kepercayaan antar pihak (K1, K2, K4/ FGD1).

Empati pada bawahan merupakan karakteristik ketujuh yang disepakati. Empati adalah kemampuan untuk membayangkan apa yang dirasakan atau dipikirkan oleh orang lain. Empati merupakan salah satu perwujudan dari kepedulian pada bawahan dan rasa kasih sayang. Kasih

yang penuh perhatian diwujudkan dalam perilaku dan tindakan pemenuhan kebutuhan, kesejahteraan dan keberhasilan bawahan (orang lain).

Melaksanakan kepemimpinan layanan dengan karakteristik-karakteristik tersebut akan melahirkan organisasi yang sehat. Organisasi yang sehat (*healthy organization*) adalah yang dipimpin dengan menggunakan kepemimpinan layanan. Sehat yang dimaksud adalah organisasi yang memperlihatkan karakteristik pemimpin pelayanan dalam perilaku organisasi (Laub, 1999).

Tujuan dari kepemimpinan yang melayani adalah memenuhi kebutuhan pihak lain, yang secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russel & Stone, 2002). Pemimpin layanan akan mengembangkan setiap individu disekitarnya, membantu individu agar berhasil dalam kehidupan dan juga pekerjaannya sehingga kepemimpinan ini akan mengarahkan organisasi pada keberhasilan jangka panjang atau berlangsung secara berkesinambungan.

### **3. Pengukuran Karakteristik Kepemimpinan yang Melayani**

Kepemimpinan layanan diukur dengan menggunakan kuesioner kepemimpinan layanan yang disusun berdasarkan karakteristik yang sebelumnya telah disepakati dalam FGD. Kuesioner disebarikan pada guru-guru Madraasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah di Malang sejumlah 83 responden. Hasil dari pengukuran tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Skala persepsi Kepemimpinan Layanan dengan item valid & item gugur**

No.	Indikator	No Item	Jumlah item valid
1.	Keputusan yang melibatkan bawahan	1, 8, 15*, 22	3
2.	Memberikan arahan & motivasi	2, 9, 16, 23	4
3.	Mengakomodir berbagai pendapat	3, 10, 17, 24	4
4.	Melaksanakan keputusan & bertanggung jawab	4, 11, 18, 25*	3
5.	Komunikatif	5, 12, 19*, 26	3
6.	Transparansi	6, 13, 20, 27	4
7.	Empati	7, 14, 21, 28	4
<b>Total Item</b>			<b>25</b>

Keterangan : \* Item gugur      Sumber : data penelitian diolah (2018)

Pada tabel 4.3 diketahui bahwa terdapat 3 item yang gugur, masing- masing 1 item dari indikator keputusan yang melibatkan bawahan, melaksanakan keputusan & bertanggung jawab dan komunikatif.

Berikutnya dilakukan analisis kategorisasi menggunakan rerata pada masing-masing indikator. Kategori rerata adalah hasil dari perhitungan statistik yang berguna untuk menempatkan individu dalam kelompok-kelompok yang berjenjang menurut kontinum. Biasanya digunakan untuk

memperkuat hasil pembahasan pada penelitian (Azwar, 2012).

Kategorisasi tersebut bisa dengan menggunakan kriteria berikut :

**Tabel 4.4**  
**Kategori Rerata Variabel Penelitian**

Nilai rata-rata (skala 1-5)	Kategori
> 4.2 - 5	Sangat Tinggi
>3.4 - 4.2	Tinggi
>2.6 - 3.4	Sedang
>1.8 - 2.6	Rendah
1 - 1.8	Sangat Rendah

Pada tabel 4.5 berikut ini diketahui bahwa indikator yang memiliki respon sangat tinggi dari reponden adalah melaksanakan keputusan dan bertanggung jawab, komunikatif dan transparansi. Hal ini menunjukkan fakta bahwa untuk meningkatkan kepemimpinan layanan maka pemimpin harus melakukan keputusannya secara konsisten dan bertanggung jawab, mampu berkomunikasi dengan para bawahannya dan transparansi dalam menjalankan kepemimpinannya.

**Tabel 4.5**  
**Sebaran Data Persepsi Kepemimpinan Layanan per Indikatornya**

Indikator	Mean	Kategori Rerata
Keputusan yg melibatkan bawaha	2.55	Rendah
Memberikan arahan dan motivasi	3.47	Tinggi
Mengakomodir berbagai pendapat	3.37	Sedang
Melaksanakan keputusan & bertanggung jawab	5.12	Sangat Tinggi
Komunikatif	4.30	Sangat Tinggi
Transparansi	4.60	Sangat Tinggi
Empati	3.58	Tinggi
<i>Mean</i>	211.507	
<i>SD</i>	35.046	



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Kepemimpinan Layanan adalah kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama dalam organisasi, melibatkan bawahan, menghargai bawahan, memberikan contoh dan komunikatif.
2. Faktor-faktor yang menjadi karakteristik dari kepemimpinan layanan adalah :
  - a. Keputusan yang melibatkan bawahan dengan musyawarah dan mufakat.
  - b. Memberikan arahan dan motivasi pada bawahan.
  - c. Mampu mengakomodir berbagai pendapat dan perbedaan pendapat.
  - d. Melaksanakan keputusan yang telah disepakati dengan cara bertanggung jawab pada keputusan tersebut.
  - e. Komunikatif dengan cara mengkomunikasikan kebijakan pada *stakeholder*.
  - f. Transparan dengan menumbuhkan semangat kerja.
  - g. Empati pada bawahan.

3. Faktor/ indikator yang paling dominan dalam pembentukan kepemimpinan layanan adalah :
  - a. Melaksanakan keputusan dan bertanggung jawab
  - b. Komunikatif
  - c. Transparansi
4. Indikator yang paling lemah dalam membentuk kepemimpinan layanan adalah keputusan yang melibatkan bawahan.

## **B. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan disarankan pada lembaga pendidikan Islam untuk :

1. Menerapkan kepemimpinan layanan dalam memimpin madrasah dengan melaksanakan indikator-indikator yang ada karena kepemimpinan ini diketahui efektif .
2. Indikator yang perlu dipertahankan pembentukan kepemimpinan layanan adalah melaksanakan keputusan dan bertanggung jawab, komunikatif dan transparansi.
3. Indikator yang perlu ditingkatkan untuk membentuk kepemimpinan layanan adalah keputusan yang melibatkan bawahan. Peningkatan tersebut bisa dilakukan dengan sosialisasi, psikoedukasi maupun pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, T.,O. (2010). Principals Leadership Styles and Teachers Job Performance in Senior Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*. Vol.2(6)
- Ala, Morshed, Abdul. (2008). Principle of Leadership. Canada: *Young Muslim*
- Alwisol. (2009). *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press
- Ambali, Raufu; et al. (2011). Servant Leadership Values and Staff Commitment : Policy Implementation Focus. *American Journal of Scientific Research*. ISSN 1450-223X
- Anshori, Muslich dan Iswati, Sri. (2009). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Pusat Penerbitan dan Percetakan Unair (AUP)
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_. (2013). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Armstrong, Michel. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 13<sup>th</sup> Edition. ISBN 9780749469641. Philadelphia: Ashford Colour.Ltd.
- Azwar, Saifuddin.(2012). *Penyusunan Skala Psikologi*: Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baharudin, Rahmawati. (2012). Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam: Suatu Tinjauan Teoritis. *Proceeding Seminar Nasional Islamic Management & Quality Culture*. Malang, 26-28 April 2012
- Budiharto, S & Himam, F.(2007). Konstruk Teoritis dan Pengukuran Kepemimpinan Profetik. *Jurnal Psikologi*. 33 (2): 133 – 146. Fak.Psikologi UGM
- Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J (2003). *Handbook of Psychology, volume 12 : Industrial & Organizational Psychology*. Canada: John Wiley & Sons, Inc
- \_\_\_\_\_. & Montowildo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance : The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109

- \_\_\_\_\_, Penner, L.A., Allen, T.D. and Montowildo, S.J. (2001). Personality Predictors Of Citizenship Performance. *International Journal Of Selection And Assessment*. 9(1-2). 52-69
- Byars, L. & Rue, L., W. (2006). *Human Resource Management\_8<sup>th</sup> Edition*. Mc. Graw-Hill Irwin: New York
- Cerit, Yusuf. (2009). The Effect of Servant Leadership Behaviour of School Principles on Teachers Organizational Commitment in Primary School in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*. 13 (3): 301-317. DOI 101080/13603124.2010.496933
- Covey, S.R.(2002). *Servant Leadership and Community Leadership in Twenty-first century*. In Spears, L.C and M. Lawrence. (Eds). *Focus on Leadership : Servant Leadership for twenty first century*. New York. John Wiley & Sons. Inc
- Darwito,.(2008). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang). diakses di <http://eprints.undip.ac.id/16933/1/DARWITO.pdf>.
- Drury, Sharon L. (2004). *Servant Leadership and Organizational Commitment*. Thesis. Unpublished
- Farling, M., Stone, A., dan Winston, B.E. (1999). Servant Leadership : setting the Stage for Empirical Research, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, 49-72
- Freedheim, D.K. & Weiner, I.B. (2003). *Handbook of Psychology, volume 1: History of Psychology*, Canada: John Wiley & Sons. Inc.
- Fry, L. & Matherly, L. (2006). Workplace Spirituality, Spiritual Leadership and Performance Excellence. In S. Roglberg & C. Reeve (Eds). *The Encyclopedia of Industrial and Organisational Psychology*. San Fransisco: Sage Publishing
- \_\_\_\_\_. (2006). Servant Leadership And Organizational Performance : An Exploratory Study.
- Ghozali, Imam., Latan, H.,. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, (Edisi 4)*. Semarang : BP UNDIP
- Goh, See, K. & Jie, B.Z., Low. (2014). The Influence of Servant Leasership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Bussiness and Management*, Vol. 9, No. 1

- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*.
- Hannigan, John B. (2008). *Leadership in higher Education : An investigation of College Performance*. Capella University
- Handoyo, Seger.(2013). *Kepemimpinan dalam Pendidikan Tinggi*. Orasi Ilmiah. Tidak diterbitkan
- Haslam, S., Alexander. (2001). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage Publications
- Hussain., T. And Ali., W. (2012). Effect of Servant Leadership on Followers Job Performances, *Science Technologi. And Development*. 31 (4): 359 – 368
- Kasali, Rheinald. (2014). *Let's Change : Kepemimpinan, Keberanian dan Perubahan*. Kompas Media Nusantara: Jakarta
- Kerlinger., Fred.,N. (1998). *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta
- Kollorz, Tobias. *Employee Empowerment: Universitat Politecnica de Valencia*, diakses di [www. Google.com](http://www.Google.com)
- Kurniawati, Endah. (2012). *Servant Leadership Pada Perguruan Tinggi Islam Berbentuk BLU Untuk Meningkatkan Kinerja dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Mediasi*. ISBN : 978-979-8442-47-6. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam. Kementerian Agama RI
- Laub, J.A. (1999). *Assessing The Servant Organization : Development of Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. Ph.D Dissertation.Unpublished.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin: New York
- Mahembe, and Engelbrecht, (2013). The Relationship Between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness, SA *Journal of Human Resource Management*. 11 (1), Art. # 4910, 10 pages
- Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya : Bandung
- Mathis, R.L, J.H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat: Jakarta

- Mc Cann., Graves., Cox. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction and Organizational Performace in Rural Community Hospital. *International Journal of Bussiness & Management* Vol.9. No. 10. ISSN : 1833-3850
- Miner, J.B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. McGraw Hill International Edition: New York
- Muchinsky,Paul. (2001). *Psychology Applied to Work : Seventh Edition*. Thomson: USA
- Mullins, J., L., (2002). *Organisation Structure And Design*. Lecturer's Guide. Diakses di [wps.prenhall.com](http://wps.prenhall.com)
- \_\_\_\_\_ and Christy, G. (2013). *Management And Organisational Behaviour : Ninth Edition*. Prentice Hall : London
- M.Mesik, David, ( 2005). The Psychology of Leadership. *Lawrence Erlbaum Associates, Publishers*. New Jersey: Mahwah
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership : Theory and Practice*, Second Edition. London: *Sage Publications, inc*
- Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Edaran Sekretariat Negara
- Ramli., Desa., (2014). The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment: The Malaysian Perspective. *International Journal of Management and Suistainability* 3(2): 111-123
- Rhimes, Woody. (2011). *The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment*. Tennesse Temple University.
- Shihab, M.,Quraish. (2012). *Tafsir Al Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al Qur'an*. Vol. 1-15. Jakarta: Lentera Hati
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Ketiga*. Jakarta: STIE YKPN
- Suhariadi, F., (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendekatan Teoritis & Praktis*. Surabaya: Pusat Penerbitan & Percetakan Unair (AUP)
- Susanj, Zoran., Jakopec, Ana., (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Syle and Organizational Commitment. *Psychological Topics* 21. 3
- Sutanto, Eddy., M. (1999). The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *Jurnal Managemen dan Kewirausahaan* Vol. 1 No. 1

- Robbins, Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi : Jilid 1 & 2*. Jakarta: Indeks
- \_\_\_\_\_. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan
- Timpe, A.Dale. (2002). *Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Tim Akar Media. (2003). *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia dan Ejaan Yang Disempurnakan*. Akar Media
- Tischler, Len; Jerry, Bibberman and Robert Mc. Keage.,(2006). Linking Emosional Intelligence, Spiritual Intelligence and Workplace Performance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Tjitra, Hora., Panggabean, H., Murniati, J., (2012). *Pemimpin dan Perubahan : Langgam Terobosan Profesional Bisnis Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Tolentino, C. Rebecca. (2013). Organizational Commitment and Job Performance Of The Academic and Administrative Personal. *Journal of Information Technology and Bussiness Management*. 29<sup>th</sup> July 2013 (15). No. 1
- Undang-Undang RI. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional
- Undang-Undang RI. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional
- Waddell.(2006). *Servant Leadership. School of Leadership*. Regent University.
- Yeh, Hueryren & Hong, Dachuan., (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol.8. No. 2
- Yukl, Gary. (2010). *Leadership in Organization*. New Jersey : Pearson Education, Inc
- Yusqi, I.M, dkk. (2011). *Pedoman Sertifikasi Pendidik untuk untuk Dosen Perguruan Tinggi: Penyusunan Portofolio (Buku 2)*. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam
- Yuwono, Ino, dkk. (2005). *Psikologi Industri & Organisasi*. Fak. Psikologi, Universitas Airlangga: Surabaya
- Zainuddin, M. (2014). *Metode penelitian*. Diklat perkuliahan. Surabaya: Airlangga University Press.

