

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU  
MADRASAH TSANAWIYAH DI KECAMATAN BUMIAYU  
KABUPATEN BREBES**



**TESIS**

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana IAIN Purwokerto  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd)

**IAIN PURWOKERTO**

Oleh:  
**ALIMUDIN**  
**NIM. 1423402108**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PURWOKERTO  
2018**



**KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553  
Website : [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id), E-mail : [pps.iainpurwokerto@gmail.com](mailto:pps.iainpurwokerto@gmail.com)

**PENGESAHAN**

Nomor: 043 /In.17/D.Ps/PP.009/ VIII/ 2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Alimudin  
NIM : 1423402108  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes

Telah disidangkan pada tanggal **18 Juli 2018** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 16 Agustus 2018

Direktur,



Abdul Basit



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553  
Website: [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id), Email: [pps.iainpurwokerto@gmail.com](mailto:pps.iainpurwokerto@gmail.com)

**PENGESAHAN**

Nama : Alimudin  
NIM : 1423402108  
Program Studi : Manajemen pendidikan Islam  
Judul : Gaya Kepemimpinan kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Tsanawiyah di kecamatan Bumiayu kabupaten Brebes

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof.Dr.H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang Merangkap Penguji		16/8-2018
2.	Dr. Musta'in, M.Si. NIP. 19710302 20091 1 004 Sekretaris Merangkap Penguji		16/8-2018
3.	Dr. H. Rohmad, M.Pd. NIP. 19661212 199103 1 002 Pembimbing Merangkap Penguji		16/8 2018
4.	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 1964 0916 199803 2 001 Penguji Utama		16/8-2018
5.	Dr. H. M. Najib, M.Hum. NIP. 19570131 198603 1 002 Penguji Utama		16/8-18

Purwokerto, Agustus 2018

Mengetahui,

Ketua Program Studi MPI

Prof.Dr.H. Sunhaji, M.Ag

NIP.19681008 199403 1 001

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA



Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553

Website: pps.ainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@ainpurwokerto.ac.id

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth :  
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto  
Di Purwokerto

Assalaamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan koreksi secara perbaikan –perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Alimudin

NIM : 1423402108

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam ( MPI )

Judul : Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru madrasah tsanawiyah di kecamatan Bumiayu kabupaten Brebes

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. atas perhatian Bapak, kami sampaikan banyak terimakasih.

Wassalaamu'laikum Wr. Wb.

Purwokerto, 30 Juni 2018

Pembimbing

Dr. H. Rohmad, M.Pd

NIP. 1966122199103100

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru madrasah tsanawiyah di kecamatan Bumiayu kabupaten Brebes: ”**semuanya adalah hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan tesis ini bukan karya sendiri , saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik dan sanksi yang lain yang sesuai dengan undang-undang.

Purwokerto, Juni 2018

Yang menyatakan



Alimudin

NIM. 1423402108

IAIN PURWOKERTO

# **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU MADRASAH TSANAWIYAH DI KECAMATAN BUMIAYU KABUPATEN BREBES**

**Alimudin  
NIM.1423402108**

## **ABSTRAK**

latar belakang Penelitian ini adanya gaya kepemimpinan kepala madrasah yang kurang relevan dengan karakteristik para guru dan adanya guru yang kurang mampu dalam meningkatkan profesionalismenya.

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru MTs di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dan subyek utama penelitian MTs Nurul Ittihad, MTs Al-Ma'arif Bumiayu, MTs Al-Ishlah Laren, dan MTs Muhammadiyah Bumiayu. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan *pertama* Gaya kepemimpinan kepala MTs Nurul Ittihad berupadevelover, mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru, karena kepala madrasah selalu memberikan peluang para gurunya untuk mengikuti kegiatan seminar maupun melanjutkan kuliah di strata dua. Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru menunjukkan saling keterkaitan dan membutuhkan. *Kedua*, gaya kepemimpinan MTs Al-Ma'arif adalah berupa *develover*, *benevolent autocrat*, memfokuskan pada internal madrasah. Para guru dituntut perlu menjalin hubungan dengan pihak-pihak lainnya untuk mencapai peningkatan profesionalisme guru. Adanya agenda partisipasi dalam setiap seminar ini, secara sadar menjadikan para guru begitu terpacu untuk terus belajar memperbaiki diri. Adapun hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru menunjukkan saling keterkaitan dan membutuhkan. *Ketiga*, kepala MTs Al-Ishlah menerapkan gaya kepemimpinan *compro miser* dan *develover*. Ia sangat gemar untuk bertutur kata dengan para guru mengenai visi dan misi peningkatan kualitas madrasah ke depan. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan profesionalisme guru, karena ia selalu menekankan agar membangun relasi yang bagus dan mengikuti berbagai macam kegiatan, termasuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Adapun hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru menunjukkan saling keterkaitan dan membutuhkan. *Keempat*, kepala MTs Muhammadiyah Bumiayu yang menerapkan gaya kepemimpinan *compro miser* dan *develover* sangat mementingkan internal madrasah. Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru ditunjukkan melalui memposisikan guru sebagai partner.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesinalisme guru di kecamatan Bumiayu kabupaten brebes

**LEADERSHIP STYLE IN MADRASAH TEACHER PROFESSIONALISM  
IMPROVEMENT OF TSANAWIYAH IN BUMIAYU DISTRICT BREBES  
REGERENCY**

**Alimudin**

**NIM.1423402108**

**ABSTRACT**

The background of this study is the leadership style of madrasah heads that are less relevant to the characteristics of the teachers and the presence of teachers who are less able to improve their professionalism. The purpose of this study was to describe and analyze the leadership style of madrasah leaders in improving the professionalism of MTs teachers in Bumiayu District, Brebes Regency. This type of research is qualitative and the main subjects of research are MTs Nurul Ittihad, MTs Al-Ma'arif Bumiayu, MTs Al-Ishlah Laren, and MTs Muhammadiyah Bumiayu. This study uses data collection techniques with interviews, observation, and documentation.

The results showed the first leadership style of the head of MTs Nurul Ittihad in the form of a developer, influencing the improvement of teacher professionalism, because the head of the madrasa always gave the opportunity for the teachers to take part in seminars and continue their studies in strata two. The relationship between the leadership style of the madrasa chief and the professionalism of the teacher shows mutual linkages and needs. Second, the leadership style of MTs Al-Ma'arif is in the form of developer, benevolent autocrat, focusing on internal madrasas. Teachers are required to establish relationships with other parties to achieve teacher professionalism. The participation agenda in each of these seminars, consciously makes the teachers so motivated to continue learning to improve themselves. The relationship between the leadership style of the madrasa chief and the professionalism of the teacher shows interrelation and need. Third, the head of MTs Al-Ishlah implements a leadership style of compromiser and developer. He was very fond of speaking with the teachers about the vision and mission of improving the quality of madrasas in the future. This leadership style can improve teacher professionalism, because he always emphasizes building good relationships and participating in various activities, including continuing to higher education. The relationship between the leadership style of the madrasa chief and the professionalism of the teacher shows interrelation and need. Fourth, the head of the MTs Muhammadiyah Bumiayu which applies a compromiser and developer is very concerned with internal madrasah. The relationship between the leadership style of the madrasah chief and teacher professionalism is shown by positioning the teacher as a partner.

**Keywords:** leadership style of madrasah head in improving teacher professionalism in Bumiayu sub-district, brebes district

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Yang dimaksud dengan transliterasi adalah tata sistem penulisan kata bahasa asing (Arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam tesis . pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI No. 158 dan No. 0543 b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	ṣa	ṣ	Es (dengan titik diatas)
ج	Jim	j	je
ح	ha'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	Dal	d	de
ذ	ḏal	ḏ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	Koma terbalik diatas
غ	Gain	g	ge
ف	fa	f	ef



ق	Qaf	q	qi
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	'el
م	Mim	m	'em
ن	Nun	n	'en
و	wawu	w	W
ه	ha'	h	Ha
ء	hamzah	'	apostrof
ي	ya'	y	ye

### B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh : أحمدية ditulis *Aḥmadiyyah*

### C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h, kecuali untuk kata-kata Arab sudag terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

جماعة ditulis jama'ah

2. Bila dihidupkan ditulis t, contoh :

كرامة الأولياء ditulis *karā amah al-aulyā'*

### D. Vokal Pendek

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

### E. Vokal Panjang

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

### F. Vokal Rangkap

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

2. Fathah + wawu mati ditulis au, contoh : قول *qaul*

**G. Vokal-vokal yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof**

(‘)

أنتم ditulis *a'antum* مؤنث ditulis *ma'annas*

**H. Kata Sandang Alif + Lam**

1. Bila diikuti huruf Qomariyyah, contoh :

القران ditulis *al-Qur'an*, القياس ditulis *al-Qiyas*

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

contoh : السماء ditulis *al-Sama*, الشمس ditulis *al-Syams*.

**I. Penulisan huruf besar disesuaikan EYD**

Penulisan huruf besar atau huruf kapital disesuaikan dengan aturan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD).

**J. Kata dalam rangkaian Frasa dan Kalimat**

1. Ditulis kata perkata, contoh :

ذوى الفروض ditulis *Zawi al-furud*

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapan dalam rangkaian, contoh :

اهل السنه ditulis *ahl-Sunnah*, شيخ الاسلام ditulis *Syaikh al-Islam*

IAIN PURWOKERTO

## MOTTO

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ

هُمُ الْمَفْلِحُونَ

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar. merekalah orang-orang yang beruntung.(QS.3 Ali 'Imran ayat 104).<sup>1</sup>



IAIN PURWOKERTO

---

<sup>1</sup> Al-Quran Terjemah Departemen Agama Republik Indonesia

## PERSEMBAHAN

Saya persembahkan Tesis ini kepada :

1. Bapak dan Ibu yang mulia, Bapak Muh.Syafii dan Ibunda Hasanah yang selalu memberikan dukungan dan doanya kepada Allah SWT.
2. Bapak dan Ibu mertua yang mulia, Bapak Jawawi Abdullah dan Ibunda Sofiyah
3. Istriku Tersayang yang selalu memberi motivasi
4. Anakku Tercinta Muhammad Jafar Salman al farisy, Muhammad Tolhah Alimudin, Abu Dzar Al- Ghifari Alimudin, Muhammad Adam Alimudin yang telah memberikan dukungan dan doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
5. Kakak dan adikku tersayang, yang selalu memberikan bantuan dan senantiasa memotivasi penulis.
6. Sahabat-sahabatku yang semoga selalu kompak dalam kebaikan dan yang telah membantu kelancaran dalam penulisan tesis ini.

IAIN PURWOKERTO

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Penulis sadar bahwa hanya berkat hidayah, inayah, dan rida-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.. Salawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan pengikutnya yang senantiasa menegakkan ajaran-ajarannya.

Seiring dengan rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan bimbingan dalam penulisan Tesis ini, teriring do'a semoga amal baiknya mendapatkan balasan yang lebih baik dari Allah SWT. Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada :

1. Dr. H.A. LutfiHamidi, M.Ag.Rektor Institut Agama Islam Negeri Purwokerto yang telah memberikan kesempatan untuk studi di Pascasarjana IAIN Purwokerto.
2. Dr. H. Abdul Basit, M. Ag, Direktur Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.
3. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Ketua Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam .
4. Dr.H.Rohmad, M.Pd Pembimbing tesis ini yang membimbing dengan penuh kesabaran .
5. Dosen dan Staf Administrasi Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, yang telah memberikan pelayanan terbaik selama penulis menempuh studi.
6. Staf Perpustakaan IAIN Purwokerto dan UPT IAIN Purwokerto.
7. Orang tua tercinta yang telah memberikan motivasi dan membantu penulis dalam menempuh studi.
8. Kepala MTs Nurul Ittihad Bapak Ali Sutomo S.Pd. , Kepala MTs AL-Maarif Muhammad Bapak Iqbal,SHI,S.Pd.I.,Kepala MTs Al-Ishlah Bapak Muslichudin, S.Pd.I ,Kepala MTs Muhammadiyah Ibu Silvia Agustina, S.Ag.

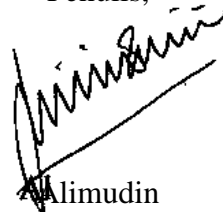
9. Sahabat-sahabatku semua pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dalam berbagai bentuk di manapun berada yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak berpartisipasi selama penulis menyelesaikan studi ini.

Akhirnya, semoga segala bantuan yang tak ternilai harganya ini mendapat balasan dari Allah SWT. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya.

Aamiin ya Rabbal ‘Alamin

Purwokerto, juni 2018

Penulis,



Alimudin  
NIM. 1423402108



IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN TIM PEMBIMBING .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
NOTA PEMBIMBING .....	iv
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA) .....	v
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS) .....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	vii
HALAMAN MOTTO .....	xi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	xii
KATA PENGANTAR .....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL .....	xix
DAFTAR GAMBAR .....	xxi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah Penelitian.....	6
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat penelitian.....	7
F. Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU</b>	
A. Gaya Kepemimpinan.....	9
1. Pengertian kepemimpinan.....	9
2. Syarat-syarat kepemimpinan .....	12
3. Teori kepemimpinan dan pembagiannya .....	14
4. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah.....	25
B. Peningkatan Profesionalisme guru .....	41
1. Pengertian Guru .....	41

2. Profesionalisme guru.....	43
3. Ciri-ciri Guru Profesionalisme.....	45
4. Peningkatan Profesionalisme Guru .....	47
C. Penelitian Terkait .....	48
D. Kerangka Berfikir.....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	52
B. Metode Penelitian .....	52
C. Subjek Penelitian .....	54
D. Objek Penelitian .....	55
E. Teknik Pengumpulan Data.....	55
F. Dokumentasi .....	58
G. Teknik Analisis Data .....	59
H. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	62
I. Tahapan Penelitian .....	65
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. MTs Nurul Ittihad .....	67
1. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Nurul Ittihad.....	67
2. Peningkatan Profesionalisme Guru .....	74
3. Kesalingterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Nurul Ittihad dengan Profesionalisme Guru .....	77
B. MTs Al-Ma'arif Kaliwadas .....	79
1. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Al-Ma'arif Kaliwadas .....	79
2. Peningkatan Profesionalisme Guru .....	83
3. Kesalingterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Al-Ma'arif dengan Profesionalisme Guru .....	85
C. MTs Al-Ishlah Laren Bumiayu .....	87
1. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Laren Bumiayu .....	87
2. Peningkatan Profesionalisme Guru .....	91
3. Kesalingterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Al-Ishlah dengan Profesionalisme Guru .....	93



D. MTs Muhammadiyah Bumiayu .....	95
1. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Muhammadiyah Bumiayu .....	95
2. Peningkatan Profesionalisme Guru .....	100
3. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala MTs dengan Profesionalisme Guru .....	103
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	106
B. Saran .....	107
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



IAIN PURWOKERTO

## DAPTAR GAMBAR

Gambar 1 kisi-kisi gaya kepemimpinan versi Blake and Mouton .....	22
Gambar 2 taksomoni riset gaya kepemimpinan versi Rowe and Guerrero.....	23
Gambar 3 lima gaya kepemimpinan Managerial Gird .....	34
Gambar 4 komponen analisis Data (interaktif Model) .....	60



## DAPTAR TABEL

Tabel 1 standar kompetensi kepala sekolah .....	29
Tabel 2 ciri-ciri gaya kepemimpinan .....	39
Tabel 3 data MTs di kecamatan bumiayu .....	52
Tabel 4 data MTs di kecamatan Bumiayu.....	55
Tabel 5 tahap-tahap kegiatan penelitian.....	66



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan bagi bangsa Indonesia saat ini merupakan kebutuhan mutlak yang harus dikembangkan. Pendidikan yang dikelola dengan tertib, teratur, dan efisien dapat meraih cita-cita yang luhur, yaitu terciptanya keadilan, kesejahteraan, dan kecerdasan bagi bangsa Indonesia. Sebagaimana yang diamanatkan dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 3, tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab<sup>2</sup>. Kemudian juga dijelaskan lagi dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945, yang menegaskan bahwa salah satu tujuan kemerdekaan Negara Republik Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa.

Tetapi dewasa ini, pendidikan cenderung hanya berorientasi kepada kebutuhan material, tanpa mengindahkan kebutuhan moral, sehingga terciptalah manusia materialis yang semuanya diukur oleh benda tanpa melihat *maslahat* dan *mafsadatnya*<sup>3</sup>. Namun ada juga yang hanya berorientasi pada masa lalu, pendidikan dijadikan alat untuk mendoktrin ajaran-ajaran masa lampau tanpa mempertahankan budaya yang baru. mereka ini termasuk bagian yang takut terhadap datangnya budaya modern yang sangat berpengaruh terhadap keagamaanya. Penolakan terhadap budaya modern menjadikannya tersudut, terpaksa, dan teraelinasi dalam gemerlapnya kehidupan<sup>4</sup>.

Pendidikan merupakan elemen bangsa yang utama untuk mendidik masyarakat tentang cara dan metode meraih kesejahteraan di Indonesia. Namun

---

<sup>2</sup>Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Bab II pasal 3

<sup>3</sup>Hefny Rojak, *Kepemimpinan Pendidikan Dalam Al Quran Tinjauan Sakralitas, Profanitas dan Gabungan* (Yogyakarta: Sukses OFFSET, 2013), hal. 6.

<sup>4</sup> Arief Rifkiawan Hamzah dan Heri Cahyono, "Agama dan Tantangan Budaya Modern Perspektif Islam" *fikri: Jurnal Kajian Agama, sosial dan budaya*, IAIM Metro, Vol. 1, no.2, Desember 2016, Hal.440

pada kenyataannya lulusan pendidikan formal yang digadang-gadang dapat meraih kesejahteraan masih jauh api dari pada panggang, justru yang timbul ialah banyak pengangguran berada di mana-mana. Masih banyak para lulusan yang belum merasakan kesejahteraan dunia, lalu bagaimana dengan kesejahteraan akhirat jika kesejahteraan di dunia belum terjamin?

Efektivitas pendidikan formal mulai banyak dipertanyakan, komponen-komponen pendidikan mulai disoroti, pelaksanaan pendidikan mulai mendapatkan perhatian. Komponen kepala madrasah dan komponen guru banyak disoroti dan dituding menjadi penyebab kurang majunya pendidikan formal. Keduanya dianggap kurang kredibel dan kurang profesional dalam melaksanakan pendidikan Islam di madrasah. Juga termasuk kepada kepala madrasah dimulai dari ranah pengangkatannya, kompetensinya, hingga gaya kepemimpinannya. karena siapapun yang belum memenuhi kompetensi, secara teori belum bisa secara maksimal menahkodai organisasi yang berada di madrasah. Hal ini akan berimplikasi pada gaya kepemimpinannya selama menjabat, dia cenderung menerapkan gaya acuh terhadap yang dipimpinnya, dia juga bisa menerapkan gaya yang permisif ataupun otoriter. Artinya arah untuk memajukan organisasi dalam Madrasah kurang jelas, bahkan cenderung diabaikan tanpa pemikiran yang matang.

Jika yang diterapkan oleh Kepala Madrasah ialah hanya gaya yang acuh, tanpa kombinasi otoriter, dan demokratis, maka kemajuan madrasah tidak akan mencapai puncaknya, begitu juga sebaliknya. Pengaruh secara langsung dari ketidaktepatan penerapan gaya kepemimpinan ini, sangat dirasakan oleh para guru. Meningkat atau tidaknya kualitas dan profesionalisme sumber daya para guru, sangat bergantung dari bimbingan dan arahan Kepala Madrasah.

Selama ini profesionalisme para guru terus dipertanyakan oleh berbagai kalangan. Mereka dianggap kurang bisa memaksimalkan potensi dirinya sendiri dalam mengajar, yang disebabkan kurang giatnya belajar dan kurang minatnya terhadap hal-hal yang baru. Kurang profesionalnya guru dianggap sebagai salahnya sendiri secara pribadi, padahal hal tersebut sangat berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan Kepala Madrasah.

Oleh karena itu, gaya kepemimpinan Kepala Madrasah perlu direnovasi sedemikian rupa dengan dua cara, yaitu *pertama* meningkatkan keahliannya dalam memimpin; *kedua* menggantinya dengan Kepala Madrasah yang sudah memenuhi kompetensi atau setidaknya orang yang lebih baik. Jabatan Kepala Madrasah bukanlah hanya pajangan yang dikendalikan orang lain. Jabatan ini sangat penting untuk dipegang oleh orang yang kredibel dan berdaya saing tinggi agar Madrasah yang dipimpinnya cepat maju dan berkembang.

Jika gaya kepemimpinan Kepala Madrasah sudah sesuai dengan yang diharapkan, maka dia dapat membimbing para guru tentang berbagai cara peningkatan profesionalisme. Profesionalisme guru bukanlah perkara yang remeh, hal tersebut perlu dikembangkan dan ditangani oleh orang yang tepat, agar tidak stagnan.

Jumlah Madrasah Tsawnawiyah Negeri dan Swasta di Indonesia dari 34 Provinsi ialah 16,934, termasuk jumlah MTs khusus wilayah Jawa Tengah yang terdiri dari 1,666.<sup>5</sup> MTSS Al Azhar, MTSS Al Ishlah, MTSS Al-Maarif, MTSS Darunnajat, MTS Matholiul Hikmah, MTSS Mimbarul Huda, MTSS Muhammadiyah Bumiayu, MTSS Nurul Ittihad<sup>6</sup>.

Dalam penelitian ini, madrasah yang peneliti pilih sebagai objek penelitian ialah MTs Al-Maarif, MTs Nurul Ittihad, MTs Muhammadiyah Bumiayu, dan MTs Al-Ishlah. Pemilihan empat madrasah ini karena *pertama*, madrasah yang berada di kecamatan Bumiayu tersebut termasuk madrasah yang tua; *kedua*, madrasah telah mengalami perjalanan panjang dalam mempertahankan eksistensinya hingga menjadi madrasah yang besar; *ketiga* madrasah tersebut menjadi rujukan masyarakat sekitar untuk menyekolahkan anak-anaknya.

Madrasah-madrasah tersebut penting untuk diteliti karena beberapa hal, yaitu *pertama* MTs Al-Maarif, MTs Nurul Ittihad, MTs Muhammadiyah Bumiayu, dan MTs Al-Ishlah merupakan MTs tertua dan sudah besar; *kedua*,

---

<sup>5</sup><https://www.inimadrasah.com/2017/02/jumlah-madrasah-tsanawiyah-negeri-swasta.html>, diakses pada 25 Februari 2018.

<sup>6</sup> <http://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11.php?level=3&kode=032903&id=10>, diakses pada 25 Februari 2018.

kepala madrasah tersebut menerapkan gaya kepemimpinan yang beragam dan sesuai dengan kultur madrasah; *ketiga*, gaya kepemimpinan madrasah-madrasah tersebut dapat mendongkrak profesionalisme guru; *keempat*, madrasah-madrasah tersebut merupakan madrasah yang berprestasi, karena sudah menyabet beberapa piala dalam perlombaan.

Sebagai tenaga pendidik, guru menjadi faktor penentu dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, para guru harus dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas, karena pendidikan di masa yang akan datang menuntut keterampilan profesi pendidikan yang bermutu. Kinerja guru yang profesional dapat menjadi keberhasilan dalam dunia pendidikan di masa yang akan datang. Profesionalisme guru adalah suatu tingkat penampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagai guru yang didukung dengan keterampilan dan kode etik<sup>7</sup>.

Peningkatan profesionalisme mengajar guru sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting, di samping untuk mewujudkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi, juga untuk mengantisipasi perkembangan masa depan yang penuh dengan tantangan. Peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, termasuk pembinaan atasan langsung. Di lembaga pendidikan dasar hingga menengah, pembina sebagai atasan langsung dari para guru adalah kepala sekolah madrasah. Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus di tentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas<sup>8</sup>. Tugas kepala sering dirumuskan sebagai EMASLIM, yaitu *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator*, dan *Motivator*. Adapun kemampuan profesional kepala sebagai pemimpin pendidikan, yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga guru-guru

---

<sup>7</sup>Yunus Abu Bakar, Syarifan Nurjan, *Profesi Keguruan*, (Surabaya:AprintA, 2009) hal.10

<sup>8</sup>Wahyosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta :PT Raja Grafindo Persada, cet.2013), hal. 84

dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan siswa dapat belajar dengan tenang<sup>9</sup>.

Kepala sekolah/madrasah adalah seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas maju mundurnya mutu pendidikan terutama dalam meningkatkan profesionalisme guru. Peningkatan profesional merupakan alternatif yang dipilih untuk meningkatkan kualitas yang meliputi kemampuan, pengetahuan, kemampuan, wawasan, ketrampilan, kreativitas, pengabdian serta disiplin guru. Operasionalisasi peningkatan profesionalisme mengajar guru sekolah dasar yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 menyatakan dengan lugas bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah/madrasah, peningkatan guru dan tenaga kependidikan serta pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Pernyataan ini menggambarkan bahwa tugas pembinaan kemampuan guru menjadi tanggung jawab kepala sekolah/madrasah. Oleh karena itu kepala sekolah harus memikirkan suatu program peningkatan profesionalisme mengajar guru dengan melibatkan semua unsur yang terkait. Sejalan dengan itu di sebutkan juga bahwa kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan terutama dalam peningkatan profesionalisme guru, tidak terlepas dari kompetensi dan kemampuannya sebagai kepala sekolah/madrasah. Dalam permendiknas No.13 tahun 2007 di nyatakan bahwa kepala sekolah/madrasah

diharapkan memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial<sup>10</sup>.

Suatu organisasi berhasil atau tidaknya sebagian di tentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu<sup>11</sup>. Kepemimpinan seorang kepala madrasah akan mampu membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Gaya kepemimpinan yang

---

<sup>9</sup> Depdiknas: *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Sekolah*. (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2004), hal. 32.

<sup>10</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, hal. 8-12

<sup>11</sup>E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosdakarya, 2003) hal. 107



dimiliki oleh pemimpin dalam memimpin suatu organisasi mempengaruhi meningkatkan profesionalisme guru itu. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat<sup>12</sup>.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka dalam hal ini penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul: “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian yang terdapat dalam latar belakang masalah di atas, permasalahan yang dipaparkan cukup luas, mengingat keterbatasan yang peneliti miliki, baik keterbatasan waktu, tenaga, maupun biaya, dan agar pembahasan ini tidak terlalu luas, maka peneliti memfokuskan pembahasan pada profesionalisme guru pada Madrasah Tsanawiyah Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat di rumuskan masalah penelitian ini adalah:

Bagaimanakah gaya kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah dalam meningkatkan profesionalisme guru MTs di kecamatan Bumiayu kabupaten Brebes?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

---

<sup>12</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: Rosdakarya, 2003) hal. 108

- a. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru MTs di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis peningkatan profesionalisme Guru di MTs Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes

### 3. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Secara teori
  - 1) Hasil penelitian ini di harapkan bisa memberikan kontribusi pemikiran tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah.
  - 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan objek kajian ilmiah lebih lanjut, sehingga nanti hasilnya dapat dijadikan sebagai acuan bagi lembaga pendidikan atau madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru sekolah/madrasah.
- b. Manfaat Praktis
  - 1) Untuk pengembangan bagi lembaga atau institusi terkait, dalam hal ini Madrasah Tsanawiyah kec. Bumiayu Kabupaten Brebes.
  - 2) Untuk bahan informasi bagi Madrasah Tsanawiyah di kec. Bumiayu Kabupaten Brebes, khususnya kepala sekolah dan tenaga pendidik dalam upaya meningkatkan kualitas, mutu serta prestasi pendidikan.

### E. Sistematika Penulisan

Pada bagian awal terdiri dari halaman judul, kata pengantar, pernyataan, persetujuan pembimbing, abstrak, pedoman transliterasi arab-latin, daftar isi, daptar lampiran, daftar tabel dan daftar gambar.

Bagian inti terdiri dari

Bab pertama peneliti memulai dengan latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab kedua terdiri dari lima sub bab yaitu: sub bab pertama berisi kajian teoritik gaya kepemimpinan, yang terdiri dari pengertian kepemimpinan, syarat-

syarat kepemimpinan, kepemimpinan dalam islam dan teori kepemimpinan dan pembagiannya, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dilanjutkan sub bab kedua tentang profesionalisme guru subbab ketiga hasil penelitian yang relevandan pada subbab keempat menjelaskan tentang kerangka berfikir.

Bab tiga berisi tentang metode penelitian yang meliputi; Tempat dan Waktu Penelitian, Jenis dan pendekatan Penelitian, Subjek Penelitian, Objek Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, Pemeriksaan Keabsahan Data, Tahapan Penelitian dan sistematika pembahasan.

Pada bab empat, peneliti akan memaparkan tentang hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini merupakan inti pembahasan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru di kecamatan Bumiayu.

Pada bab kelima berisi tentang penutup terdiri dari kesimpulan dan saran.

Bagian akhir meliputi daftar pustaka, lampiran dan daftar riwayat hidup.



IAIN PURWOKERTO

## BAB II

### GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU

#### A. Gaya Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Sukses dan tidaknya pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah. Kemampuan yang utama dari kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya, karena tidak jarang kegagalan sebuah lembaga yang diakibatkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakan<sup>13</sup>.

Pemimpin yang dalam bahasa Inggrisnya *leader* adalah orang yang membawahi para pekerja dalam suatu organisasi. Pemimpin memiliki orang-orang yang dipimpin. Pemimpin diartikan pula sebagai orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Pemimpin juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang menjadi harapan dan tujuan sang pemimpin<sup>14</sup>.

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan. Hal tersebut perlu dimiliki kepala untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka bersedia dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, gembira serta merasa tidak terpaksa<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup>Mulyasa, *Majemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hal. 5

<sup>14</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2011) hal. 247

<sup>15</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2011) hal. 252

Menurut Amstrong kepemimpinan adalah proses pemberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan<sup>16</sup>.

Kepemimpinan adalah segala tindakan yang dilakukan seseorang baik individu maupun kelompok untuk melakukan koordinasi dan melakukan pengarahan kepada individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya<sup>17</sup>.

Menurut Wiles, kepemimpinan merupakan segenap bentuk bantuan yang dapat diberikan oleh seseorang bagi penetapan dan pencapaian tujuan kelompok<sup>18</sup>. Sedangkan menurut Siagian mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, dimana bawahan akan melakukan apa yang menjadi kehendak pemimpin walaupun secara pribadi bawahan tersebut tidak menyukainya<sup>19</sup>. Selain itu menurut J. Canon mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan atasan mempengaruhi perilaku bawahan maupun perilaku kelompok dalam organisasi<sup>20</sup>. Sedangkan menurut Ngalim Purwanto, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhinya mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa<sup>21</sup>. Selanjutnya Ordway Tead mengungkapkan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar orang yang dipimpinya mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan<sup>22</sup>.

---

<sup>16</sup>Hartani A.L. *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: LaksBang PRESSINDO, 2011) hal.12

<sup>17</sup>Sudarman Danim, *Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) hal. 204

<sup>18</sup>Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1994) hal.62

<sup>19</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Kencana. 2011) hal.213-214

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*.( Medan: Alfabeta. 2009) hal.115

<sup>21</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya 2005) hal 26

<sup>22</sup> Kartini, Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*.(Jakarta: Raja Grafindo Persada.2005) hal.57

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Soepardi yang dikutip oleh Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien<sup>23</sup>.

Dari beberapa pengertian tersebut setidaknya ada tiga implikasi penting yang saling berpengaruh dan berinteraksi yaitu :<sup>24</sup>

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang manajer tidak relevan.
- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok, karena pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok dan anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung.
- c. Pemimpin dapat mempergunakan pengaruh, pemimpin bukan hanya dapat memerintah bawahan tentang apa yang dikerjakan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melakukan perintah.

Kepemimpinan seseorang dapat dikatakan efektif manakala memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang efektif. Adapun sifat-sifat kepemimpinan yang efektif adalah:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

---

<sup>23</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal.42

<sup>24</sup> M. Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosada karya, 2008), hal.55

- d. Ketegasan (*decisiveness*), yaitu kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru.

Kepemimpinan pendidikan banyak sekali bentuk dan macamnya, hal ini akan membawa perbedaan-perbedaan pula. Terdapat syarat-syarat yang dituntut oleh bentuk kepemimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin yang baik dalam ketentaraan mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin di sekolah/madrasah. Begitu juga sebaliknya, pemimpin pendidikan di sekolah/madrasah yang baik mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin di ketentaraan.

## 2. Syarat-syarat Kepemimpinan

Dalam rangka mempengaruhi orang lain mau bekerja dengan penuh tanggung jawab, pemimpin pendidikan hendaknya memiliki syarat-syarat tertentu, sebagaimana pendapat para ahli, antara lain: Tim Dosen IKIP Malang mengemukakan syarat-syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidikan. Syarat-syarat tersebut dapat dikategorikan menjadi dua macam, yaitu:<sup>25</sup>

### a. Syarat-syarat fundamental

Pemimpin pendidikan di Indonesia harus menghayati dan mengamalkan nilai moral Pancasila.

### b. Syarat-syarat praktis

Pertama, memiliki kelebihan dalam pengetahuan dan kemampuan di antaranya adalah: 1) memahami administrasi madrasah lebih banyak dan personilnya, 2) mengetahui bagaimana menggunakan keterampilan para anggotanya dengan memanfaatkan orang yang lebih tahu banyak tentang apa yang mereka lakukan, 3) kemampuan mengajar lebih baik,

---

<sup>25</sup><http://khairuddinhsb.wordpress.com/2008/10/19/syarat-supervisor-pendidikan.diakses> pada 28 februari 2018

sehingga dapat membantu menganalisa dan memperbaiki serta meningkatkan proses belajar mengajar guru, 4) kemampuan memelihara moral kerja sekolah, 5) memiliki keahlian dalam bidang jabatan atau pekerjaan.

Kedua, memiliki kelebihan dalam bidang kepribadian, di antaranya: 1) rendah hati dan sederhana, 2) percaya terhadap diri sendiri, 3) bersikap suka menolong, 4) jujur, adil, dan dapat dipercaya, 5) sabar dan memiliki kestabilan emosi, 6) bersikap ramah tamah, 7) kapasitas kecerdasan dan kemampuan berbicara baik, 8) bertanggung jawab yang meliputi ketekunan dan penuh semangat, 9) berpartisipasi yang meliputi: keaktifan kemampuan bergaul, bekerja sama, mudah menyesuaikan diri dan penuh humor.

Oleh karena itu untuk menjabat sebagai kepala di suatu lembaga pendidikan biasanya ditetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Persyaratan itu antara lain adalah ijazah, pengalaman yang sering dinyatakan dalam bentuk golongan atau kepangkatan bagi pegawai negeri, umur dan lain-lainnya. Persyaratan tersebut bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan kepemimpinan, tetapi ketentuan menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.

Di dalam ajaran Islam sendiri juga banyak ayat dan hadis-hadis, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Di antaranya seperti yang dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 165, ayat tersebut menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para Rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan menuju kehidupan yang cerah. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.



وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ  
لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

“Dan Dia-lah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang”.<sup>26</sup>

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah di bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا  
مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي  
أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“Dan (ingatlah) ketika Tuhan-mu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi”, mereka berkata, “Apakah engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku Mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”<sup>27</sup>.

Dalam pandangan dan pendapat di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan dalam kelompok, organisasi atau lembaga pendidikan.

<sup>26</sup> Al-Qur'an, Surat Al-An'am, ayat. 165

<sup>27</sup> Al-Qur'an, Surat Al-Baqarah, ayat. 30

### 3. Teori Kepemimpinan dan Pembagiannya

Teori adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang berpungsi untuk melihat fenomena secara sistemik, melalui spesifikasi hubungan antara variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena<sup>28</sup>.

Banyak sekali teori yang diajukan oleh pakar yang terkait dengan kepemimpinan, berikut ini penulis kemukakan beberapa pendapat para ahli:

#### a. Teori kepemimpinan partisipatif<sup>29</sup>

- 1) Pengambilan keputusan otokratis, yang ditandai oleh pemimpin yang mengambil keputusan tanpa melibatkan orang lain selaku bawahannya.
- 2) Konsultasi, yang bercirikan perilaku pemimpin yang meminta pendapat dan gagasan dari orang lain. Setelah mempertimbangkan pendapat dan gagasan orang lain, kemudian pemimpin mengambil keputusannya sendiri.
- 3) Pengambilan keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin berdiskusi dengan orang lain dalam sebuah rapat, kemudian mengambil keputusan. Keputusan yang diambil tersebut menjadi keputusan bersama.
- 4) Delegasi, pada jenis ini, pemimpin memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Selanjutnya pemimpin memberi wewenang kepada bawahan untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil.

#### b. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange*).

Teori kepemimpinan LMX membahas tentang pengaruh kedekatan pemimpin dan karyawan yang dipimpin dalam pengambilan keputusan. Hubungan pertukaran (*exchange relationship*) antara pemimpin dan bawahan membuat merasa nyaman berada bersama

---

<sup>28</sup>Sugiyono, *Metode penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014) hal.79

<sup>29</sup>Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi* (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 20012) hal.126.

pemimpinnya<sup>30</sup>. Teori kepemimpinan ini lebih menekankan pada pengaruh timbal balik antara pemimpin dan bawahannya yang disebabkan oleh jalinan hubungan di antara mereka yang berlangsung lama.

c. Kepemimpinan Transaksional-Tranformasional.

Sejalan dengan Hackman yang membagi jenis kepemimpinan ke dalam dua gaya, yakni gaya manajer dan gaya leader. Bass juga membagi kepemimpinan ke dalam dua gaya, yakni gaya kepemimpinan yang dia namai kepemimpinan transaksional (*Transactional leadership*) dan gaya kepemimpinan transformasional (*transformasional leadership*). Jika dikaitkan dengan pendapat Hckman, gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan bergaya manajer. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bergaya leader.

1) Kepemimpinan Transaksional.

Menurut pandangan Bass, gaya kepemimpinan transaksional bercirikan nuansa transaksi antara yang dipimpin dengan yang memimpin. Hal itu dilaksanakan dengan cara:

- a) Menjelaskan pada karyawan apa yang harus dikerjakan.
- b) Meminta karyawan untuk mematuhi aturan dan standar kerja.
- c) Mengatur kesepakatan kontraktual.
- d) Mengawasi karyawan
- e) Mengisolir pekerjaan dari dunia yang berubah.
- f) Memotivasi karyawan
- g) Menjamin agar hadiah di berikan secara adil.

Jika ditinjau dari teori motivasi, kepemimpinan transaksional lebih mendekati asumsi negatif tentang sifat karyawan. Pemimpin dengan gaya transaksional bukanlah pemimpin yang ideal untuk mengembangkan inovasi. Inovasi yang ideal adalah adalah inovasi yang didorong oleh kemauan diri sendiri agar hidup lebih bermakna

---

<sup>30</sup>Gary Yulk, *Leadership in Organizations, Sixth Edition* (Delhi : Dorling kindersley, 2009) p.26...

buat orang banyak, bukan inovasi karena diupah dengan uang atau kenaikan jabatan.

2) Kepemimpinan transformasional.

Menurut pandangan Bass, ada empat hal yang menjadi ciri pemimpin transformasional, yaitu: *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *stimulation*, dan *individual consideration*. *Inspirational motivation*.

a) Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*).

*Idealized influence* adalah sifat-sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani karyawan sebagai mitra kerjanya.

b) Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*).

Pemimpin mengajak pengikutnya untuk mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara-cara baru dalam mengerjakan sesuatu hal. Pemimpin tidak mengkritik dan menilai gagasan yang dilontarkan. Dia lebih berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan, sekecil apapun gagasan tersebut, sifat seperti ini membuat karyawan bergairah untuk mengemukakan gagasannya.

c) Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*).

*Individual consideration* adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawan dan membantu mereka agar bisa maju dan berkembang. Pemimpin menunjukkan rasa simpati terhadap permasalahan yang sedang di hadapi oleh karyawan.

d) Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)

*Inspirational motivation* adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya

mereka memiliki makna. Bekerja bukan untuk sarana mendapatkan uang, melainkan juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan dalam hidup.

d. Kepemimpinan menurut teori sifat (*traits theory of leadership*)<sup>31</sup>

Pendekatan dengan teori sifat ini berdasarkan pada sifat seseorang, yang dilakukan dengan dua cara, yakni: *pertama* membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin yang bukan pemimpin. *Kedua*, membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Dalam teori sifat, muncul beberapa tokoh di antaranya: Ordway Tead, John D.Millet, Keith Davis, Chaster I. Bernard, dan Stogdill<sup>32</sup>.

1) Ordway Tead.

Ada sepuluh sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin, yaitu: energi jasmani dan rohani (*Physical and nerveous energy*), kepastian maksud dan tujuan (*a sense of purpose and direction*), antusiasme atau perhatian yang besar (*anthusiasme*), ramah-tamah, persahabatan dan ketulusan hati (*friendliness and effectivenes*), integritas atau pribadi yang bulat (*integrity*), kecakapan teknis (*technical mastery*), mudah mengambil keputusan (*decisioness*), cerdas (*intellegence*), kecakapan mengajar (*teaching skill*), kesetiaan (*faith*)<sup>33</sup>.

2) John D.Millet

Pemimpin harus memiliki empat sifat, yaitu kemampuan melihat organisasi sebagai satu keseluruhan (*the ability to see an enterprise as a whole*), kemampuan mengambil keputusan-keputusan (*the ability to make decisions*), kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang (*the ability to delegate authority*),

---

<sup>31</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) hal. 286.

<sup>32</sup>Wahjosumijo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987) hal. 45

<sup>33</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan dan Motivasi..*, hal. 45

kemampuan menanamkan kesetiaan (*the ability to command loyalty*)<sup>34</sup>.

3) Keith Davis

Menurut Keith Davis, ada empat sifat yang harus dimiliki pemimpin, yaitu: kecerdasan yang melebihi bawahan, kematangan & keluasan pandangan sosial, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia<sup>35</sup>.

4) Chaster I. Barnard

Chaster I. Barnard mengatakan bahwa pemimpin perlu memiliki dua sifat utama:

- a) Sifat-sifat pribadi yang berupa fisik, kecakapan, teknologi, daya tanggap, pengetahuan, daya tahan, keberanian.
- b) Keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran, dan keberhasilan<sup>36</sup>.

5) Ralph Stogdill

Menurut Stogdill, sifat-sifat pemimpin adalah: *capity* (Kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keaslian, dan kemampuan menilai), *Achieevement* (gelar kesarjanaan, pengetahuan, keberhasilan dalam olahraga, *Responsbility* (berdikari, inisiatif, ketekunan, agresif, percaya pada diri sendiri, keinginan untuk unggul). *Participation* (aktif, kemampuan bergaul, kerjasama, mudah menyesuaikan diri, humor, status (kedudukan sosial ekonomi, ketenaran) *situation mental* (*status, skills, needs, interest of followers, objectives to be achieved*), etc<sup>37</sup>

e. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavior theories of leadership*).

Teori perilaku memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan srtuktur dan organisasi kelompok. Oleh karena itu, teori

---

<sup>34</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan dan Motivasi...*, hal. 45

<sup>35</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan dan Motivasi...*, hal 45

<sup>36</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan dan Motivasi...*, hal 45

<sup>37</sup> Wahjosumijo, *Kepemimpinan dan Motivasi...*, hal 45

perilaku ini sangat sesuai untuk kepemimpinan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, karena peran pemimpin digariskan dengan jelas. Pendekatan sifat ternyata tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif, maka pendekatan perilaku merevisinya dengan harapan mampu melengkapinya. Hal demikian itu karena perilaku dapat dipelajari, maka pemimpin dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan yang tepat agar menjadi pemimpin yang efektif yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol, dan seterusnya. Di antara teori perilaku kepemimpinan yang paling terkenal adalah; kepemimpinan model Taylor, kepemimpinan model Mayo, studi Iowa, studi Ohio, studi Michigan, Rensis Likert, Managerial Grid Blake & Mouton yang kemudian dikembangkan oleh Geradi dan Reddin<sup>38</sup>.

1) Kepemimpinan Model Taylor<sup>39</sup>

Taylor berpendapat bahwa cara terbaik dalam meningkatkan teknik atau metode kerja, dan seorang pemimpin harus menetapkan dan menerapkan kriteria prestasi untuk mencapai tujuan.

2) Kepemimpinan model Mayo<sup>40</sup>

Gaya kepemimpinan Mayo merevisi gaya kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin selain mencari teknik terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi.

3) Studi Iowa<sup>41</sup>

Lippit dan white lewin dari universitas Iowa melakukan penelitian yang hasilnya adalah bahwa gaya kepemimpinan

---

<sup>38</sup>Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009) hal.286.

<sup>39</sup> Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hal 286

<sup>40</sup> Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hal 286

<sup>41</sup> Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hal 286

demokratis yang hasilnya adalah bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih unggul dibandingkan gaya otoriter dan *laissez faire*.

#### 4) Studi Ohio<sup>42</sup>

Biro penelitian Bisnis Universitas Negeri Ohio membentuk tim peneliti untuk merumuskan kepemimpinan yang hasilnya adalah:

- a) Struktur rendah perhatian tinggi. Dalam hal ini pemimpin kurang perhatian dengan tugas, tetapi perhatiannya pada keharmonisan dan kepuasan anggota.
- b) Struktur rendah perhatian rendah. Pemimpin kurang perhatian dengan tugas, keharmonisan dan kepuasan anggota.
- c) Struktur tinggi perhatian rendah: pemimpin perhatian dengan tugas, tetapi kurang perhatian pada keharmonisan dan kepuasan anggota.
- d) Struktur tinggi perhatian tinggi. Pemimpin perhatian dengan tugas, dan juga perhatian pada keharmonisan dan kepuasan anggota<sup>43</sup>.

#### 5) Studi Michigan<sup>44</sup>

Kantor Riset Angkatan Laut bekerja sama dengan Pusat Riset Survei Universitas Michigan untuk mengadakan penelitian. Penelitian tersebut menghasilkan dua konsep gaya kepemimpinan, yaitu berorientasi pada bawahan dan berorientasi pada produksi<sup>45</sup>.

#### 6) Kemudian ada empat sistem kepemimpinan dalam Manajemen Likert.

Likert merancang empat sistem kepemimpinan:

- a) Sistem 1 : *exploitive authoritative* (Otoriter yang memeras).

Pemimpin membuat keputusan dan cara melaksanakan tugas juga standar hasilnya. Kegagalan hasil yang ditetapkan menjadi ancaman dan hukuman.

---

<sup>42</sup> Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hal 286

<sup>43</sup> Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hal 286

<sup>44</sup> Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hal 286

<sup>45</sup> Husani Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan...*, hal 286



b) Sistem 2 : *Benevolent Auhoritative* (otoriter yang baik).

Pemimpin menentukan perintah, bawahan mempunyai kebebasan memberi tanggapan dan melaksanakan tugas. Bawahan yang mencapai sasaran diberi penghargaan.

c) Sistem 3 : *consultative* (konsultatif).

Pemimpin menetapkan sasaran tugas setelah mendiskusikannya dengan bawahan. Bawahan membuat keputusan sendiri dalam melaksanakan tugasnya.

d) Sistem 4 : *particivative* (partisipatif).

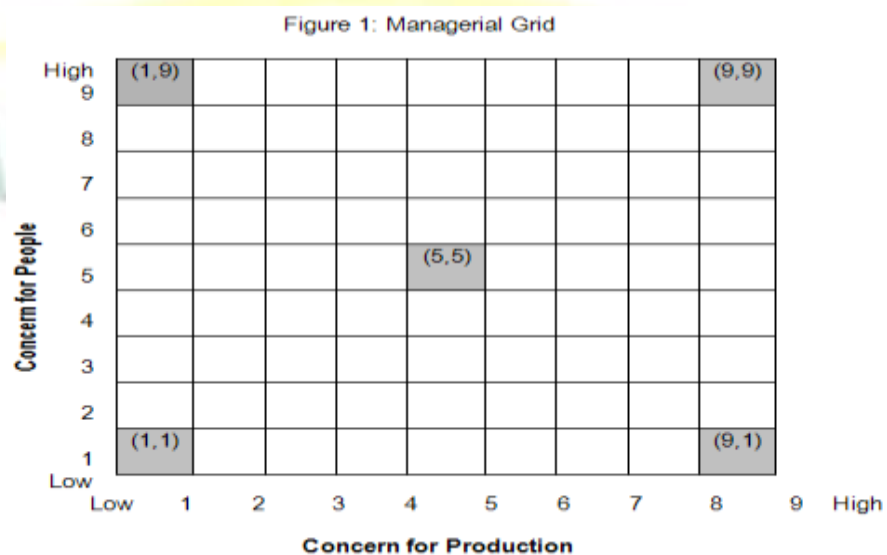
Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok. Keputusan pemimpin setelah memperhatikan pendapat kelompok.

7) Managerial Gird leadership Blake & Muoton

Ada lima gaya kepemimpinan menurut Blake & Muoton, yaitu: Manajemen lemah, manajemen taat otoritas, manajemen *country club*, manajemen tim, manajemen jalan tengah

Gambar : 1

Kisi-kisi gaya kepemimpinan versi Blake and Mouton<sup>46</sup>



<sup>46</sup> Peter G Northouse. Leadership: *theory and practice*. Fifth edition (Thousand Oaks, California : SAGE publication, 2010) p.24

Gambar :2  
Taksonomi Riset Gaya Kepemimpinan Versi Rowe and Guerrero<sup>47</sup>.

<i>Riset</i>	<i>Perilaku Kerja</i>	<i>Perilaku Hubungan</i>
<i>Ohio State University</i>	<p><i>Struktur Penyusunan</i></p> <p>Pengorganisasian pekerjaan Penentuan struktur kerja Penentuan tanggung jawab Penjadualan kegiatan</p>	<p><i>Perhatian</i></p> <p>Pembangunan respek, kepercayaan, kesukaan, dan kesetiakawanan pemimpin dan pengikut</p>
<i>University of Michigan</i>	<p><i>Orientasi Produksi</i></p> <p>Penekanan aspek teknis Penekanan aspek produksi Pekerja dilihat sebagai alat agar pekerjaan selesai</p>	<p><i>Orientasi Pekerja</i></p> <p>Pekerja dilihat lewat aspek hubungan manusia yang kuat Pemimpin memperlakukan pekerja selaku makhluk hidup, menghargai individualitas pekerja, memberi perhatian pada kebutuhan pekerja</p>
<i>Blake dan Mouton</i>	<p><i>Perhatian atas Produksi</i></p> <p>Penyelesaian tugas; Pembuatan keputusan; Pengembangan produk baru; Optimalisasi proses; Maksimalisasi beban kerja; Peningkatan volume penjualan</p>	<p><i>Perhatian atas Manusia</i></p> <p>Melayani orang; Membangun komitmen dan kepercayaan; Mempromosikan nilai pribadi pekerja; Menyediakan kondisi kerja yang baik; Memelihara upah/keuntungan yang adil; Mempromosikan hubungan sosial yang baik</p>

f. Kepemimpinan Menurut Teori Situasional-Kontingensi (*Situational Contingency Theories of Leadership*).

Teori ini berintikan hubungan antara perilaku pemimpin dan situasi di lingkungan pemimpin. Teori ini merevisi teori perilaku yang ternyata tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang ideal. Para ahli sepakat bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh pemimpin, pengikut, dan situasi.

<sup>47</sup> W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, *Cases In Leadership, Second Edition* (Thousand Oaks, California : SAGE Publications, inc., 2010) p.110

Di antara pendekatan kepemimpinan dengan teori situasional ini adalah:

#### 1) Model Kontingensi Fiedler

Menurut teori ini kontingensi dari Fiedler dalam Sujak, berpendapat bahwa pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung situasi<sup>48</sup>.

Ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu hubungan pimpinan bawahan yang menguntungkan situasi, derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi, kekuasaan formal yang menguntungkan situasi.

Hubungan pemimpin-bawahan harus harmonis sehingga keberadaan pimpinan diterima oleh mereka (*acceptable*). Derajat susunan tugas dalam pembagian tugas harus berdasarkan profesionalisme sehingga pemimpin benar-benar mampu memimpin bawahan (*capable*), dan kekuasaan formal yang menguntungkan situasi, ditandai oleh kekuasaan yang sah (*legal*) dan semua tugas bawahan serta kepemimpinannya dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*).

#### 2) Model Rangkaian Kesatuan Kepemimpinan Tannenbaum & Schmidt

Tannenbaum dan Schmidt berpendapat bahwa ada tiga faktor yang dipertimbangkan pemimpin dalam memilih gaya kepemimpinan, yaitu kekuatan dirinya sendiri sebagai pemimpin, kekuatan bawahannya, dan kekuatan situasinya. Bawahan yang kuat dan bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi dalam karakter, yang berupa aktif, mandiri, memandang dengan berbagai cara, minat tinggi, perspektif jangka panjang, posisi ingin sebagai atasan, kesadaran diri tinggi.

---

<sup>48</sup>Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi* (Jakarta: CV. Rajawali, 1990) hal. 35

### 3) Model Kepemimpinan Bass

Pendekatan yang digunakan Bass adalah pendekatan kepemimpinan yang terdiri atas *Input*, proses (hubungan perilaku pimpinan), dan *output*.

*Input* meliputi organisasi, kelompok kerja, tugas dan kepribadian bawahan. Hubungan meliputi pembagian kekuasaan, penyebaran informasi, struktur ketat atau longgar, dan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang. Sedangkan perilaku pemimpin meliputi direktif, manipulatif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Adapun *output* meliputi kinerja bawahannya dan kepuasan semua pihak.

## 4. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah

### a. Pengertian Kepala Sekolah

Salah satu bentuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Kegagalan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju sekolah yang efektif, bermutu dan faforit tidak lepas dari peran kepala sekolahnya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan, serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik<sup>49</sup>.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas<sup>50</sup>. Sedangkan menurut Euis Karwati dan Donni priansa kepala sekolah tersusun dari dua

---

<sup>49</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004) hlm.24

<sup>50</sup>Wahyosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, cet.2013), hlm 84

kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam satu organisasi atau suatu lembaga. Sekolah merupakan sebuah lembaga yang merupakan tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran<sup>51</sup>.

Kepala sekolah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di sekolah itu, kehidupan sekolah diatur dengan sedemikian rupa melalui kepemimpinan seorang kepala sekolah<sup>52</sup>. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut: pertama, perencanaan (*planning*). Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dimana dilakukannya, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kegiatan-kegiatan sekolah harus direncanakan oleh kepala sekolah, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan kedalam program tahunan sekolah yang biasanya dibagi ke dalam dua program semester. Kedua, pengorganisasian (*organizing*). Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan sekolah berjalan dengan baik, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru (dan staf) yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. Ketiga, pengarahan

---

<sup>51</sup>Euis Karwati dan Donni juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Bermutu*.Cet.I (Bandung: CV Alfabeta, 2013) hlm 37

<sup>52</sup>Wayosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Wali Pers, 20013) hal 81

(*directing*). Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (*komando*), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, dan memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan. Keempat, pengkoordinasian (*coordinating*). Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), dan kekosongan tindakan, kelima pengawasan (*controlling*). Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan<sup>53</sup>.

#### **b. Kompetensi Kepala Sekolah**

Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah selaku pemimpin di sebuah lembaga pendidikan hendaknya memiliki kualifikasi dan kompetensi seperti yang dijabarkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, menurut permen Diknas No 13 tahun 2007 tersebut seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hal. 82-83

<sup>54</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 April 2007 Tentang Standar kepala sekolah/madrasah, hal 3

Tabel: 1  
Standar Kompetensi Kepala Sekolah<sup>55</sup>.

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1.	Kepribadian	<p>1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan yang menjadi tauladan sekolah/madrasah.</p> <p>1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin</p> <p>1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.</p> <p>1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.</p> <p>1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah</p> <p>1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai kepala pemimpin pendidikan.</p>
2.	Manajerial	<p>3.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>3.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan</p> <p>3.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.</p> <p>3.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.</p> <p>3.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <p>3.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumberdaya manusia secara optimal.</p> <p>3.7 Mengelola sarana prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pemberdayaan secara optimal.</p> <p>3.8 Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah</p> <p>3.9 Pengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>3.10 Mengelola mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p>

<sup>55</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 April 2007 Tentang Standar kepala sekolah/madrasah

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
		3.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien. 3.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. 3.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah /madrasah. 3.14 Mengelola sistem informasi/madrasah dalam mendukung menyusun program dan pengambilan keputusan. 3.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. 3.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3.	Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. 3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif. 3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok, dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. 3.4 Pantang menyerah dan selalu solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang di hadapi sekolah/madrasah. 3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa/ sekolah/madrasah.
4.	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. 4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. 4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
5.	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah. 5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. 5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang tua atau kelompok lain.



Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran<sup>56</sup>.

### c. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

#### 1) Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tugas seorang pemimpin, selain harus memenuhi kebutuhan kelompok, juga harus dapat mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga apa yang dirasakan sebagai kebutuhan, benar-benar bersifat realistis, yaitu sesuai dengan kenyataan. Jadi, tugas seorang pemimpin antara lain ialah:

- a) Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya.
- b) Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetikanya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapai.
- c) Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan.
- d) Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapai/mewujudkan kehendak-kehendak tersebut<sup>57</sup>.

Sedangkan, Selznick yang disitas oleh Richrad H.Hall dalam bukunya yang berjudul *Organization Structure and Proces*. Ada empat macam tugas penting seorang pemimpin.

- a) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.

Jelas tugas ini vital dalam rangka perubahan dunia yang cepat, dan harus dipandang sebagai satu proses yang dinamis.

- b) Untuk menghasilkan suatu barang atau pelayanan. Merupakan proyeksi dari apa yang diinginkan, dicapai, dihasilkan dan diraih

---

<sup>56</sup>Wohjosumidjo, *Kepimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada: cetakan ke3), hal. 83.

<sup>57</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 64

oleh suatu organisasi. Organisasi bisnis, misalnya menghasilkan bagi para konsumen dapat berupa barang-barang dan pelayanan, misalnya mobil, kesempatan berekreasi, akomodasi dan sebagainya.

c) Mempertahankan keutuhan organisasi

Pemimpinan mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba mengajak para pahlawan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan, ada beberapa asumsi pokok yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin.

d) Tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi<sup>58</sup>.

Organisasi memiliki profil lain yang mencakup: satu tatapan yang normatif (*normative order*), tingkatan aturan (*authority ranks*) sistem komunikasi dan *incentive system*.

2) Fungsi kepemimpinan kepala sekolah

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan adalah sulit. Sama sulitnya memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri. Menurut A.F. Stoner agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu:

- a) *Task related atau problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
- b) *Group maintenance function atau social function* yang meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih

---

<sup>58</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hal.42-47

pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

#### d. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mempengaruhi orang lain<sup>59</sup>.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya<sup>60</sup>.

Agus Dharma dalam Hadari Nawawi gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain<sup>61</sup>.

Menurut Miftah Thoha,<sup>62</sup> terdapat empat gaya kepemimpinan yang terkenal yaitu :

##### 1) Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya ini dipelopori oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Ada dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pimpinan menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam

---

<sup>59</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 49

<sup>60</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo, 2002) hal 64

<sup>61</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press), hal. 11

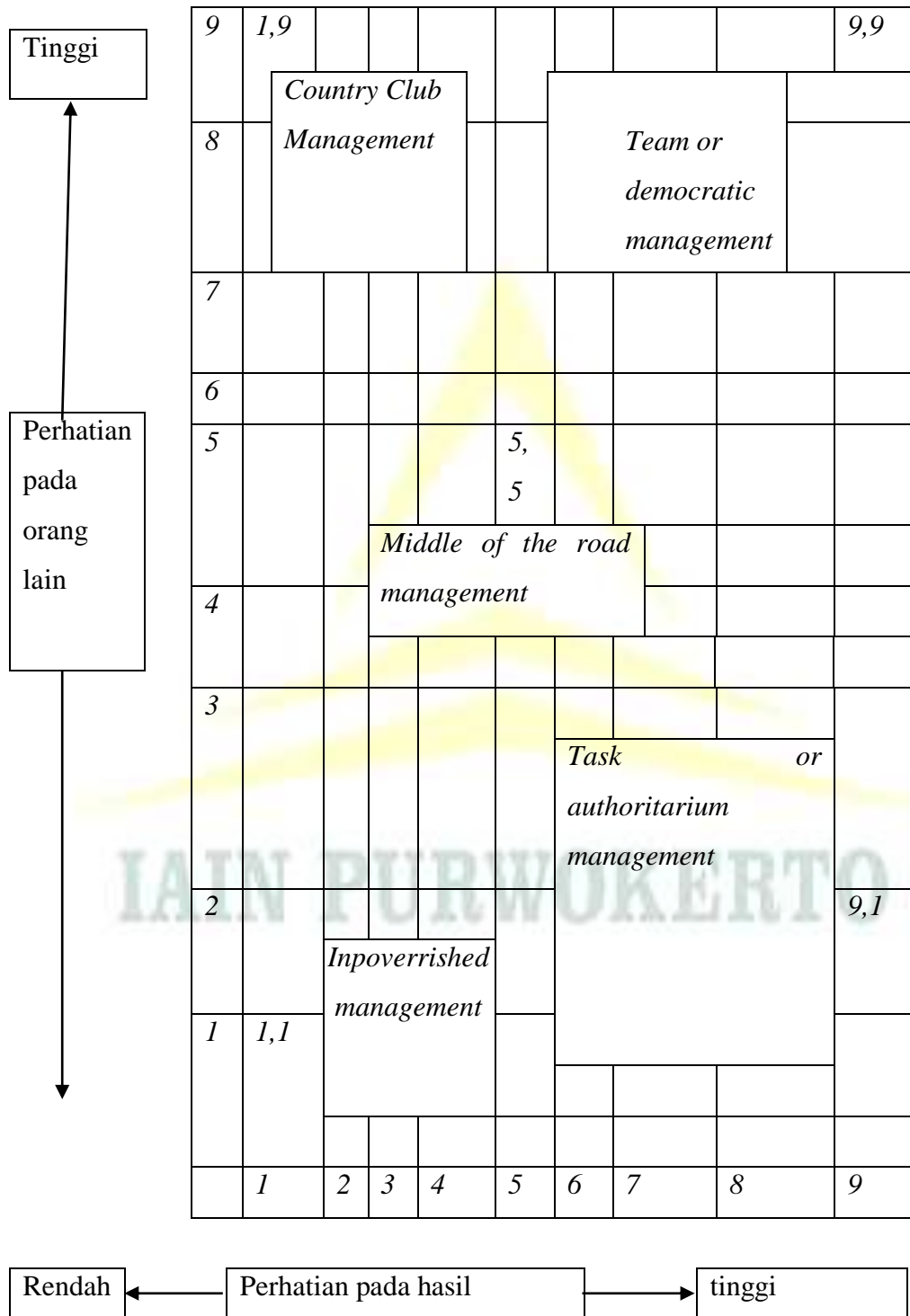
kerangka dua gaya otokratis dan demokratis diatas ketujuh model keputusan pemimpin itu dijelaskan sebagai berikut:

- a) Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
  - b) Pemimpin menjual keputusan.
  - c) Pemimpin memberikan pemikiran / ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
  - d) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat berubah.
  - e) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
  - f) Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
  - g) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan.
- 2) Gaya managerial Grid

Gaya ini dilakukan oleh Robert R.Blake dan Jane S. Mouton, antara lain dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Task or Authoritarian Management* pada koordinat (9,1), pemimpin memperhatikan pada tugas/hasil, maka bawahan dianggap tidak penting dan dapat diganti kapan saja.
- b) *Improvished Management* di koordinat (1,1), gaya kepemimpinan ini kurang memperhatikan hasil/tugas, maupun hubungan kerja.
- c) *Middle of The Road Management* di koordinat (5,5), pemimpin menaruh perhatian pada produksi/hasil dan bawahan secara seimbang.
- d) *Country Club Management* di koordinat (1,9), gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan bawahan/kerja, tetapi kurang perhatian pada hasil atau tugas.

e) *Team or Democratic Management* di koordinat (9,9), pemimpin mencurahkan perhatian yang optimal, baik terhadap produksi maupun terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.



### Gambar 3 .lima Gaya kepemimpinan Managerial Grid<sup>63</sup>

Jika diamati gambar diatas dengan cermat, maka perpaduan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil dan hubungan manusiawi yang berlevel tinggi adalah pada koordinat (9,9). Diperoleh kesimpulan bahwa gaya *Team or Democratic* merupakan pilihan ideal yang memberi harapan dalam efektivitas mencapai tujuan organisasi, mempertahankan semangat kerja yang tinggi dan hasil yang optimal dalam banyak organisasi.

#### 3) Sistem kepemimpinan manajemen dari Likert

Likert telah mengembangkan pendekatan perilaku pemimpin dalam empat sistem manajemennya yaitu:

a) Gaya kepemimpinan otoriter memeras (*Exploitative Authoritative*).

Semua keputusan dibuat oleh pemimpin, sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya. Bawahan hanya melaksanakan perintah atasan, jika gagal mencapai hasil kerja yang ditetapkan maka mereka akan mendapat hukuman.

b) Gaya kepemimpinan otoriter yang baik (*Benelovent Authoritative*).

Pemimpin masih sebagai pengambil keputusan dan perintah, tetapi bawahan diberi kesempatan untuk menyampaikan tanggapan terhadap perintah atasan. Dalam menjalankan tugasnya, para bawahan cukup menggunakan pedoman berupa prosedur yang telah ditetapkan secara rinci. Jika hasil kerja bawahan mencapai sasaran maka akan mendapatkan penghargaan.

c) Gaya kepemimpinan konsultatif (*Consultative*).

Pemimpin berperan menetapkan sasaran tugas serta penegasannya setelah melalui diskusi dengan bawahannya. Dalam pelaksanaan tugasnya, bawahan mempunyai keputusan sendiri, tetapi semua

---

<sup>63</sup> RR Blake dan J.S.Mouton, *the Managerial Grid*, (Houston, Texas: Gulf publishing company, 1964), hlm.10.

keputusan penting tetap ditentukan oleh atasannya. Pemimpin percaya bahwa bawahannya mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugasnya, sehingga mereka merasa bebas mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaan bersama pemimpinnya. Sebagai motivasi kepada bawahannya, bagi yang mencapai sasaran penghargaan, sedangkan yang tidak berhasil mendapat sanksi.

d) Gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative*)

Sistem ini pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin dibuat dengan memperhatikan pendapat kelompok. Sasaran tugas dan semua yang berhubungan dengan pekerjaan diputuskan oleh kelompok. Motivasi bawahan bukan saja berwujud penghargaan ekonomis belaka, tetapi disertai perlakuan yang membuat bawahannya merasa eksistensi dan harga dirinya diakui.

4) Tiga dimensi gaya kepemimpinan Reddin

Reddin berpandangan bahwa gaya kepemimpinan harus berkaitan dengan aspek efektifitas, hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan pemimpin dengan bawahan, sehingga dikenal istilah 3 dimensi model.

Ada empat gaya efektif yaitu:

a) Ekskutif. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menempatkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara individu dan berkeinginan menggunakan kerja tim dalam manajemen.

b) Pecinta pengembangan (*Developer*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implicit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya

dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai seorang individu.

- c) Otokratis yang baik (*Benevolent autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang dia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.
- d) Birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara, serta melakukan control situasi secara teliti.

Terdapat empat gaya yang tidak efektif yaitu;

- a) Pecinta kompromi (*Compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.
- b) Missionari. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
- c) Otokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas yang minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- d) Lari dari tugas (*Deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karna pemimpin



seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur dan positif. Gaya kepemimpinan adalah pola menyuruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja sama dan mementingkan hasil yang dapat dicapai. Seorang pemimpin harus bersedia dengan sepenuh hati mendengarkan orang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat menjaga dirinya sendiri dan memahami pandangan-pandangan para bawahannya dengan pemahaman demikian, pemimpin akan mampu membuat keputusan-keputusan yang lebih dapat diterima oleh para bawahan. Sedangkan berdasarkan teori tiga dimensi Reddin gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar. Ketiga pola dasar dalam gaya kepemimpinan tersebut adalah:<sup>64</sup>

Pemimpin yang memiliki motivasi kuat untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal. Seorang pemimpin yang mempunyai motivasi kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, maka di lain pihak pemimpin tersebut kurang memperhatikan hubungan kerjasama dengan bawahannya, demikian juga terhadap tujuan organisasi kurang mendapat perhatian. Gaya kepemimpinan yang demikian disebut *task oriented* (to). Gaya kepemimpinan yang hanya semata-mata menyelesaikan tugas rutin disebut *to+* adalah *autocrat, benevolent autocrat, compromiser, executive*. Sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk *to-* adalah *deserter, bureaucrat, missionary, developer*. b. Pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerjasama baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama

---

<sup>64</sup>Matutina, dkk, *Manajemen Personalia*. (Jakarta: PT.Rineka Cipta.1993), hal. 30

teman sejawat. Pemimpin yang lebih dominan untuk bekerjasama atau sangat memperhatikan bawahannya dan kurang perhatian terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian hasil disebut pemimpin yang bergaya *relationship oriented* (ro). Ciri-ciri gaya pemimpin tersebut adalah ro+ yaitu pemimpin yang lebih berorientasi terhadap hubungan kerjasama. Gaya kepemimpinan yang termasuk ro+ adalah *missionary, developer, compromiser, excutive*. Sedangkan ro- adalah *deserter, autocrat, dan benevolent autocrat*.

c. Pemimpin yang mempunyai motif kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin. Seorang pemimpin yang dimotivasi oleh keinginan untuk memproduksi semaksimal mungkin, akan menjadikan hal tersebut menjadi prioritas utama disebut *effectiveness oriented* (e+). Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam e+ adalah *bureaucrat, developer, benevolent autocrat* dan *excutive* sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk dalam e- adalah *deserter, missionary, autocrat* dan *compromiser*. Bertitik tolak dari ketiga pola dasar diatas bahwa ciri-ciri masing masing gaya kepemimpinan tersebut Menurut Reddin adalah:<sup>65</sup>

**Tabel: 2**  
**Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan<sup>66</sup>**

No	Gaya Kepemimpinan	Ciri-ciri		
		Motifasi untuk menyelesaikan tugas	Hubungan kerjasama	Mencapai hasil
1	<i>Deserter</i>	Menhindarkan diri dari tugas dan kurang menyukai tugas	Suka menyendiri kurang suka bergaul, mengabaikan orang lain	Mencapai hasil minimal dan mudah menyerah apabila mendapatkan kesulitan pada awal

<sup>65</sup>Matutina, dkk, *Manajemen Personalia*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1993), hal. 63

<sup>66</sup>Matutina, dkk, *Manajemen ...*, hal.63

No	Gaya Kepemimpinan	Ciri-ciri		
		Motifasi untuk menyelesaikan tugas	Hubungan kerjasama	Mencapai hasil
		(-)	(-)	Pelaksanaan tugas (-)
2	<i>Bureaucrat</i>	Tidak menyukai tugas, ide-idenya kurang mendorong meningkatkan  (-)	Kurang menyukai bermasyarakat dan kurang mengembangkan hubungan dengan bawahan  (-)	Bekerja sesuai dengan prosedur yang benar dan taat kepada peraturan organisasi dan pemerintah  (+)
3	<i>Missionary</i>	Melaksanakan tugas dengan santai  (-)	-Peramah dan pemurah senyum dapat menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain, persahabatan melebihi segala-galanya -mencegah terjadinya pertentangan  (+)	Hasil kurang penting, yang penting hubungan baik dengan orang lain(bawahan)  (-)
4	<i>Developer</i>	Bekerja adalah hal biasa, sama halnya dengan beristirahat  (-)	-percaya penuh pada orang lain untuk dapat bertanggung jawab -hubungan baik kepada orang lain untuk mengembangkan bakat  (+)	Mahir dalam menciptakan kondisi untuk bekerja sama serta kondisi untuk bertanggung jawab  (+)
5	<i>Autocrat</i>	Melaksanakan	mengacuhkan	Pandangan

No	Gaya Kepemimpinan	Ciri-ciri		
		Motifasi untuk menyelesaikan tugas	Hubungan kerjasama	Mencapai hasil
		tugas di atas segala-galanya, sehingga bawahan perlu dikontrol, diawasi, kalau perlu dihukum  (+)	pergaulan dan kurang mempercayai orang lain- membangkitkan rasa takut bawahan agar bawahan mau bekerja dan pada umumnya orang takut dan kurang menyukai padanya  (-)	terhadap pekerjaan amat sederhana, pemimpin mengeluarkan perintah, bawahan mengerjakan perintah  (-)
6	<i>Benevolent autocrat</i>	Membuat orang lain mengerjakan apa yang diinginkan  (+)	Kurang yakin sepenuhnya kepada diri sendiri dalam menangani bawahan  (-)	-Memperbaiki keterampilan dengan belajar dari pengalamandan kesalahan -Mengetahui peraturan-peraturan serta metode-metode dengan baik  (+)
7	<i>Compro miser</i>	Selalu menilai tugas yang akan dikerjakan  (+)	Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan  (+)	Dengan baik serta mendorong bawahan tetapi tidak sepenuh hati  (-)

## B. Peningkatan Profesionalisme Guru

### 1. Pengertian Guru

Ada dua komponen yang sangat berperan dalam pelaksanaan pendidikan, yaitu guru dan murid/peserta didik. Keduanya merupakan komponen utama yang harus ada. Dalam dunia pendidikan, guru tidak diposisikan sebagai lawanya murid/peserta didik, tetapi guru dan murid tidak lain merupakan partner yang berinteraksi secara edukatif<sup>67</sup>. Di bagian ini, peneliti hanya khusus membahas mengenai guru, yang memiliki andil besar dalam pendidikan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, guru diartikan sebagai orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar<sup>68</sup>. Dalam bahasa jawa guru bermakna digugu dan ditiru. Artinya, bahwa sosok Guru adalah seorang yang menjadi contoh teladan serta bisa ditiru keilmuan dan perilakunya. Sedangkan dalam UU RI No 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menegaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi<sup>69</sup>. Selanjutnya, guru menurut Zahara Idris dan Lisma Jamal dalam Idris adalah orang dewasa yang bertanggung jawab memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam hal perkembangan jasmani dan ruhaniah untuk mencapai tingkat kedewasaan, memenuhi tugasnya sebagai makhluk Tuhan, makhluk individu yang mandiri, dan makhluk sosial<sup>70</sup>.

Sedangkan menurut Zakiah Darajat lebih memilih kata guru sebagai pendidik profesional, sebab secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul

---

<sup>67</sup> Arief Rifkiawan Hamzah, “konsep pendidikan Islam perspektif Ahmad Tafsir”, At Tadjid Jurnal pendidikan dan Pemikiran Islam, Volume. 1 No. ! Januari-Juni 2017, hal.81

<sup>68</sup> Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional-Balai Pustaka, 2005), hal. 377

<sup>69</sup>UU RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>70</sup> Muhamad Idris, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, Cet. I; (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hal. 49

di pundak para orang tua<sup>71</sup>. Selanjutnya guru menurut Hadarawi Nawawi mengatakan bahwa guru adalah orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran di sekolah, sedangkan lebih khusus lagi ia mengatakan bahwa guru berarti orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak didik mencapai kedewasaan<sup>72</sup>. Guru merupakan tugas lapangan dalam pendidikan yang selalu bergaul secara langsung dengan murid dan obyek pokok dalam pendidikan karena itu, seorang guru harus memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan<sup>73</sup>.

Dalam Islam, guru adalah profesi yang sangat mulia, karena pendidikan adalah salah satu tema sentral Islam. Nabi Muhamad sendiri sering disebut sebagai “pendidik manusia”, seorang guru seharusnya bukan hanya sekedar tenaga pengajar, tetapi sekaligus pendidik. Karena itu dalam Islam, seorang menjadi guru bukan karena ia telah memenuhi kualifikasi keilmuan dan akademis saja, tetapi lebih penting lagi harus terpuji akhlaknya. Dengan demikian, seorang guru bukan hanya mengajar ilmu-ilmu pengetahuan saja, tetapi lebih penting pula membentuk watak dan pribadi anak didiknya dengan akhlak dan ajaran-ajaran Islam.

Guru bukan hanya sekedar memberi ilmu pengetahuan kepada peserta didiknya, tetapi merupakan sumber ilmu moral. Yang akan membentuk seluruh pribadi anak didiknya, menjadi manusia yang berakhlak mulia, karena itu eksistensi guru saja mengajar tetapi sekaligus mempraktekkan ajaran-ajaran dan nilai-nilai pendidikan Islam.

Untuk menjadi guru yang berkualitas maka guru harus profesional karena mencerdaskan kehidupan bangsa adalah tugas utama guru yang dilaksanakan melalui proses pembelajaran, baik dilakukan di dalam kelas maupun dilakukan di luar kelas. Untuk mencerdaskan kehidupan bangsa

---

<sup>71</sup>Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), Cet. IV., hal. 39

<sup>72</sup>Abudin Nata, *Persepektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru-Murid*, (Raja Grafindo, Jakarta, 2001), hal. 62.

<sup>73</sup>Moh. Amin, *Pengantar Ilmu Pendidikan Islam*, (Garoeda Buana, Pasuruan, 1992), hal. 31.

tersebut, guru harus benar-benar memiliki kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan proses pembelajaran, karena proses pembelajaran itu pelaksanaannya tidak mudah, banyak hal yang harus diperhatikan, seperti beraneka ragamnya sifat, kecerdasan perilaku peserta didik, demikian juga dalam menyampaikan materi pelajaran harus hati-hati jangan sampai salah, salah sedikit saja menjadi total bagi peserta didik karena guru selalu dijaga dan ditemui maka dari itu guru harus profesional<sup>74</sup>.

## 2. Profesionalisme Guru

Euis Karwati dan Donni Juni Priansa dalam kusnandar menyatakan bahwa profesionalisme merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang<sup>75</sup>. Profesionalisme berasal dari kata profesi. Mc Cully mengartikan profesi adalah "*a vocation in which professed knowledge of some department of learning or science is used in its application to the affairs of others or in the practice of an art founded upon it*". Hal ini mengandung makna bahwa dalam suatu pekerjaan profesional selalu digunakan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual yang secara sengaja harus dipelajari, dan kemudian secara langsung dapat diabdikan bagi kemaslahatan orang lain<sup>76</sup>.

Profesionalisme merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang<sup>77</sup>. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan memenuhi standar mutu

---

<sup>74</sup>Tabrani Rusyan, *Membangun Guru Berkualitas* (Jakarta: CV. Dhanama Kreatif Mandiri, 2013), hal. 9

<sup>75</sup>Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Cet.I (Bandung: Alfabeta, 2013). hal. 113

<sup>76</sup>Arif Rohman, "Pendidik dan Peserta Didik", dalam Dwi Siswono dkk. (ed, ) *Ilmu Pendidikan*, (Jogjakarta: UNY Press, 2007), hal. 123.

<sup>77</sup>Euis Karwati dan donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Cet. I (Bandung: Alfabeta, 2013). hal. 113

atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi<sup>78</sup>. Profesional adalah suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum<sup>79</sup>.

Secara etimologi, kata profesionalitas sama dengan kata profesionalisme yakni keduanya berasal dari kata profesional. Sedangkan kata professional adalah kata sifat dari kata profesi yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan<sup>80</sup>. Atau bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejujuran, dan sebagainya) tertentu<sup>81</sup>.

Guru adalah unsur manusiawi dalam pendidikan. Guru adalah figur manusia sumber yang menempati posisi dan memegang peranan penting dalam pendidikan<sup>82</sup>.

Guru pada dasarnya adalah orang yang memikul tanggung jawab untuk membimbing peserta didik. Abuddin Nata mengemukakan “ bahwa guru berasal dari bahasa Indonesia berarti orang yang mengajar”<sup>83</sup>.

Guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal<sup>84</sup>.

Profesionalisme guru adalah suatu tingkat penampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagai guru yang didukung dengan

---

<sup>78</sup>Zaenal Aqib, *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional*, (Bandung: Yrama Widya, 2009, hal. 23.

<sup>79</sup>Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2013), hal. 17-18.

<sup>80</sup>Muhibban Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Cet. III (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 230.

<sup>81</sup>Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi ketiga*, Cet. IV (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hal. 897.

<sup>82</sup>Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2007), hal. 1.

<sup>83</sup>Abudin Nata, *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru-Murid*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2001), hal. 41.

<sup>84</sup>Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 15.



keterampilan dan kode etik<sup>85</sup>. Profesi yang disandang oleh seorang guru (Profesionalisme Guru) berarti suatu pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keahlian dan ketelatenan untuk menjadikan anak memiliki perilaku sesuai dengan yang diharapkan<sup>86</sup>.

### 3. Ciri-ciri Guru Profesionalisme

Adapun ciri guru profesional berdasarkan UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) pasal 10 ayat 1 ciri-ciri guru profesional sebagai berikut:<sup>87</sup>

#### a. Memiliki Kompetensi Pedagogik

Yaitu menyangkut kemampuan mengelola pembelajaran. Pengelolaan pembelajaran yang dimaksudkan tidak terlepas dari tugas pokok yang harus dikerjakan guru. Tugas-tugas tersebut menyangkut: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan menilai hasil pembelajaran. Selain tugas pokok dalam pengelolaan pembelajaran, guru juga melakukan bimbingan dan latihan dalam kegiatan ekstrakurikuler, serta melaksanakan tugas tambahan yang diamanahkan oleh lembaga pendidikan.

#### b. Memiliki Kompetensi Kepribadian

Yaitu menyangkut kepribadian yang mantap, berahlak mulia, arif, berwibawa dan menjadi teladan bagi peserta didik.

#### c. Memiliki Kompetensi Profesi

Kompetensi profesi ialah menyangkut penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Sebagai tenaga pendidik dalam bidang tertentu, sudah merupakan kewajiban untuk menguasai materi yang menyangkut bidang tugas yang diampu. Apabila seorang guru tidak menguasai materi secara luas dan mendalam, bagaimana mungkin mampu

<sup>85</sup>Yunus Abu Bakar, Syarifan Nurjan, *Profesi Keguruan*, (Surabaya: Aprint, 2009), hal.10.

<sup>86</sup>Martinis Yamin, *Sertifikasi Keguruan di Indonesia*, Cet.I (Jakarta: Gaung Persada Press, 2006), hal. 20

<sup>87</sup>UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD) pasal 10 ayat 1

memahami persoalan pembelajaran yang dihadapi di sekolah. Oleh karena itu, untuk menjadi profesional dalam bidang tugas yang diampu harus mempelajari perkembangan pengetahuan yang berkaitan dengan hal tersebut.

d. Memiliki Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial ialah menyangkut kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi dengan peserta didik, sesama guru, wali murid dan masyarakat. Kemampuan berkomunikasi dengan baik merupakan salah satu penentu keberhasilan seseorang dalam kehidupan. Komunikasi dan interaksi yang diharapkan muncul antara guru dengan siswa berkaitan dengan interaksi yang akrab dan bersahabat. Dengan demikian diharapkan peserta didik memiliki keterbukaan dengan gurunya.

#### 4. Peningkatan Profesionalisme Guru

Pengertian peningkatan secara epistemologi adalah menaikkan derajat taraf dan sebagainya mempertinggi memperhebat produksi dan sebagainya<sup>88</sup>. Guru merupakan sumber daya manusia lainnya yang perlu ditingkatkan, terutama kemampuannya untuk mencapai tingkatan profesional dalam mengajar. Peningkatan profesionalisme mengajar guru sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting, di samping untuk mewujudkan pencapain tujuan-tujuan organisasi juga untuk mengantisipasi perkembangan masa depan yang penuh dengan tantangan. Peningkatan profesionalisme mengajar guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, termasuk pembinaan atasan langsung. Di lembaga pendidikan dasar hingga menengah, pembina sebagai atasan langsung dari para guru adalah kepala sekolah. Secara teoritis dan teknis operasional kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas kemampuan profesional gurunya.

Guru dituntut menampilkan diri dengan segala kebolehannya yang memenuhi *scientific nature* antara lain membangkitkan semangat ingin tahu, semangat kebebasan dan kemandirian, keberanian menyatakan dan

---

<sup>88</sup>Peter Salim dan Yeni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta : Modern Press, 1995), hal. 160.

mengendalikan diri, berpikir sistemis, analisis dan kreatif yang diperoleh dari aktivitas sendiri atau dorongan atasan<sup>89</sup>. Transformasi nilai yang ditularkan kepala sekolah akan mempengaruhi pelaksanaan tugas yang dilakukan guru. Kebijakan kepala sekolah sangat mempengaruhi semangat kerja dan kepuasan kerja guru. Kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kemampuan kerja perlu ditingkatkan untuk mewujudkan suatu sasaran organisasi atau lembaga. Jelas dari konsep tersebut bahwa fungsi kepala sekolah dengan segala bentuk kebijakan akan mewarnai tingkat kualitas organisasi. Nilai-nilai yang dimaksud dari transformasi mengacu kepada tuntutan peningkatan kualitas pengajaran melalui reformasi ke arah tuntutan masa kini dan prediksi kebutuhan mendatang.

Tugas pimpinan sebagai pembuat kebijakan bagi lembaga tertentu seperti sekolah dasar secara umum memberikan masukan mengenai kebutuhan guru. Sasaran yang ingin dicapai berkaitan dengan profesionalisme mengajar guru meliputi: merencanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan strategi belajar aktif, mengelola kegiatan belajar mengajar yang menantang dan menarik, menilai kemajuan anak belajar, memberikan umpan balik yang bermakna, membuat dan menggunakan alat bantu mengajar, memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar, membimbing dan melayani siswa yang mengalami kesulitan belajar terutama bagi siswa yang lamban dan yang pandai, mengelola kelas, sehingga tercipta lingkungan belajar yang menyenangkan dan menyusun serta mengelola catatan kemajuan anak<sup>90</sup>.

Sementara itu, kewajiban guru dalam meningkatkan profesionalisme mengajarnya semata-mata bukan tugas guru itu sendiri, peranan kepala sekolah sangat berarti dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk teknis atau operasional atas pekerjaan yang dilakukan. Secara umum tugas-tugas tersebut meliputi: memberikan penjelasan dengan rinci tentang pola kegiatan

---

<sup>89</sup>Sanusi, *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*, (Bandung: PPS: UPI, 2011), hal. 213.

<sup>90</sup>Ahmad, *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdiknas, 2010), hal. 23.

belajar mengajar, memberikan penjelasan mengenai penyusunan perencanaan program pengajaran sebagai perangkat pembelajaran yang merupakan salah satu keterampilan mengajar yang perlu dikuasai dan memberikan gambaran umum mengenai beberapa pendekatan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, metode mengajar serta evaluasinya<sup>91</sup>.

Berdasarkan tugas dan cara kerja kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme mengajar guru, maka dapat disimpulkan bahwa: peningkatan oleh atasan sangat mempengaruhi penampilan kerja guru dan peningkatan akan efektif apabila didasari atas rasa kekeluargaan yang profesional.

### C. Penelitian Terkait

Dalam hal ini, penulis juga mendeskripsikan beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan penelitian tesis ini, yaitu:

*Pertama* penelitian Asy'ari IAIN Purwokerto Tahun 2016 yang berjudul kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al-Hikmah 2 Benda Sirampog Kab. Brebes. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah 2 Benda Sirampog Brebes, menganalisis filosofi dari praktik manajemen pengelolaan lembaga, mendeskripsikan pelaksanaan fungsi kepemimpinan, dan mengetahui gaya yang dipraktikkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Kepala MA Al-Hikmah 2 Benda Sirampog Kabupaten Brebes, sebagai seorang pemimpin sudah mengarah kepada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai *educator, manager, Administrator, leader, inovator, dan motivator*<sup>92</sup>.

Perbedaan penelitian yang penulis teliti dengan penelitian di atas adalah tentang objek penelitian namun sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah, dalam hal ini penulis memfokuskan pada gaya kepemimpinan dalam peningkatan profesionalisme guru di MTs kec. Bumiayu kab. Brebes

---

<sup>91</sup>Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 13.

<sup>92</sup> Asy'ari, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al-Hikmah 2 Benda Sirampog Kab. Brebes*, (Tesis) (Purwokerto: IAIN Purwokerto, 2016) hal. 145-152.

*Kedua*, penelitian Durotunnasihin IAIN Purwokerto tahun 2014 yang berjudul pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru dan Prestasi Siswa di MIN Purwokerto, penelitian ini menitik beratkan pada Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan profesionalisme guru dan prestasi siswa. Hasil penelitian ini ialah terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan profesionalisme guru MIN Purwokerto, kemudian terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalisme guru secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi siswa MIN Purwokerto<sup>93</sup>.

Perbedaannya adalah dalam penelitian, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif sedangkan penelitian yang penulis lakukan adalah berupa penelitian kualitatif. Perbedaan lainnya ialah terdapat pada fokus penelitian, pada penelitian sekarang peneliti berfokus pada gaya kepemimpinan dalam peningkatan profesionalisme guru, sedangkan penelitian terdahulu berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan profesionalisme guru secara bersama-sama terhadap peningkatan prestasi siswa MIN di Purwokerto.

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Eka Novariyani dengan judul manajemen SDN 1 Kranji berkesimpulan bahwa kepala sekolah SDN 1 Kranji menekankan pendelegasian wewenang pada kemandirian dan kreativitas bawahan. Dan untuk kepemimpinan kepala madrasah sudah mengarah pada kepemimpinan transformasional<sup>94</sup>.

Perbedaan penelitian yang penulis teliti dengan penelitian di atas adalah tentang objek penelitian namun sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah. Dalam hal ini, penulis memfokuskan pada gaya kepemimpinan dalam peningkatan profesionalisme guru di MTs kec. Bumiayu kab. Brebes

*Keempat* penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Asrori Ardiansyah Mahasiswa Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Malang yang

---

<sup>93</sup>Durotunnasihin *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru dan Prestasi Siswa di MIN Purwokerto (Tesis)* (Purwokerto, 2014) hal. 129

<sup>94</sup>Eka Novariyani, *Manajemen oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kab. Banyumas, (Tesis)* (Yogyakarta, 2006), hal. 142.

berkesimpulan bahwa kepala madrasah sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan<sup>95</sup>.

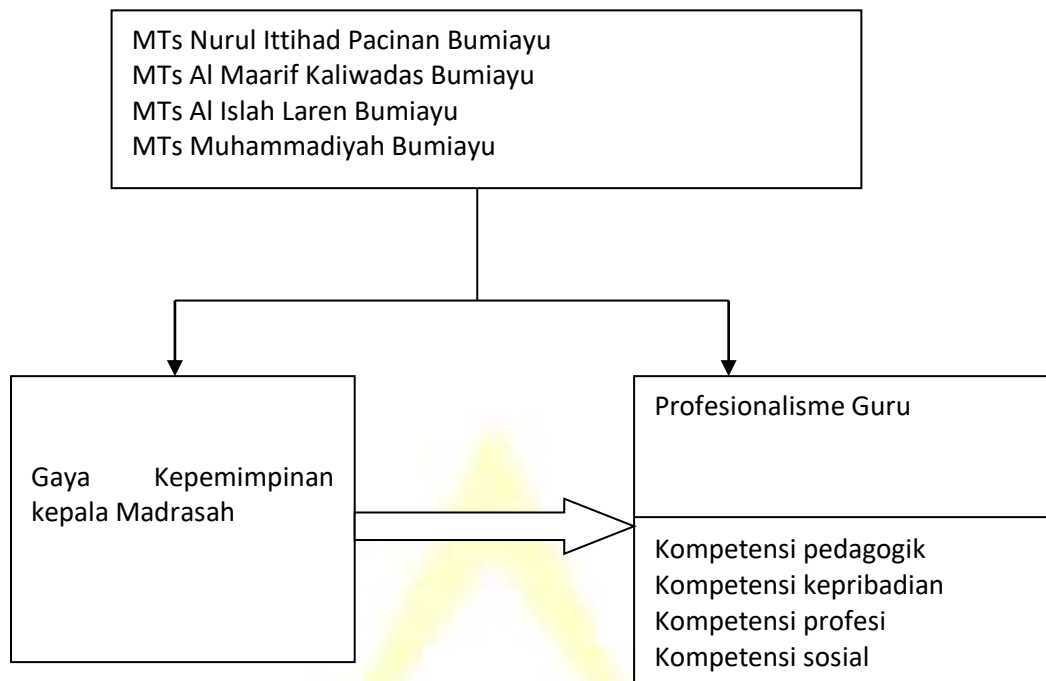
Perbedaan penelitian yang penulis teliti dengan penelitian di atas adalah tentang objek penelitian namun sama-sama meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah. Dalam hal ini, penulis memfokuskan pada gaya kepemimpinan dalam peningkatan profesionalisme guru di kec. Bumiayu kab. Brebes

#### **D. Kerangka Berpikir**

Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan di madrasah, memiliki fungsi dan peran sangat penting dalam upaya meningkatkan mutu atau kualitas madrasah. Madrasah akan mempunyai mutu atau kualitas yang baik, jika kinerja orang-orang yang ada di madrasah berjalan optimal. Hal ini terkait dengan pelaksanaan peran dan fungsi kepala madrasah dalam kepemimpinannya di MTs sekecamatan Bumiayu kab. Brebes. Kepala madrasah sebagai input yang utama dalam penelitian, karena kepala madrasah merupakan objek utama dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, yang dilakukan adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru di MTs kec. Bumiayu kab. Brebes, yaitu fungsi kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, motivator dan wirausahawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapatlah dibuat kerangka pikir penelitian. Input, proses dan output digambarkan sebagai berikut:

---

<sup>95</sup> Muhammad Asrori Ardiansyah, *Peran kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kualitas pendidikan Islam*, [http://alumnigontor.blogspot.com/2008/06/kepemimpinan-kepala Madrasah.html](http://alumnigontor.blogspot.com/2008/06/kepemimpinan-kepala-Madrasah.html), diakses pada tanggal 10 Maret 2017



### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di MTs se-Kecamatan Bumiayu Babupaten Brebes Provinsi Jawa Tengah. Penelitian dilakukan bulan Oktober-Desember 2017.

Tabel :3

Data MTs di kecamatan Bumiayu

No	Nama MTs	Desa	Kecamatan
1	MTs Muhammadiyah	Bumiayu	Bumiayu
2	MTs A Al-Ishlah	Laren	Bumiayu
3	MTs AL-Maarif	kaliwadas	Bumiayu
4	MTs Darunnajat	Pruwatan	Bumiayu
5	MTs AL-Azhar	Pruwatan	Bumiayu
6	MTs Nurul Ittihad	Pacinan	Bumiayu
7	MTs Mimbarul huda	Menggala	Bumiayu

#### B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif (*qualitative research*). Bogdan dan Taylor dalam Moleong mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati<sup>96</sup>. Metode ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara *holistic* (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variable atau hipotesis, tapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Metode kualitatif juga biasa digunakan untuk mendapatkan data yang sifatnya mendalam, suatu data yang mengandung makna. Keberadaan peneliti dalam penelitian kualitatif sangat menentukan, sehingga menuntut

---

<sup>96</sup>Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 4.



peneliti untuk mampu mengkonstruksikan situasi sosial agar peneliti jelas dan bermakna<sup>97</sup>.

Menurut Strauss dan Corbin dalam Yaya Suryana, penelitian kualitatif adalah penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya<sup>98</sup>. Selanjutnya, penelitian kualitatif dipilih karena kemantapan peneliti berdasarkan pengalamannya. Selain itu, metode kualitatif dapat memberikan perincian yang lebih kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif<sup>99</sup>. Penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan, yaitu menggambarkan dan mengungkapkan. Pada umumnya penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan eksplanatori. Beberapa penelitian memberikan deskripsi tentang situasi yang kompleks dan arah bagi penelitian selanjutnya. Tujuan lainnya adalah memberikan eksplanasi (kejelasan) tentang hubungan antara peristiwa dan makna, menurut persepsi partisipan.<sup>100</sup>

Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Studi kasus adalah suatu penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, memperoleh pemahaman dari kasus tersebut. Kasus sama sekali tidak mewakili populasi dan dimaksudkan untuk memperoleh kesimpulan dari populasi. Studi kasus hanya berlaku untuk kasus yang tersebut. Setiap kasus bersifat unik atau memiliki karakteristik sendiri yang berbeda dengan kasus lainnya<sup>101</sup>.

Menurut Lincoln dan Guba dalam Dedy Mulyana menjelaskan penggunaan studi kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif memiliki beberapa keuntungan, yaitu: 1) studi kasus dapat menyajikan pandangan dari subjek yang diteliti; 2) studi kasus menyajikan uraian yang menyeluruh yang mirip dengan apa yang di alami pembaca kehidupan sehari-hari; 3) studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan

---

<sup>97</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kualitatif dan R&D)* (Bandung: Sinar Baru, 2008), hal. 14.

<sup>98</sup>Yaya Suryana, *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hal. 44.

<sup>99</sup>Yaya Suryana, *Metode Penelitian ...*, hal. 45.

<sup>100</sup>Yaya Suryana, *Metode Penelitian ...*, hal. 53

<sup>101</sup>Yaya Suryana, *Metode Penelitian ...*, hal. 54

responden; 4) studi kasus dapat memberikan uraian yang mendalam yang diperlukan bagi penilaian atau transferabilitas<sup>102</sup>.

Yin dalam Djauzi Muzakir menyebutkan bahwa Studi kasus merupakan metode penelitian yang cocok digunakan bilamana pokok pertanyaan suatu penelitian berkaitan dengan “bagaimana” dan “mengapa”, dimana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata, dan peneliti hanya memiliki sedikit peluang atau tak mempunyai peluang sama sekali untuk mengontrol peristiwa yang akan diselidiki. Kekuatan yang unik dari metode studi kasus adalah kemampuannya untuk berhubungan dengan berbagai jenis bukti (multi sumber bukti) yaitu dokumen, peralatan, wawancara, dan observasi<sup>103</sup>.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini dapat dikategorikan sebagai studi kasus, karena penelitian ini bertujuan untuk menjawab tentang “bagaimana” gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus karena untuk dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini peneliti membutuhkan multi sumber data atau data dari berbagai macam sumber. Metode studi kasus menjadi jawaban bagi peneliti, karena dengan metode ini peneliti dapat menggunakan berbagai sumber data penelitian baik dengan melakukan observasi, melakukan wawancara, serta mengumpulkan literasi terkait topic penelitian atau biasa disebut dengan dokumentasi.

### C. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian, menurut Suharsimi Arikunto adalah benda, hal atau orang, tempat variabel penelitian melekat<sup>104</sup>. Subjek dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam

---

<sup>102</sup> Dedy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hal. 201.

<sup>103</sup> M. Djauzi Mudzakir *Studi kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 90.

<sup>104</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hal. 130.

meningkatkan profesionalisme Guru di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Alasan memilih subjek penelitian tersebut adalah dikarenakan peneliti memiliki anggapan bahwa perlu untuk mengetahui Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme Guru di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.

#### D. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah sesuatu yang akan diselidiki dalam kegiatan penelitian. Ada beberapa persoalan yang perlu dipahami agar peneliti bisa menentukan dan menyusun obyek dengan baik, yaitu berkaitan dengan objek penelitian, dan kriteria apa saja yang layak dijadikan objek penelitian<sup>105</sup>. Dengan demikian, objek penelitiannya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes yang meliputi kepala madrasah dan guru.

Tabel: 4  
Data MTs di kecamatan Bumiayu

No	Nama MTs	Nama kepala sekolah	Desa	Kecamatan
1	MTs Muhammadiyah	Silvia Agustina, S.Ag.	Bumiayu	Bumiayu
2	MTs A Al-Ishlah	Muslichudin, S.Pd.I	Laren	Bumiayu
3	MTs AL-Maarif	Muhammad Iqbal,SHI,S.Pd.I.	kaliwadass	Bumiayu
4	MTs Darunnajat	Izzul Muzzakki, S.Pd.I	Pruwatan	Bumiayu
5	MTs AL-Azhar	Imam, S.Pd.	Pruwatan	Bumiayu
6	MTs Nurul Ittihad	Ali Sutomo S.Pd.	Pacinan	Bumiayu
7	MTs Mimbarul huda	Muhammad Yahya, S.Pd.	Menggal a	Bumiayu

#### E. Teknik Pengumpulan Data

<sup>105</sup>Yaya Suryana, *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), hal. 139.

Teknik pengumpulan data adalah cara yang ditempuh untuk mendapatkan data yang terjadi pada subjek penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, biasanya gunakan teknik wawancara sebagai cara untuk mengumpulkan data / informasi. Ada 2 (dua) alasan peneliti menggunakan teknik wawancara, yaitu; pertama, dengan wawancara peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui dan dialami seseorang / subyek yang diteliti, tetapi juga apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subyek penelitian. Kedua, apa yang ditanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang dan juga masa yang akan datang.

Teknik wawancara ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau insentif adalah upaya menemukan pengalaman-pengalaman informan atau responden dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data, digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi.

Wawancara dilakukan secara terbuka untuk menggali pandangan subyek penelitian (kepala sekolah, kepala tata usaha dan para guru) tentang masalah yang akan diteliti. Wawancara dilakukan pada waktu dan konteks yang tepat untuk mendapatkan data yang akurat dan dilakukan berkali-kali sesuai dengan keperluan. Dalam mengadakan wawancara peneliti dilengkapi dengan alat perekam suara dan buku catatan kecil.

Langkah-langkah wawancara yang akan digunakan oleh peneliti yaitu:

- a. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan dengan tujuan menentukan individu yang berkompeten dalam persoalan yang diangkat.
- b. Mengadakan persiapan wawancara dengan menetapkan waktu dan tempat yang memadai agar wawancara dapat dilaksanakan dengan maksimal.

- c. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan, seperti ikhtisar penelitian secara umum dan informasi dasar atau latar belakang orang yang diajak wawancara.
- d. Melaksanakan wawancara dengan cara mengawali dan membuka alur wawancara sebagai orang yang netral dengan tidak masuk pada suatu konflik pendapat.
- e. Melangsungkan dan mengatur alur wawancara sesuai dengan masalah yang akan diteliti.
- f. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dengan menekankan informasi-informasi penting atau bagian-bagian komentar penting dan mengakhirinya.
- g. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan dalam rangka pengecekan keabsahan data.
- h. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh dengan cara mengorganisasi dan mensistematisasikan data untuk dianalisa.

## 2. Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilaksanakan dengan 2 (dua) teknik agar pengamat dalam hal ini peneliti mempunyai dua peranan sekaligus yaitu sebagai pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamati. Untuk mendukung keduanya maka peneliti melakukan observasi atau pengamatan yang didasarkan atas pengalaman secara langsung dan observasi atau pengamatan murni dimana memungkinkan peneliti melihat dan mengamati sendiri secara independen. Observasi ini peneliti gunakan untuk mengamati aktivitas kepala sekolah, guru dan kegiatan madrasah<sup>106</sup>.

Observasi terlibat atau partisipasi adalah observasi yang dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subyek dalam lingkungannya, mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan. Teknik pengumpulan data dengan derajat keterlibatan peneliti secara langsung akan tetapi tetap

---

<sup>106</sup>Ngalim Purwanto, *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 149

mempertahankan adanya keseimbangan antara sebagai orang dalam (*insider*) dan orang luar (*outsider*) seperti ini disebut dengan partisipasi moderat (*moderate participation*). Dalam peran observasi ini, peneliti sering terlibat dalam kegiatan-kegiatan madrasah yang relevan dengan fokus penelitian dan dalam hal ini memperhatikan saran dan masukan. Selama penelitian, peneliti mengamati langsung aktivitas kepala madrasah pada saat berinteraksi dengan para guru dan pada saat kepala madrasah melakukan aktivitas di sekolah. Selain itu peneliti juga mengadakan observasi langsung pada saat guru melakukan proses belajar mengajar.

#### **F. Dokumentasi**

Untuk menghemat dan menghindari kehilangan data yang telah dikumpulkan dalam waktu relatif lama yang disebabkan kesalahan teknik, maka dilakukan pencatatan-pencatatan secara lengkap dan secepat mungkin dalam setiap selesai pengumpulan data di lapangan. Pengumpulan data jenis kualitatif ini biasanya memakan waktu panjang, dilakukan dalam waktu panjang, dilakukan secara simultan dalam masa yang sama antara aktivitas merumuskan premis-premis dan menganalisa data lapangan. Pada tahapan analisa hipotesa selanjutnya maka harus didukung dengan sumber-sumber data sebelumnya seperti catatan data lapangan dan kepustakaan yang terkait dengan masalah penelitian.

Disamping itu, data dokumentasi diperlukan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan dokumentasi Untuk menghemat dan menghindari kehilangan data yang telah di kumpulkan dalam waktu relatif lama yang disebabkan kesalahan teknik, maka dilakukan pencatatan-pencatatan secara lengkap dan secepat mungkin dalam setiap selesai pengumpulan data di lapangan. Pengumpulan data jenis kualitatif ini biasanya memakan waktu panjang, dilakukan dalam waktu panjang, dilakukan secara simultan dalam masa yang sama antara aktivitas menganalisa data lapangan. Pada tahapan analisa selanjutnya maka harus didukung dengan sumber-sumber data sebelumnya

seperti catatan data lapangan dan kepustakaan yang terkait dengan masalah penelitian.

Disamping itu, data dokumentasi diperlukan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Dokumen yang dimaksud bisa berupa foto-foto dokumen madrasah, arsip madrasah, transkrip wawancara dan dokumen tentang sejarah madrasah dan perkembangannya. Kesemua dokumentasi ini akan dikumpulkan untuk dianalisa demi kelengkapan data penelitian.

Pengumpulan data peneliti lakukan secara terus menerus dan berakhir pada saat peneliti sudah memperoleh data lengkap tentang obyek yang diteliti, sehingga dengan demikian dianggap sudah diperoleh pemahaman terhadap bidang kajian.

### **G. Teknik Analisis Data**

Bogman dan biklen seperti di kutip oleh Lexy J. Moleong dalam bukunya mengatakan bahwa analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang diceritakan kepada orang lain<sup>107</sup>. Adapun langkah-langkah dalam teknik analisis data dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Analisis data sebelum di lapangan**

Analisis ini digunakan untuk melakukan studi pendahuluan yang bertujuan untuk menentukan fokus penelitian. Akan tetapi, masih bersifat sementara, yang akan berkembang setelah peneliti masuk dalam lapangan.

#### **2. Analisis data selama di lapangan**

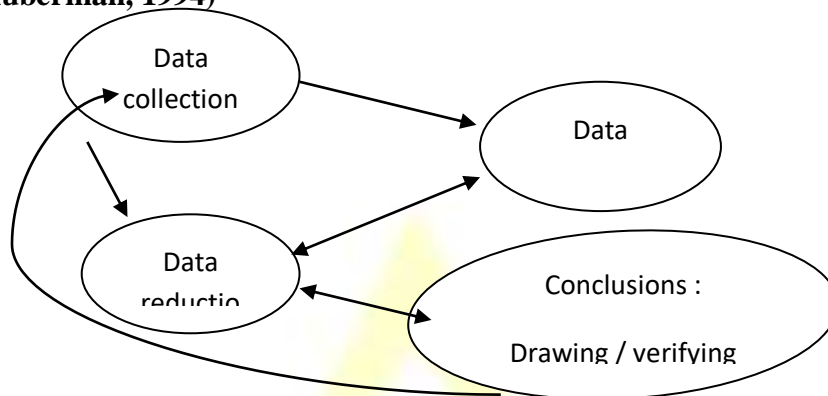
Setelah melakukan studi pendahuluan dan menentukan fokus penelitian, selanjutnya dilakukan pengumpulan data selama di lapangan. Dalam pemilihan data yang original dan dapat dipercaya dibutuhkan metode

---

<sup>107</sup>Maman Rachman, *Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian* (Semarang: IKIP Semarang, 1999). hal. 96

analisis data yang tepat, seperti yang dinyatakan oleh Miles and Huberman dalam konsep interaktif dalam analisis data,<sup>108</sup> yakni:

**Figure 4 Components of data analysis : interactive model (Miles and Huberman, 1994)**



**Gambar:4**

**Komponen Analisis Data (Interactive Model)**

a. Reduksi Data

Reduksi data diawali dengan menerangkan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting terhadap isi dari suatu data yang berasal dari lapangan, sehingga data yang telah di reduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan<sup>109</sup>. Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data

<sup>108</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2007), hal. 247

<sup>109</sup>Sugiyono, *Metode....*, hal. 247



dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi<sup>110</sup>.

b. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, metode selanjutnya adalah *data display* (penyajian data). Untuk penelitian kualitatif yang dimunculkan antara lain bersifat uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sebagainya. Dengan kata lain, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. *Data Display* merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, tabel, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat<sup>111</sup>.

Penyajian data setelah dilakukan reduksi data bertujuan untuk memahami struktur, pada struktur tersebut maka akan ditemukan hubungan atau kaitan antara struktur satu dengan lainnya. Analisis hubungan antara struktur harus dilakukan secara mendalam, agar hubungan yang terjadi memunculkan teori atau pemahaman baru, sehingga dari teori atau pemahaman baru tersebut dapat dijadikan landasan dalam penarikan kesimpulan.

c. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat kesimpulan sementara. Dalam tahap akhir simpulan tersebut harus diverifikasi pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya kearah simpulan yang mantap. Penarikan simpulan bisa jadi diawali dengan simpulan *tentative* yang masih perlu disempurnakan. Setelah data masuk terus menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya didapat simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas. Simpulan adalah intisari

---

<sup>110</sup>Imam Suprayogo, *Metodelogi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 194

<sup>111</sup>Sugiyono, *Metode....*, hal. 249

dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan<sup>112</sup>.

Dalam tahap ini, penulis mengambil kesimpulan dari penyajian data berupa analisis data yang memberikan hasil lebih jelas mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru di MTs kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. Analisis yang dilakukan peneliti dalam tahap verifikasi ini merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini.

Dalam uji keabsahan ini peneliti menggunakan Triangulasi, yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Adapun langkah-langkah dari triangulasi adalah sebagai berikut:

- a. Triangulasi sumber. Langkah ini digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Sehingga dapat ditarik kesimpulan kesimpulan dari beberapa sumber yang telah ditemui.
- b. Triangulasi Teknik. Langkah ini merupakan uji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber data yang sama akan tetapi dengan teknik berbeda.
- c. Triangulasi Waktu. Langkah ini merupakan uji kredibilitas data dengan cara melakukan pengecekan dengan beberapa teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, atau teknik lain akan tetapi dengan waktu dan situasi yang berbeda<sup>113</sup>.

#### **H. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pengambilan data-data melalui tiga tahapan, di antaranya tahapan pendahuluan, tahap penyaringan dan tahap melengkapi data yang masih kurang. Pengecekan keabsahan data banyak terjadi pada tahap penyaringan data. Oleh

---

<sup>112</sup>Sugiyono, Metode..., hal.252

<sup>113</sup>Sugiyono, Metode..., hal. 252

sebab itu jika terjadi data yang tidak relevan dan kurang memadai maka akan dilakukan penyaringan data sekali lagi di lapangan, sehingga data tersebut memiliki kadar validitas yang tinggi.

Moleong menyebutkan bahwa dalam penelitian diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Sedangkan untuk memperoleh keabsahan temuan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut:<sup>114</sup>

### 1. **Perpanjangan Kehadiran Peneliti**

Perpanjangan kehadiran peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Selain itu, menuntut peneliti untuk terjun kedalam lokasi penelitian dalam waktu yang cukup panjang guna mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data. Di pihak lain perpanjangan kehadiran peneliti juga dimaksudkan untuk membangun kepercayaan pada subyek terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri. Jadi, bukan hanya menerapkan tehnik yang menjamin untuk mengatasinya. Tetapi kepercayaan subyek dan kepercayaan diri merupakan proses pengembangan yang berlangsung setiap hari dan merupakan alat untuk mencegah usaha coba-coba dari pihak subyek.

2. ***Presistent Observation*** (ketekunan pengamatan), yaitu mengadakan observai secara terus menerus terhadap objek penelitian guna memahami gejala lebih mendalam terhadap berbagai aktivitas yang sedang berlangsung di lokasi penelitian.

3. **Triangulasi**, yaitu tehnik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif<sup>115</sup>.

Adapun triangulasi yang digunakan untuk mendukung dan memperoleh keabsahan data, yaitu:

---

<sup>114</sup> Lexy J. Moleong, *Metode ...*, hlm. 329-332

<sup>115</sup> Lexy J. Moleong, *Metode ...*, hlm. 329-332

- a. Triangulasi dengan sumber, menurut Patton berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan jalan:
    - 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara
    - 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
    - 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
    - 4) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang
    - 5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan<sup>116</sup>.
  - b. Triangulasi dengan metode, menurut Patton terdapat dua strategi, yaitu:
    - 1) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data
    - 2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama
  - c. Triangulasi dengan teori, menurut Lincoln dan Guba, berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori.
4. **Peerderieting** (pemeriksaan sejawat melalui diskusi), bahwa yang dimaksud dengan pemeriksaan sejawat melalui diskusi yaitu teknik yang dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat<sup>117</sup>.

Dalam penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah di Kecamatan Bumiayu dalam peningkatan profesionalisme guru di Kecamatan Bumiayu Brebes, peneliti akan menggunakan triangulasi dengan sumber untuk mengecek kembali derajat kepercayaan informasi yang telah

---

<sup>116</sup> Lexy J. Moleong, *Metode ...*, hlm. 178.

<sup>117</sup> Lexy J. Moleong, *Metode ...*, hal. 332

diperoleh melalui: membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara pada sumber data dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dengan data.

## **I. Tahapan Penelitian**

Dalam tahapan penelitian kualitatif terdapat 3 (tiga) tahapan penelitian, sebagaimana pendapat Moleong<sup>118</sup>, yaitu: 1) tahapan pra lapangan, 2) tahapan pekerjaan lapangan, 3) tahapan penelitian, yaitu: *pertama*: tahap orientasi, *kedua*: tahap pengumpulan data, *ketiga*: tahap pemeriksaan dan pengecekan data.

### **1. Tahap Orientasi**

Pada tahap orientasi ini, peneliti melakukan observasi ke lokasi penelitian yaitu: di MTs sekecamatan Bumiayu, selanjutnya peneliti mulai menggali informasi pada orang-orang yang terlibat dengan MTs sekecamatan Bumiayu yang dianggap relevan dan mampu memberikan beberapa informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Dalam tahap ini peneliti menentukan langkah-langkah menyusun rancangan penelitian, meneliti lokasi penelitian, mengurus surat perizinan penelitian, mencari dan menentukan informan, serta menyiapkan perlengkapan penelitian.

### **2. Tahap Pekerjaan Lapangan**

Dalam tahap ini peneliti melakukan langkah-langkah pekerjaan lapangan dengan menyelesaikan tahapan lapangan dengan menyesuaikan fokus penelitian, yaitu masalah gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan profesionalisme guru di kecamatan bumiayu. Adapun tahapan-tahapan yang diambil dalam pekerjaan lapangan ini, yaitu:

- a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri
- b. Memasuki lapangan

---

<sup>118</sup>Lexy J. Moleong, *Metode ...*, hal. 332.

c. Berperan serta sambil mengumpulkan data

### 3. Tahap Pengecekan dan Pemeriksaan Data

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mengadakan pengecekan data dengan informan dan subyek penelitian maupun dokumen-dokumen untuk membuktikan keabsahan data yang telah diperoleh. Dalam tahap ini yang dilakukan perbaikan-perbaikan baik dari segi bahasa, sistematika penulisan maupun penyederhanaan data agar hasil dari laporan penelitian ini benar-benar dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya. Keseluruhan kegiatan penelitian mulai dari awal sampai hasil ahir akan diuraikan dalam tabel ini.

Tabel:5

Tahap-tahap kegiatan penelitian  
diMTs sekecamatan Bumiayu Brebes

No	Prosedur Penelitian	Kegiatan Lapangan	Keterangan
1	Orientasi Lapangan	a. Observasi Lapangan b. Penyerahan Surat Izin c. Menyusun Rancangan Penelitian d. Memilih/Menentukan Informan e. Melengkapi Perlengkapan penelitian	
2	Pengumpulan Data	a. Observasi partisipan b. Wawancara Mendalam dengan : 1) Kepala sekolah 2) Guru dan karyawan c. Dukumentasi	Peneliti berpartisipasi dan terlibat langsung di MTs sekecamatan Bumiayu  1) Buku Panduan 2) Dokumen 3) Program Kerja 4) JadwalKegiatan 5) Kamera, 6) Rekaman

3	Pengecekan Keabsahan Data	a. Perpanjangan Kehadiran Peneliti b. Persistent Observation (ketekunan pengamatan) c. Triangulasi d. Peerderieting (Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi)	
4	Laporan Penelitian	Membuat Laporan Hasil Penelitian	



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs di Kecamatan Bumiayu**

Sebagaimana tujuan penelitian yang telah peneliti paparkan pada bab 1, maka di bab ini peneliti memaparkan dua hal, yaitu gaya kepemimpinan kepala MTs dan peningkatan profesionalisme guru. Kepala MTs se-Kecamatan Bumiayu memiliki latar belakang pendidikan yang sama, yaitu sarjana pendidikan, dan ada juga yang memiliki *double degree*. Sekalipun latar belakang mereka sama, namun para kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dan memiliki keunikan masing-masing.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang berbeda ini berimplikasi pada perbedaan peningkatan profesionalisme guru di setiap madrasah. Peningkatan profesionalisme guru ini bukan hanya ditandai dengan kepemilikan sertifikat guru profesional, tetapi lebih dari sekedar sertifikat. Peningkatan profesionalisme guru bisa dikatakan berhasil jika kompetensi pedagogik, kepribadian, kompetensi profesi, kompetensi sosial, dan kompetensi kepemimpinan (bagi GPAI) semakin terlihat tidak hanya di dalam sertifikat, tetapi secara empiris.

Dalam penelitian ini, MTs yang diteliti ialah MTs Nurul Ittihad yang dikepalai oleh Ali Sutomo, MTs Al-Maarif Kaliwadas yang dikepalai oleh Muhammad Iqbal, MTS Muhammadiyah yang dikepalai oleh Silvia Agustina, MTs Al-Ishlah Laren Bumiayu yang dikepalai oleh Muslichudin. Empat MTs ini sungguh menarik untuk diteliti dan didiskusikan, pasalnya MTs tersebut berangkat dari berbagai organisasi keagamaan yang berbeda dan menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda pula.

##### **1. MTs Nurul Ittihad**

###### **a. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Nurul Ittihad**

Madrasah Tsanawiyah Nurul Ittihad ini terletak di Pacinan, Kalilangkap, Kecamatan Bumiayu, Kabupaten Brebes. MTs yang didirikan pada 5 Mei 1985 tersebut telah mengalami pergantian kepala



madrasah untuk memacu peningkatan yang signifikan dalam berbagai komponen pendidikan Islam. Latar belakang didirikannya MTs ini adalah: 1. kebutuhan akan pendidikan agama Islam, 2. memfasilitasi masyarakat setempat untuk bisa melanjutkan ke tingkat sekolah menengah yang ada di daerahnya, khususnya bagi masyarakat yang kurang mampu, 3. lemahnya pengetahuan Agama Islam.<sup>119</sup> Adapun Visi, Misi dan Tujuan Madrasah adalah

- 1) Visi Madrasah : berprestasi, berkepribadian, bertaqwa, dan berahlak mulia.
- 2) Indikator visi : 1. Terwujudnya manusia muslim yang berahlak mulia, taqwa, cakap, cerdas, terampil, berguna bagi masyarakat, agama dan bangsa. 2. Terwujudnya generasi umat yang berprestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi dan tau hidup mandiri. 3. Terwujudnya generasi umat yang santun dalam bertutur dan berperilaku, serta berkepribadian. 4. Terwujudnya generasi umat yang mampu membaca al-Qur'an dengan baik dan benar (*tartil*) serta mengamalkannya. 5. Terwujudnya generasi umat yang tekun melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah. 6. Patuh terhadap perintah Allah dan kepada kedua orang tua.
- 3) Misi : 1. Meningkatkan keimanan, ketakwaan, dan ahlakul karimah. 2. Mencerdaskan kehidupan bangsa. 3. Memberi bekal ilmu pengetahuan kepada siswa. 4. Memberi bekal life skill kepada siswa untuk bermasyarakat. 5. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidik yang setara dan masyarakat. 6. Meningkatkan mutu pendidikan lewat proses KBM yang baik.
- 4) Tujuan: secara umum, tujuan madrasah Tsanawiyah Nurul Ittihad Pacinan adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri

---

<sup>119</sup>Data diperoleh dari Narasumber Kepala Sekolah MTs Nurul Ittihad Kalilangkap Bumiayu, 11-11- 2017

dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut Madrasah Tsanawiyah Nurul Ittihad Pacinan mempunyai tujuan:

- a) Mengoptimalkan proses pembelajaran dengan menggunakan pendekatan pembelajaran aktif (PAKEM, CTL).
- b) Menggunakan potensi akademik, minat dan bakat siswa melalui layanan bimbingan dan konseling dan kegiatan ekstra kurikuler.
- c) Membiasakan perilaku Islami di lingkungan madrasah.
- d) Meningkatkan prestasi akademik siswa dengan nilai rata-rata 6, 5.
- e) Meningkatkan prestasi akademik siswa di bidang seni dan olah raga lewat kejuaraan dan kompetensi.
- f) Meningkatkan partisipasinya masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.
- g) Meningkatkan peran komite madrasah dalam mengembangkan lembaga pendidikan.<sup>120</sup>

Jabatan Kepala Madrasah Tsanawiyah Nurul Ittihad Kalilangkap Bumiayu diemban oleh Ali Sutomo S.Pd., ia lahir di Brebes pada 10-april-1976. Sutomo berasal dari Dusun Pacinan kecamatan Bumiayu, kabupaten Brebes. Saat ini ia berdomisili di desa Kalilangkap kecamatan Bumiayu. Pendidikan dasar dan menengah ia habiskan di kampung halamannya, yaitu di kecamatan Bumiayu. Selepas itu, kemudian meneruskan pendidikannya di SMA Negeri Bumiayu. Setelah tamat, pria yang mempunyai hobi bulu tangkis ini lalu melanjutkan keperguruan tinggi di UNPAK Bogor dengan mengambil jurusan D3 Bahasa Inggris. Kemudian melanjutkan S1 IKIP PGRI Semarang dengan mengambil jurusan yang sama, yaitu jurusan Bahasa Inggris. Di antara pengalaman organisasinya adalah menjadi aktivis pemuda Muhammadiyah ranting Muhammadiyah Desa Kalilangkap. Sekarang di Muhammadiyah ia menjabat sebagai majelis kader

---

<sup>120</sup>Data diperoleh dari Obsevasi di MTs MTs Nurul Ittihad Kalilangkap Bumiayu, 11-11-2017

Muhammadiyah. Ia seorang pendidik ulung dari desa setempat. Ia menjabat sebagai kepala madrasah sejak bulan September tahun 2013 menggantikan pak Muhemin (kepala madrasah lama), karena pak Muhemin dipindah tugaskan di SMP Negeri Sirampog.<sup>121</sup> Ali Sutomo dengan kompetensi sosial, supervisi, kewirausahaan, manajerial, dan kepribadian yang dimilikinya dapat diimplementasikan dengan baik sesuai dengan hasratnya untuk memajukan madrasah. Kelima kompetensi tersebut membuatnya menerapkan teori kepemimpinan Situasional-Kontingensi (*Situational Contingency Theories of Leadership*), kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan partisipatif dengan mengambil keputusan bersama. Penerapan teori kepemimpinan tersebut, membuat dirinya memimpin madrasah dengan gaya yang kepemimpinan yang *developer*.

Penerapan teori Situasional-Kontingensi ini peneliti ungkap melalui wawancara langsung dengan Ali Sutomo. Teori yang merevisi teori perilaku ini mementingkan tiga hal dalam kepemimpinan, yaitu pemimpin, orang yang dipimpin, dan situasi. Dengan memperhatikan tiga hal tersebut, kepemimpinan ideal bisa dicapai dengan baik.

Secara hukum, Ali Sutomo telah legal menjadi kepala madrasah menggantikan kepala madrasah sebelumnya. Legalitas ini sangat penting dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala madrasah. Sedangkan orang-orang yang dipimpinnya dapat mengerti dan memahami keinginan pemimpin secara profesional untuk memajukan madrasah. Mereka bisa dipercaya dan bertanggung jawab dalam melaksanakan berbagai tugas yang diembannya. Pemimpin dan orang yang dipimpin ini diwajibkan untuk menerapkan pola hubungan yang harmonis, sehingga bisa menciptakan situasi yang bagus di lingkungan madrasah, dan situasi tersebut bisa mempengaruhi profesionalitas pemimpin dan orang-orang yang dipimpin.

---

<sup>121</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

Sebagai pemimpin, Ali Sutomo menyusun program-program madrasah, kemudian peningkatan kedisiplinan para guru dalam mengajar dan meneruskan program-program kepala madrasah yang belum dilaksanakan.<sup>122</sup> Program-program ini meliputi program jangka pendek dan jangka panjang untuk meningkatkan kualitas para pendidik.

Kemudian selain menerapkan Situasional-Kontingensi, dalam hal ini ia juga menerapkan teori transformasional dan partisipatif. Ia membangun hubungan yang baik, membuat pengaruh yang diidealkan, mempedulikan perorangan, dan memotivasi orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini ia terapkan dalam sebuah rapat, baik rapat menentukan keputusan mengenai program maupun rapat penyelesaian masalah. Ia menjelaskan bahwa:

“Jelas saya selalu melibatkan dewan guru dalam mengambil keputusan, karena dengan melibatkan guru apapun yang menjadi keputusan akan bisa dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Bermusyawarah bersama kemudian kita ambil hasil musyawarah itu kemudian disepakati bersama-sama”.

Pelibatan guru dalam menentukan keputusan ini menunjukkan bahwa pemimpin ini memiliki gaya kepemimpinan yang *developer*, yang selalu menjalin hubungan baik dengan orang yang dipimpinnya. Ia memperdulikan orang lain untuk diinfeksi dengan pengaruh-pengaruh yang inspiratif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Ia memberikan motivasi bahwa penyusunan program dan pelaksanaan tugas merupakan hal yang penuh tanggung jawab.

Dari gaya kepemimpinan yang *developer* ini, ia percaya kepada para guru-guru yang dipimpinnya. Musyawarah adalah satu langkah untuk bisa menciptakan semangat bekerja sama dan bertanggung jawab. “Etos kerja guru menjadi lebih meningkat, sebagaimana yang diungkapkan oleh Ali Sutomo bahwa “Etos kerja guru bagus, guru-guru

---

<sup>122</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

sama-sama mempunyai semangat untuk madrasah menjadi lebih baik”<sup>123</sup>. Selain mengambil keputusan secara musyawarah, hal yang nampak dalam penerapan teori kepemimpinan transformasional ialah tatkala musyawarah dengan yayasan dan wali peserta didik:

“Dengan yayasan dan komite 1 (satu) bulan sekali karena perlu untuk pembinaan. Dengan adanya pembinaan dari yayasan diharapkan untuk bisa memajukan MTs Nurul Ittihad Pacinan. Adapun dengan guru kadang 1 (satu) minggu sekali bersama dengan pembinaan untuk guru juga sewaktu-waktu ada informasi penting dan harus diselesaikan langsung kita rapatkan. Hubungan madrasah, orang tua dan masyarakat sangat baik. Kita selalu memberdayakan masyarakat. Mulai dari antar jemput peserta didik, pembangunan madrasah, kita selalu melibatkan masyarakat”.<sup>124</sup>

Selain itu dalam menyelesaikan masalah juga bisa terlihat gaya kepemimpinannya bahwa ia merupakan seorang *developer* yang terikat dengan teori transformasional. Pemimpin yang memiliki gaya *developer*, tidak hanya bisa menyelesaikan internal, tetapi juga bisa menghadapi persoalan yang pelik, sekalipun itu di luar internal madrasah. Ia mengatakan bahwa:

“Kami panggil kemudian diselesaikan bersama-sama, baik guru maupun wali murid sama dalam menyelesaikan masalah. Ketika ada masalah dengan wali murid ya kita datang sekalian silaturahmi”.<sup>125</sup>

Dalam penyelesaian masalah-masalah ini, ada hal-hal baru yang disuntikkan oleh Ali Sutomo kepada para guru dan wali peserta didik. Banyaknya suntikan yang diberikan akan semakin melegalkan pimpinan ini untuk terus melanggengkan pengaruhnya kepada mereka. Gaya

---

<sup>123</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>124</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>125</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

kepemimpinan yang demikian memberikan dampak yang signifikan bagi program kerja, dimana program prioritas saat ini dapat menciptakan situasi yang baik untuk membentuk karakter peserta didik dan mengembangkan bakatnya:

“Saat ini program unggulan madrasah ini adalah pondok pesantren yang diampu oleh guru dan ustad-ustad setempat. Dengan adanya pondok pesantren ini bisa membentuk karakter yang baik bagi siswa-siswi tentunya. Kemudian program yang diseriusi saat ini ialah 100% (seratus persen) lulus ujian”<sup>126</sup>

Situasi ini yang ideal tersebut dibentuk bukan hanya penerapan program pendidikan jangka pendek, tetapi juga jangka panjang. Harapan kepada para peserta didik ialah supaya mereka bisa mengerti dan memahami ilmu agama dan ilmu umum, serta bisa mengamalkannya dengan baik. Terlebih tantangan di era kontemporer ini semakin kompleks, maka semua orang terlibat dalam memaksimalkan situasi pondok pesantren ini.

Adapun saksi-saksi dari perjuangan gaya kepemimpinan kepala madrasah ini ialah para guru MTs Nurul Ittihad sendiri. Beberapa guru yang peneliti wawancara ialah Rofiudin, Ahmad Junaidi, Juanah dan Khoerul Anam. Keempat guru tersebut peneliti pandang dapat merepresentasikan pendapat guru-guru yang lain, karena ketiga guru ini termasuk guru yang dihormati dan memiliki keahlian yang baik di lingkungan madrasah.

Rofiudin berpendapat bahwa kepemimpinan kepala madrasah saat ini cukup baik. Cukup baik di sini bahwa tanggung jawab kepala madrasah selalu melakukan pembinaan terhadap guru dan karyawan secara berkala.<sup>127</sup> Sedangkan Ahmad Junaidi berpendapat bahwa “Kepala madrasah rajin memberi contoh dengan datang lebih awal, bahkan

---

<sup>126</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>127</sup> Wawancara dengan Rofifudin sebagai Guru pada Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru MTs Nurul Al-Ittihad.

kadang-kadang membersihkan ruangan dan halaman”<sup>128</sup>. Ini merupakan salah satu hal yang dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan teori transformasional.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah, Junaidi menyatakan bahwa kepala madrasah melengkapi berbagai pedoman guru dan peserta didik yang sebelumnya tidak ada.<sup>129</sup> Pedoman menjadi satu hal yang penting untuk kelancaran pendidikan Islam di madrasah, pasalnya pedoman ini yang dapat menyatukan langkah-langkah semua guru dan guru untuk meraih tujuan bersama.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Khoerul Anam bahwa “Kepala madrasah juga sangat baik dan selalu terbuka untuk kepentingan guru terutama kemajuan sekolah”.<sup>130</sup> Oleh karena itu dia sebagai guru ”Selalu mendukung demi kelancaran KBM terutama dalam hal buku pegangan guru untuk mengajar siswa”.<sup>131</sup> Kepala madrasah sangat perhatian dengan guru-guru, sehingga selalu melibatkannya dalam berbagai rapat dan even.

Hal tersebut tentu menjadikan kepala madrasah ini menjadi pimpinan yang memiliki gaya *developer*, keinginannya untuk selalu maju melibatkan semua orang. Para guru dipercaya dan selalu dapat menciptakan kondisi yang baik untuk memaksimalkan tanggung jawabnya. Gaya kepemimpinan yang seperti inilah yang disukai oleh para guru, sehingga tidak heran jika Ali Sutomo dijadikan sebagai kepala madrasah bertahun-tahun.

#### **b. Peningkatan Profesionalisme Guru**

Jumlah di MTs Nurul Ittihad total ada 18 guru, dengan rincian 12 guru tetap yayasan dan 6 guru tidak tetap. Berdasarkan hasil wawancara

---

<sup>128</sup> Wawancara dengan Ahmad Junaidi sebagai Guru pada Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru MTs Nurul Al-Ittihad.

<sup>129</sup> Wawancara dengan Ahmad Junaidi sebagai Guru pada Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru MTs Nurul Al-Ittihad.

<sup>130</sup> Wawancara dengan Ahmad Junaidi sebagai Guru pada Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru MTs Nurul Al-Ittihad.

<sup>131</sup> Wawancara dengan Khoerul Anam sebagai Guru pada Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru MTs Nurul Al-Ittihad.

dengan kepala sekolah guru yang ada di MTs ini dirasa sudah cukup memenuhi standar guru profesional ia mengatakan :

“mengenai profesionalitas guru yang ada di MTs Nurul Ittihad sudah SI semuanya dan 12 guru yang sudah sertifikasi, yang belum SI diusahakan untuk melanjutkan , disini yang belum SI cuman satu orang”<sup>132</sup>

Kemudian dipertegas oleh Rofiudin ia mengatakan:

”Guru-guru yang ada disini sudah cukup memenuhi standar kompetensi ini dilihat dari pendidikanya dan mengajar sesuai dengan bidangnya”<sup>133</sup>

Dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru-guru MTs Nurul Ittihad meningkatkannya dengan pelatihan-pelatihan guru dan dengan melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi sebagai mana dikatakan kepala Madrasah Nurul Ittihad :

“Mengikuti latihan-latihan dan MGMP dan memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan kuliah ke S2. Alhamdulillah guru-guru di sini sudah S1 semuanya dan ada beberapa guru yang sedang melanjutkan S2 nya di IAIN purwokerto. Dan kami selalu mendukungnya”<sup>134</sup>

Kemudian peningkatan dalam kompetensi pedagogik yang lainnya yaitu guru dalam pembelajaranya dengan menggunakan laptop ia mengatakan: :

”guru itu ga boleh gagap teknologi maka dari itu saya sering mengatakan kepada guru apalagi yang sudah sertifikasi supaya uang sertifikasinya disisihkan untuk membeli laptop, untuk memudahkan dalam pembelajaranya.”<sup>135</sup>

Begitu juga yang diungkapkan oleh juaah guru agama yang sudah sertifikasi ia mengatakan:

” bapak kepala sekolah selalu memberikan arahan supaya guru dalam pembelajaranya memakai laptop,saya senang dengan

---

<sup>132</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>133</sup> Wawancara dengan Rofifudin sebagai Guru pada Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru MTs Nurul Al-Ittihad

<sup>134</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>135</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.



menggunakan laptop pembelajaran lebih mudah dan siswanya merasa senang .<sup>136</sup>

Selain dengan meningkatkan profesionalisme guru melalui kompetensi pedagogik ia juga meningkatkan profesionalisme guru dengan kompetensi kepribadian. Kompetensi kepribadian yaitu yang menyangkut kepribadian yang mantap, berahlak mulia, arif, berwibawa dan menjadi teladan bagi peserta didik. Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan siswa kelas VIII ia mengatakan :

”pak rofiudin orangnya baik kalau mengajar selalu senyum dan selalu betah kalau diajar pak Rofiudin dan orangnya sabar”<sup>137</sup>

Begitu juga yang diungkapkan oleh siswi kelas VII ia mengatakan hal yang sama :

” ya....pak Rofiudin murah senyum tidak sombong dia dekat dengan siswa siswinya dan disenangi oleh siswa siswinya”<sup>138</sup>

Ali sutomo juga mengatakan kepada guru baik secara pribadi maupun dalam pembinaanya supaya guru dalam mengajar selalu ramah dan sabar dalam mengajar karena dengan seperti itu kompetensi sosial guru akan meningkat, juga secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi siswa:

” ya..saya tak jemu-jemunya berbicara kepada guru baik secara pribadi maupun melalui pembinaan dan supervisi untuk menjadi guru yang ramah dan sabar”<sup>139</sup>

Kemudian pendekatan dalam meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan juga diperhatikan. Kedua hal tersebut sangat penting untuk guru, agar para guru fokus meningkatkan kompetensinya. Terlihatnya memang bukan hal yang urgen, tetapi justru hal inilah yang menjadikan guru semakin termotivasi.

“Dengan cara pendekatan yang berbeda-beda sesuai dengan karakter masing-masing, karena dengan itu semua diharapkan MTs Nurul ittihad bisa berkembang pesat dan gurupun mengajar

---

<sup>136</sup> Wawancara dengan Juanah guru agama sertifikasi pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>137</sup> Wawancara dengan dengan siswi kelas VIII MTs Nurul Ittihad pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>138</sup> Wawancara dengan dengan siswi kelas VIII MTs Nurul Ittihad pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>139</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

dengan ikhlas dan senang. Lalu dengan kenaikan honor perjam, juga dengan penambahan jam, juga dengan pemberian tugas tambahan dan juga tambahan subsidi dari yayasan perbulanya”.<sup>140</sup>

Dengan demikian, kompetensi yang sudah disematkan kepada guru dapat ditingkatkan. Kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi, pedagogik, dan kompetensi profesi selama dipimpin oleh kepala sekolah ini mengalami peningkatan yang beragam, artinya adanya meningkat secara signifikan dan ada juga yang lamban. Ada peningkatan dalam satu kompetensi saja dan ada yang lebih.

### c. Kesalingterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Nurul Ittihad dengan Profesionalisme Guru

Gaya kepemimpinan kepala madrasah ini memiliki hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Kepala madrasah yang bernama Ali Sutomo telah mempraktikkan kepemimpinan yang beragam, di antaranya ialah gaya kepemimpinan Situasional-Kontingensi (*Situasional Contingency Theories of Leadership*), kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan partisipatif dengan mengambil keputusan bersama.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang bersifat *developer* bisa diterima dengan baik oleh para guru MTs Al-Ittihad, karena gaya kepemimpinan demokratis dengan profesionalisme guru yang ditandai dengan kepemilikan kompetensi pedagogik, sosial, profesi, dan kepribadian merupakan dua hal yang memiliki kaitan erat. Kesalingterkaitan gaya kepemimpinan kepala MTs Al-Ittihad ini terlihat karena gaya kepala madrasah dan profesionalisme guru saling mendukung.

Kekuatan dan kelestarian gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat didukung dengan profesionalisme para guru. Ali Sutomo sebagai kepala madrasah mempertahankan gaya kepemimpinannya tidak lepas dari profesionalisme guru yang dipimpinnya. Dia menerapkan gaya

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan Ali Sutomo sebagai Kepala Madrasah pada Hari Ahad 11 Februari 2018 di Ruang Guru.

kepemimpinan juga mempertimbangkan profesionalisme para guru yang dipimpinya.

Begitu juga dengan profesionalisme para guru, bisa meningkat karena gaya kepemimpinan kepala madrasah ini selaras dengan yang diharapkan oleh para guru dan jalur peningkatan profesionalisme. Para guru yang profesionalismenya meningkat berkolaborasi dengan kepala sekolah dengan mengikuti gaya kepemimpinannya.

Kesalingterkaitan tersebut membuat gaya kepemimpinan ini bisa menghasilkan hubungan timbal balik yang harmonis. Hubungan yang harmonis ini telah ditunjukkan oleh kepala madrasah dengan baik. Hubungan harmonis tersebut ditandai dengan beberapa hal, di antaranya ialah:

- 1) Guru selalu dilibatkan dalam menentukan keputusan
- 2) Memberi tugas-tugas sesuai dengan profesionalismenya
- 3) Menciptakan kondisi yang kondusif dan efisien
- 4) Mudah untuk bekerjasama dengan para guru yang profesional

Gaya kepemimpinan yang telah memberikan efek bagus dalam sebuah tim membuat para guru bertindak secara professional. Keprofesionalan para guru juga membuat kepala madrasah tidak sungkan lagi dalam membagi-bagi derajat tugas kepada para guru. Derajat tugas disusun oleh kepala madrasah dan beberapa tugas diserahkan kepada para guru sesuai dengan profesionalismenya.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala madrasah berimplikasi kepada berbagai macam kompetensi para guru. Guru tidak lagi hanya menjadi objek yang hanya diperintah, tetapi menjadi subjek dalam sebuah organisasi madrasah. Inilah yang menjadi titik tekan kepala madrasah Ali Sutomo dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, ia ingin semuanya dikerjakan secara bersamaan dan meningkatkan kualitas secara bersamaan.

Guru-guru di madrasah ini bisa menerima dengan baik itu artinya gaya kepemimpinan kepala madrasah diterapkan sesuai dengan kebutuhan

atau sesuai kebutuhan diagnosis nya. Para guru memiliki kebutuhan masing-masing yang berbeda dengan teman-temannya, sehingga kepala madrasah harus bijak dalam menanganinya.

## **2. MTs Al-Ma'arif Kaliwadas**

### **a. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Al-Ma'arif Kaliwadas**

MTs (Madrasah Tsanawiyah) Al Ma'arif Kaliwadas-Bumiayu-Brebes-Jateng. Saat ini MTs Maarif beralamat di jalan Jendral Sudirman No 4 Kaliwadas Bumiayu. Berdiri pada tanggal 25 Mei 1985 yang didirikan oleh tokoh masyarakat dan tokoh agama Islam setempat yang sekarang sudah mewarnai pendidikan Islam, khususnya di kecamatan Bumiayu. Perbaikan dan perkembangan madrasah ini dimulai dari sarana prasarana, sumber daya manusia, kurikulum, dan lainnya, kemudian senantiasa dievaluasi untuk hasil yang memuaskan. Dan pada saat ini MTs Maarif Kaliwadas sudah terakreditasi B. Adapun yang melatar belakangi didirikannya MTs adalah:

- 1) Memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang pendidikan tingkat menengah, terutama masyarakat pedesaan.
- 2) Memfasilitasi masyarakat setempat untuk bisa melanjutkan pendidikannya pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah ini adalah :

Visi Madrasah : membentuk manusia yang Islami berkualitas dan humanis

Misi :

- 1) Membentuk siswa beriman, bertakwa serta berakhlak ala ahlussunnah waljamaah.
- 2) Membentuk siswa yang cerdas kreatif dan terampil.
- 3) Membentuk siswa mampu bermasyarakat.

Tujuan : mempersiapkan terwujudnya manusia yang beriman bertakwa, berbudi pekerti luhur, berilmu pengetahuan terampil, kreatif mandiri serta bermasyarakat.

MTs Al-Ma'arif sekarang ini dipimpin oleh Muhammad Iqbal, seorang aktivis lulusan fakultas syariah IAIN Walisongo dan Fakultas Tarbiyah STAIB Brebes. Pria kelahiran Kaliwadas ini mulai mengajar pada tahun 2003 dan menjadi kepala MTs Al-Ma'arif pada tahun 2015. Dia berasal dari Dusun Kaliwadas kecamatan Bumiayu, kabupaten Brebes. Saat ini ia berdomisili di desa Kalisumur- Bumiayu Kecamatan Bumiayu.

Pendidikan dasarnya di kampung halaman sendiri, yaitu di kecamatan Bumiayu. Selepas itu, kemudian meneruskan sekolah di MTSN Tambak Beras Jombang sambil memperdalam ilmu agama Islam di pesantren. Setelah tamat, lalu melanjutkan ke MAN Kendal kemudian setelah lulus ia melanjutkan ke keperguruan tinggi IAIN Walisongo dengan mengambil jurusan Syariah, kemudian melanjutkan SI Tarbiyahnya di STAIB Brebes Jawa Tengah. Pada masa kuliah inilah Iqbal berkenalan dengan organisasi, yang membuatnya belajar banyak tentang kepemimpinan.

Di antara pengalaman organisasinya adalah menjadi aktivis PMII di Komsariat Walisongo. Ia juga pernah menjadi ketua gerakan Ansor ranting Desa Kaliwadas tahun 2008. Saat ini ia aktif di MWC NU sebagai sekretaris tiga.

Melihat gaya kepemimpinan Muhammad Iqbal berdasarkan kerangka teori yang penulis paparkan pada bab dua, maka ia tipe pemimpin yang menerapkan gaya *developer*, *benevolent autocrat*, dan *compro miser*. Kombinasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah ini menandai bahwa kepemimpinan ini berjalan dengan dinamis untuk mencapai tujuan bersama. Ia menyatakan bahwa:

“Saya kadang membagi job untuk para guru dan karyawan secara langsung dan terang-terangan pak untuk kebaikan bersama. Kita bicarakan bersama-sama dan kita kerjakan sama-sama, sekalipun sudah ada job masing-masing atau saling membantu. Sekalipun

bersama-sama dalam menyusun program, kadang-kadang saya percaya mereka bisa melaksanakannya, kadang juga pesimis”.<sup>141</sup>

Planing dalam menyusun program ini kepala madrasah mempercayai keterlibatan para guru. Sedangkan dalam pelaksanaannya, terkadang percaya sepenuhnya bisa dilaksanakan dan terkadang belum sepenuhnya. Hal ini diakibatkan karena ada guru yang kinerjanya dinilai kurang memuaskan, padahal secara fasilitas sudah terpenuhi. Ini artinya kontrol dari kepala madrasah tetap dilakukan, ia selalu memperhatikan para gurunya dan menegur jika memang ada yang bersalah.

Kepala madrasah ini memiliki kelebihan yang baik dalam hal kerjasama, karena menurut dia kerjasamalah yang bisa membuat semua hal bisa mencapai kesuksesan.<sup>142</sup> Guru-guru juga mengakui hal demikian, Mela Afiyuni menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah telah dilakukan dengan baik, tugas-tugasnya juga dilakukan dengan baik. Orangnyanya menyenangkan dan selalu mengajak para guru untuk menyatukan pandangan dalam mencapai tujuan.<sup>143</sup>

Mela juga mengungkapkan bahwa “Pak Iqbal sangat memperhatikan kinerja para guru, sampai-sampai kalau ada masalah langsung tau dan diselesaikan dengan baik”.<sup>144</sup> Dalam mengambil kebijakan juga selalu melibatkan para guru, kecuali kebijakan-kebijakan tertentu yang secara spontan dibutuhkan.<sup>145</sup>

Begitu juga Mahbubah ia menambahkan bahwa “Pak Iqbal sangat terbuka dapat menerima saran dan kritikan dari para guru.”<sup>146</sup>

---

<sup>141</sup> Wawancara dengan Muhammad Iqbal sebagai Kepala Madrasah pada Ahad 10 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>142</sup> Wawancara dengan Muhammad Iqbal sebagai Kepala Madrasah pada Ahad 10 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>143</sup> Wawancara dengan Mela Afiyuni sebagai Guru IPA di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

<sup>144</sup> Wawancara dengan Mela Afiyuni sebagai Guru IPA di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

<sup>145</sup> Wawancara dengan Mela Afiyuni sebagai Guru IPA di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

<sup>146</sup> Wawancara dengan Mahbubah guru PKN di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

Selain itu, jika dipotret menggunakan kerangka teori yang ada, maka kepala madrasah ini juga lebih menyukai kepemimpinan yang transformasional dan juga menyukai kepemimpinan *Situasional Contingency Theories of Leadership* yang dirumuskan oleh Bass. Tiga hal yang sangat diperhatikan oleh Bass dalam hal ini, yaitu *input*, proses (hubungan perilaku pimpinan), dan *output*.

Latar belakang aktivis selama di kampus dan di organisasi Nahdlatul Ulama, membentuk dirinya menjadi pemimpin yang berpikir maju dan berkembang. Kedinamisan gaya kepemimpinan tersebut sangat mempengaruhi spirit para guru untuk lebih giat lagi dalam meningkatkan profesionalismenya.

Mela menuturkan bahwa “Beliau sudah membagi kelompok kerja dan tugas kepada guru-guru”. Pembagian kelompok kerja ini bagi guru-guru bukanlah hal yang berat, tetapi itu juga tanggung jawab yang harus diembannya dengan baik. Kepala madrasah selalu mengingatkan dan menekankan bahwa guru bukan hanya mengajar, tetapi hal lain yang masih ada kaitannya dengan mengajar juga menjadi tanggung jawab guru.

Adapun perilaku kepemimpinan dalam berproses di madrasah terdapat tiga hal, yaitu direktif, konsultatif, partisipatif, dan terkadang delegatif. Perilaku ini perlu dilakukan untuk memberikan kestabilan organisasi di madrasah sekaligus melatih para guru untuk menjadi orang yang menentukan arah selanjutnya, sebagaimana yang diungkapkan oleh Iqbal bahwa:

“Jika memang ada hal-hal mendesak, maka saya terkadang menyerahkan kuasa penentuan kebijakan kepada wakil kepala atau guru yang memang saya percaya agar ia juga belajar. Kalau saya sedang ada di kantor, maka saya *friendly*, mau konsultasi apa saja bisa”.<sup>147</sup>

Memberikan kesempatan pada orang lain mengambil alih sementara kewenangan memang salah satu tugas kepala madrasah juga.

---

<sup>147</sup> Wawancara dengan Mela Afiyuni sebagai Guru IPA di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

Ia mempercayai seseorang karena sebelumnya memang sudah berkonsultasi dan sudah diajari hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan, baik secara langsung maupun tersirat. Kepemimpinan yang semacam ini memang ciri khas *developer*, artinya tidak hanya program yang dipikirkan, tetapi juga masa depan para guru agar bisa memimpin.

Kesemua itu dilakukan hanya untuk mencapai tujuan atau hasil yang bisa membuat puas semua orang. Dirinya puas dengan pencapaiannya dan para guru juga akan semakin percaya diri dengan langkah-langkah yang sudah dilakukannya selama dipimpin oleh Iqbal. Pencapaian inilah yang diharapkan olehnya, namun hal ini bukan sebagai tujuan akhir dari proses kepemimpinannya. Dengan keberhasilan tujuan ini justru sebenarnya ada tujuan-tujuan lain yang sudah menantinya.

#### **b. Peningkatan Profesionalisme Guru**

Peningkatan profesionalisme guru di madrasah ini didalangi oleh kepala madrasah yang bernama Muhammad Iqbal. Gaya kepemimpinannya yang berupa *developer*, *benevolent autocrat*, dan *compro miser* pada kenyataannya dapat memberikan suntikan motivasi dan kesadaran kepada para guru untuk terus meningkatkan profesionalismenya. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, Mela menuturkan bahwa Muhammad Iqbal mendampingi langsung guru-guru dalam menjalankan tugas-tugasnya untuk meningkatkan profesionalisme.<sup>148</sup> Pendampingan ini dirasa penting bagi kepala madrasah, karena hal tersebut merupakan implementasi dari kompetensi supervisornya. Lebih lanjut Mela mengatakan bahwa:

“Pendampingannya bagus, guru-guru juga banyak yang mulai terbuka pikirannya. Para guru yang sebelumnya buntu dengan hal-hal baru, ketika dipimpin pak Iqbal jadi sadar ternyata ada banyak yang hal yang belum diketahui, makannya kita ga berubah-berubah.”<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> Wawancara dengan Mela Afiyuni sebagai Guru IPA di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

<sup>149</sup> Wawancara dengan Mela Afiyuni sebagai Guru IPA di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.



Para guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik juga selalu diberi arahan. Kompetensi pedagogik ini menjadi kompetensi inti yang harus ditingkatkan secara intens oleh para guru, begitu juga dengan kompetensi-kompetensi lainnya. Kompetensi yang lain yaitu kompetensi sosial. Kompetensi sosial ialah menyangkut kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi dengan peserta didik, sesama guru, wali murid dan masyarakat. Kemampuan berkomunikasi dengan baik merupakan salah satu penentu keberhasilan seseorang dalam kehidupan. Komunikasi dan interaksi yang diharapkan muncul antara guru dengan siswa berkaitan dengan interaksi yang akrab dan bersahabat. Dengan demikian diharapkan peserta didik memiliki keterbukaan dengan gurunya.

Dalam peningkatan kompetensi sosial Iqbal mengatakan:

“ saya selalu memberikan arahan kepada guru-guru dalam rapat atau pembinaan untuk selalu meningkatkan profesionalisme dalam kompetensi sosial.”<sup>150</sup>

Munir juga mengutarakan :

“Saya dalam mengajar tidak terpaku dikelas saja dan mempersilahkan kepada siswa-siswi saya untuk berkomunikasi melalui HP dan belajar bersama saya, banyak anak yang menanyakan masalah dalam pelajaran dan problem pribadi, saya senang sehingga ada kedekatan dengan siswa.”<sup>151</sup>

Selain peningkatan profesionalisme dalam kompetensi sosial Iqbal juga meningkatkan profesionalisme guru dalam kompetensi profesi, kompetensi ini menyangkut penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Sebagai tenaga pendidik dalam bidang tertentu, sudah merupakan kewajiban untuk menguasai materi yang menyangkut bidang tugas yang diampu. Apabila seorang guru tidak menguasai materi secara luas dan mendalam, bagaimana mungkin mampu memahami persoalan pembelajaran yang dihadapi di sekolah. Oleh karena itu, untuk menjadi

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan Muhammad Iqbal sebagai Kepala Madrasah pada Ahad 10 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>151</sup> Wawancara dengan Munir sebagai Guru Agama Islam di MTs Al-Ma'arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

profesional dalam bidang tugas yang diampu harus mempelajari perkembangan pengetahuan yang berkaitan dengan hal tersebut.

Iqbal mengatakan dalam wawancaranya:

“kompetensi profesi sangat penting bagi seorang pendidik mana mungkin guru bisa mengajar kalau tidak menguasai materi.”<sup>152</sup>

Lebih lanjut Munir mengatakan dalam wawancaranya :

“ya...pak iqbal selalu menekankan kepada para guru untuk selalu meningkatkan kompetensi profesi baik dalam pembinaan maupun ketika ngobrol-ngobrol,saya senang dan termotivasi dalam mengajar dan memberikan pembelajaran yang terbaik kepada siswa .”<sup>153</sup>

Adapun peningkatan profesionalisme guru dalam kompetensi kepribadian Iqbal mengatakan:

“kepribadian guru sangat penting ,karena dengan kepribadian yang baik akan membawa kesuksesan mengajar,saya sering wanti-wanti kepada guru untuk menjaga kepribadiannya didepan siswa-siswi.”<sup>154</sup>

Lebih lanjut menurut pengamatan dan supervisi kelas, iqbal mengatakan:

“guru-guru sekarang dalam pembelajarannya sangat menyenangkan siswa-siswinya.”<sup>155</sup>

Ivana siswi kelas 9 mengatakan:

“pak Munir...orangnya sangat baik dalam mengajar tidak membosankan ,saya selalu senang dan selalu membantu dalam kesulitan belajar.”<sup>156</sup>

### c. Kesaling terkaitan antara Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Al-Ma’arif dengan Profesionalisme Guru

Sebagaimana dijelaskan di bagian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah ini sangat beragam, di antaranya ialah *developer*, *benevolent autocrat*, dan *compro miser*. Gaya kepemimpinan yang bervariasi ini diidentifikasi pada kasus-kasus yang berbeda. Kepala

---

<sup>152</sup> Wawancara dengan Muhammad Iqbal sebagai Kepala Madrasah pada Ahad 10 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>153</sup> Wawancara dengan munir sebagai Guru Agama Islam di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018.

<sup>154</sup> Wawancara dengan Muhammad Iqbal sebagai Kepala Madrasah pada Ahad 10 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>155</sup> Wawancara dengan Muhammad Iqbal sebagai Kepala Madrasah pada Ahad 10 Februari 2018 di Ruang Guru.

<sup>156</sup> Wawancara dengan ivana siswi kelas 9 di MTs Al-Ma’arif Kaliwadas pada 3 Februari 2018

madrasah yang bernama Muhammad Iqbal menangani berbagai macam persoalan tidak hanya pada satu guru, tetapi seluruh guru, dengan harapan profesionalismenya bisa ditingkatkan.

Gaya kepemimpinan yang beragam tersebut tidak membuat kepala madrasah mengacuhkan para guru, tetapi justru untuk lebih memperhatikan profesionalisme para guru di MTs Al-Ma'arif. Muhammad Iqbal menyadari bahwa tugas yang diemban bukan hanya mengisi jabatan yang kosong, tetapi untuk mengembangkan kualitas dan kuantitas madrasah. Dari segi kualitas, Iqbal membidik untuk meningkatkan profesionalisme para guru, baik itu guru yang muda maupun yang sudah tergolong sepuh.

Untuk meningkatkan itu semua, Iqbal menganggap semua guru memiliki potensi yang bagus untuk bisa dikembangkan menjadi lebih baik. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang diterapkan di madrasah ini harus selaras untuk hal tersebut. Selama kepemimpinan Iqbal, terlihat ada keterkaitan erat antara gaya kepemimpinan yang diterapkannya dengan profesionalisme para guru. Kesalingterkaitan ini bisa dilihat melalui beberapa hal, di antaranya ialah:

- 1) Menyamakan pandangan. Penyeragaman pandangan ini penting untuk dilakukan, karena hal tersebut dapat mendukung gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme para guru. Pandangan yang sama dapat mewujudkan sebuah organisasi yang kuat dan gerakannya juga saling terkait.
- 2) Membentuk tradisi musyawarah-mufakat. Tadisi musyawarah-mufakat ini menjadi salah satu program kepala madrasah agar seluruh anggota organisasi bisa mengambil keputusan secara bersama-sama tanpa ada kendala.
- 3) Mempercayakan sebagian tugas kepada wakil atau guru lain. Hal ini merupakan gaya kepemimpinan yang bagus dalam meningkatkan profesionalisme guru, karena para guru sudah diajari untuk bertanggung jawab ketika kepala madrasah sedang tidak berada di madrasah.

Hubungan antara kepala madrasah dengan para guru tersebut sangat mengedepankan musyawarah. Profesionalisme para guru bisa ditingkatkan melalui berbagai macam kompetensi profesional guru, baik itu kompetensi profesional pedagogic, sosial, kepribadian dan kompetensi yang lainnya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini dapat menunjukkan bahwa kepala madrasah terus berupaya untuk menyatukan pandangan untuk meningkatkan profesionalisme secara bersamaan.

Keterkaitan atau hubungan antara gaya kepemimpinan dengan profesionalisme para guru di sini bisa dipahami sebagai hubungan yang aktif. Hubungan yang aktif artinya ada timbal balik yang nyata setelah gaya kepemimpinan diterapkan dengan peningkatan profesionalisme para guru di MTs Al-Ma'arif.

### **3. MTs Al-Ishlah Laren Bumiayu**

#### **a. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Laren Bumiayu**

Latar belakang didirikannya MTs Al Islah Laren oleh ulama setempat adalah: 1. memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang pendidikan tingkat menengah, terutama masyarakat pedesaan. 2. Memfasilitasi masyarakat setempat untuk bisa melanjutkan pendidikannya pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah ini adalah :

Visi Madrasah: membangun generasi yang beriman, berkualitas, terampil,, mandiri, dan berahlaqul karimah

Misi :

- 1) Menanamkan keimanan dan ketaqwaan melalui pengamalan ajaran agama
- 2) Meningkatkan prestasi akademik melalui optimalisasi pembelajaran dan bimbingan
- 3) Menyiapkan peserta didik ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi
- 4) Membekali peserta didik dengan kecakapan dan keterampilan
- 5) Membina kemandirian peserta didik melalui kegiatan pembiasaan

6) pengembangan diri yang terencana dan berkesinambungan

Tujuan :

Mengacu pada visi dan misi madrasah, serta tujuan umum pendidikan dasar, dan tujuan madrasah dalam mengembangkan pendidikan adalah :

- 1) Membentuk kepribadian peserta didik dan lingkungan madrasah yang religius
- 2) Membangun budaya gemar membaca dan cinta ilmu
- 3) Mengembangkan potensi dan kepribadian yang berkarakter
- 4) Membangun bangsa dengan ilmiah yang beramalialah dan amalialah yang berilmiah
- 5) Meningkatkan kepercayaan diri untuk siap hidup berkompetisi

Pada saat ini kepala MTs Al-Ishlah Laren Bumiayu diemban oleh Muslichudin, S.Pd.I., pria ini lahir di Brebes, 27/07/1968. Muslichudin berasal dari Dusun Laren kecamatan Bumiayu, kabupaten Brebes. Saat ini ia berdomisili di Laren Kecamatan Bumiayu. Pendidikan dasar dan menengah ia habiskan di kampung halamannya, di kecamatan Bumiayu. Selepas itu, kemudian meneruskan sekolah di Mualimin Al-Hikmah 1 Benda. Setelah tamat dari Mualimin Benda, lalu ia melanjutkan keperguruan tinggi di STAIB Brebes dengan mengambil jurusan Tarbiyah. Dalam dunia pendidikan formal, ia mengawali karirnya menjadi guru sejak tahun 1993 sebagai pengajar di sebuah MTs. Adapun perkembangan karir profesionalnya di dunia pendidikan, diawali dengan menjadi guru bidang Quran Hadist dari tahun 1992 di MTs Al-Ishlah. Seiring berjalannya waktu, karena mempunyai kinerja yang memuaskan, lalu ia diangkat menjadi kepala madrasah tahun 2011 sampai sekarang.

Di bawah kepemimpinan kepala madrasah ini, MTs Al-Ishlah mengalami kemajuan seperti yang diharapkan. Muslichudin menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan filosofi madrasah ini. Pada tahun 2016 dan 2017 buah perjuangan kepala madrasah ini semakin terlihat, karena MTs berhasil menyabet berbagai penghargaan dari berbagai lomba.

Madrasah ini berani membebaskan biaya pendaftaran, biaya SPP, uang gedung di gelombang satu, dan bebas biaya pendidikan bagi para peserta didik baru yang mendapatkan peringkat 1, 2, dan 3 di sekolah sebelumnya. Program ini hingga sekarang terus diberlakukan, hingga terus menarik simpati masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di madrasah ini.

Sekalipun banyak hal yang digratiskan, namun kualitas tidak dilupakan begitu saja, terbukti pada tahun 2016 MTs ini menyabet gelar juara favorit paduan suara kabupaten Brebes, kemudian pada tahun 2017 menyabet beberapa gelar yang berupa juara 1 marathon Porsema Kabupaten Brebes, juara II Poster Porsema Kabupaten Brebes, juara II Puilsi religi Porsema Kabupaten Brebes, Juara II kompetisi Sains Madrasah Mapel Fisika, juara III kompetisi sains madrasah mata pelajaran Biologi, juara III Futsal Porsema Kabupaten Brebes.

Memiliki bekal ilmu agama dari Madrasah Muallimin Al-Hikmah 1 dan kemahiran ilmu pendidikan yang didapatkan dari bangku kuliah, kepala madrasah ini mampu menjelma menjadi orang yang sangat dibutuhkan orang lain, terutama MTs Al-Ishlah. Di bawah kepemimpinannya, MTs ini terintegrasi dengan pondok pesantren, dengan tujuan ingin mendidik dan memperkuat keahlian agama para peserta didik.

MTs yang sudah meraih prestasi tersebut semakin menjadi-jadi dalam pengembangannya. Hal ini tidak lepas dari peran sentral kepala madrasah yang unik, karena ia mampu menerapkan gaya kepemimpinannya secara konsisten sesuai zamannya. Meski tidak muda lagi, namun kompetensi sebagai kepala madrasah tidak diragukan lagi. Ia sangat optimis dalam memajukan madrasah ini melalui kerja sama yang baik.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah ini ialah *compro miser dan developer*. Ia senang bekerja sama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Ia sangat mempercayai para guru, dan terkadang

mendukung penuh apa yang dikerjakan. Kepemimpinan dengan gaya yang demikian, selalu memiliki orientasi ke depan dan selalu memikirkan mengenai berbagai macam strategi untuk meraihnya. Ia mengatakan bahwa:

“Memperjuangkan satu lembaga ini butuh tenaga dan pikiran yang konsisten, dan harus didukung sepenuhnya oleh para guru di sini. Saya tidak segan-segan untuk bertutur kata mengenai rencana-rencana atau impian-impian ke depan tentang madrasah ini.”<sup>157</sup>

Orientasi ke depan merupakan jati diri gaya kepemimpinan *developer*, karena visi dan misi madrasah bisa terealisasikan dengan gaya yang demikian. Gaya kepemimpinan dalam pendidikan perlu mendapat jaminan reguler dari orang-orang yang dipimpinnya, agar bisa terus dilaksanakan dengan baik dan benar.

Nasi'un sebagai salah satu guru di MTs Al-Ishlah ini juga membeberkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah bisa memenuhi espektasi. Kepala madrasah selalu memikirkan prospek ke depan tentang kemajuan madrasah, mulai dari ide sampai rumusan untuk mencapainya.<sup>158</sup> Jadi yang dipikirkan dan yang dikerjakan oleh kepala madrasah ini bukan hanya mencakup pada ide atau gagasan, tetapi juga merasuk pada langkah-langkah detailnya. Lebih jauh ia menjelaskan bahwa:

“Kepala madrasah memiliki sikap yang baik dan bersahabat dengan berbagai macam guru. Ia lebih menyukai kekeluargaan dalam bekerja dan profesionalitas dalam bekerja. Tidak hanya kekeluargaannya saja yang dikedepankan, kualitas kerja juga dipikirkan dengan matang.”<sup>159</sup>

Harapan ke depan memang menjadi momok setiap kepala madrasah, apalagi jika atasannya banyak menuntut tanpa memikirkan fasilitas yang diberikannya. Namun Muslichudin mampu mengatasi

---

<sup>157</sup> Wawancara dengan Muslichudin pada 28 Desember 2018 di Ruang Kepala Madrasah.

<sup>158</sup> Wawancara dengan Nasi'in sebagai guru IPS pada 4 Februari 2018 di ruang guru MTs Al-Ishlah.

<sup>159</sup> Wawancara dengan Nasi'in sebagai guru IPS pada 4 Februari 2018 di ruang guru MTs Al-Ishlah.

tekanan dalam mengemban tugas dan meredam berbagai suntikan tekanan yang datang dari manapun. Baginya, pekerjaan bukan hanya sekedar mengeluh dalam menghadapi tekanan yang ada, tetapi ialah berjuang sampai meraih sesuatu yang diharapkannya.

Di sisi lain, kepala madrasah ini tidak jarang memberikan semangat dan motivasi kepada para guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sekalipun terkesan tidak sepenuh hati, hal tersebut mampu mendongkrak berbagai macam keluh kesah para guru yang sedang dihambat halangan dalam mengerjakan tugasnya sebagai guru.

Mendorong dengan cara tidak sepenuh hati tidak terlalu dia nampakkan, karena hanya dalam hatinya ia berkata jujur. Hal itu ia lakukan karena ia sudah percaya sepenuh hati kepada para guru yang dipimpinya, ia merasa bahwa para guru sudah meraih kemajuan yang pesat selama dia memimpin madrasah ini. Madrasah ini bukan hanya berorientasi memajukan peserta didik dalam bakatnya, para guru juga diperhatikan secara serius dalam peningkatan profesionalismenya.

#### **b. Peningkatan Profesionalisme Guru**

Guru-guru yang mengajar di MTs ini berjumlah 14, yang terdiri dari 13 guru tetap yayasan dan 1 guru tidak tetap. Dalam meningkatkan profesionalisme guru, muslichudin mengatakan dalam wawancaranya :

“ guru harus ditingkatkan profesionalismenya, karena dengan meningkatkan profesionalisme guru, MTs Al Islah akan maju dan bersaing dengan MTs dan SMP yang lainnya. Nah..Dalam peningkatannya itu terutama dalam profesionalisme pedagogik melalui pelatihan-pelatihan guru berupa mengikutkan MGMP kepada guru-guru sesuai dengan mapelnya.”<sup>160</sup>

Istianah juga menuturkan bahwa kepala madrasah berupaya dalam meningkatkan profesionalisme guru ia mengatakan dalam wawancaranya:

“ Dia peduli dengan guru-guru disini dan mengikut sertakan latihan –latihan workshop dan MGMP dan memberi kesempatan

---

<sup>160</sup> Wawancara dengan Muslichudin pada 28 Desember 2018 di Ruang Kepala Madrasah.



mengembangkan potensi bagi para pendidik untuk melanjutkan ke S2”<sup>161</sup>

Hal senada juga dikatakan oleh Indah wulandari :

“ pak Muslichudin orangnya peduli dengan guru-guru dan dalam peningkatan profesionalisme guru-guru diikutkan pelatihan Lab.,MGMP PKN dan Workshop.”<sup>162</sup>

Di samping itu kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme kompetensi pedagogik. guru juga diikutkan pada even-even yang bagus, misalkan merekomendasikan para guru untuk ikut andil dalam seminar-seminar, baik menjadi peserta maupun menjadi pembicara. Tatkala menjadi peserta, sang guru diwajibkan untuk presentasi di hadapan para guru lainnya, agar semuanya kebagian informasi. Jika telah menjadi pemakalah, maka ia harus presentasi ulang sampai sedetail mungkin.

Gaya kepemimpinan yang, *developer* tidak hanya memfokuskan pada internal madrasah, tetapi juga secara eksternal. Faktor eksternal maupun internal merupakan faktor yang sangat berpengaruh, karena keduanya bisa saling melengkapi. Muslichudin ketika diwawancarai oleh peneliti menegaskan bahwa:

“Para guru perlu membangun jaringan dengan pihak-pihak lainnya untuk mencari inspirasi lain yang mendukung peningkatan profesionalisme guru. Adanya agenda partisipasi dalam setiap seminar ini, secara sadar menjadikan para guru begitu terpacu untuk terus belajar memperbaiki diri. Sedangkan secara internal, agendanya ialah menyajikan diskusi-diskusi kecil mengenai pendidikan dan isu-isu kontemporer, serta berbagai langkah untuk mengatasinya. Kepala madrasah ini berusaha menciptakan iklim organisasi yang akademis, nalar berpikir terus dikembangkan sampai mengakar”.<sup>163</sup>

Lambat-laun semakin terlihat kemampuan dan peningkatan para guru dalam berdialog dan menyajikan sebuah materi. Ini sangat diperlukan oleh para guru sebagai upaya menyesuaikan diri untuk mengerti siapa saja yang diajak berbicara dan harus memakai bahasa yang

<sup>161</sup> Wawancara dengan Istianah pada 4 Februari 2018 di ruang guru MTs Al-Ishlah

<sup>162</sup> Wawancara dengan Indah wulandari 4 Februari 2018 di ruang guru MTs Al-Ishlah.

<sup>163</sup> Wawancara dengan Muslichudin pada 28 Desember 2018 di Ruang Kepala Madrasah.

sederhana. Begitu juga namanya dan madrasahnyapun akan semakin harum di mata masyarakat luas Bumiayu.

**c. Kesalingterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Al-Ishlah dengan Profesionalisme Guru**

Kepala MTs Al-Ishlah bernama Muslichudin, ia tipikal orang yang mengedepankan kekeluargaan dalam kepemimpinannya. Kegemaran ia bekerjasama dengan para guru yang dipimpinnya, membuat ia menerapkan gaya kepemimpinan kepala madrasah ini ialah *compro miser* dan *developer*. Ia sangat gemar untuk bertutur kata dengan para guru mengenai visi dan misi peningkatan kualitas madrasah (termasuk guru) ke depan.

Kaitan antara gaya kepemimpinan dengan profesionalisme guru di MTs bisa dilacak dengan detail. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Muslichudin memang terlihat menekan, namun sebenarnya ia berusaha untuk membangun image yang baik dengan para guru untuk meningkatkan profesionalismenya. Ketika citra baik sudah terbangun, maka para guru dapat percaya sepenuh hati untuk dipimpin Muslichudin. Adapun hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme para guru bisa ditunjukkan dengan penjelasan berikut ini:

- 1) Gaya kepemimpinan yang *compro miser* dan *developer*. cirinya selalu menilai tugas yang dikerjakan. Penilaian tugas-tugas ini merupakan campur tangan atau upaya membangun pola hubungan dengan para guru, di mana kinerja mereka harus dilakukan secara profesional. Ketatnya penilaian yang dilakukan oleh Muslichudin, membuat dirinya tampil dominan dalam memimpin namun tidak melupakan kerjasama.
- 2) Sering mengutarakan planing-planing ke depan. Pengutaraan rencana-rencana besar ke depan dalam mengembangkan madrasah merupakan hubungan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi para guru agar ia mendukung rencananya tersebut. Dengan pengaruh tersebut, dapat

menyulut kesemangatan para guru untuk lebih meningkatkan profesionalismenya, agar dapat membantunya dengan professional.

- 3) Kekeluargaan. Hubungan kekeluargaan merupakan satu hal yang selalu digalakkan oleh kepala madrasah. Dalam sebuah keluarga, satu antara yang lainnya saling mendukung dan saling menguatkan. Hubungan timbal balik dalam sebuah keluarga sangat memperkuat pelaksanaan program-program madrasah ke depannya.
- 4) Memikirkan kualitas. Tidak hanya kekeluargaan yang dibangun, tetapi kualitas juga dipikirkan dan dikembangkan oleh gaya kepemimpinan muslichudin. Ia berusaha memaksimalkan hubungan kekeluargaan untuk bisa mengajak para guru dalam meningkatkan profesionalismenya. Kualitas di sini meliputi kualitas diri dan kualitas keorganisasian. Kualitas diri dapat ditingkatkan secara bersamaan dengan mengikuti alur gaya kepemimpinan kepala madrasah. Sedangkan kualitas keorganisasian dapat berkembang dengan baik apabila kualitas individu bagus.

Gaya kepemimpinan yang bagus tersebut membuat kepala madrasah mengembangkan pola hubungan yang integratif antara berbagai macam guru dan masyarakat. Mereka saling menyatu untuk memperkokoh bangunan kualitas madrasah, terutama para guru. Guru-guru di madrasah berusaha melebur dengan program-program yang diselenggarakan oleh kepala madrasah, karena hal tersebut juga bisa meningkatkan profesionalismenya.

Profesionalisme para guru yang ditandai dengan empat kompetensi, dapat secara signifikan ditingkatkan dengan baik. Dengan hubungan timbal balik yang baik tersebut, banyak di antara para guru yang justru lebih bagus kinerjanya. Gaya kepemimpinan kepala madrasah menginstruksikan agar para guru untuk memperluas jaringan internal maupun eksternal, agar berbagai macam kerjasama bisa dilaksanakan.

Hal itu terbukti ampuh, karena madrasah ini sudah beberapa kali menyabet gelar juara dalam berbagai turnamen. Itu semua tidak lepas dari

gaya kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalisme guru, keduanya memiliki hubungan yang erat. Hasil lainnya yang bagus ialah berani memberikan beasiswa bagi peserta didik baru yang berprestasi. Pemberian beasiswa tidak lain untuk membantu dan mengapresiasi kepada peserta didik yang telah melalui proses panjang selama di sekolah sebelumnya.

#### **4. MTs Muhammadiyah Bumiayu**

##### **a. Gaya Kepemimpinan Kepala MTs Muhammadiyah Bumiayu**

Awal mula dengan nama PGA, (Pendidikan Guru Agama) Muhammadiyah didirikan oleh SPP (Serikat Pimpinan Pusat) Muhammadiyah pada tanggal 3 Januari 1970, bertempat di Madrasah Diniyyah Muhammadiyah Dukuhturi Bumiayu, dengan jabatan kepala madrasah adalah Bapak H. Syatibi sampai berakhir tahun 1978, dan berubah nama menjadi MTs Muhammadiyah Bumiayu pada tahun 1978. Kepala madrasah awal adalah Bpk. H. Nashuha Marzoeqi, wakil madrasah nya bapak Suchaemi. Kemudian pada tahun tersebut jumlah siswanya cukup banyak dari berbagai kecamatan yaitu Kecamatan Bumiayu, Paguyangan, Sirampog dan Tonjong serta Bantarkawung dan menempati ruangan Madrasah Diniyah Dukuhturi dan Madrasah Diniyah Munggang Sebelah barat Masjid Muqorrobin.

Pada tahun 1996, mulai menurun jumlah siswanya dan dijadikan satu yaitu di Madrasah Diniyah Muhammadiyah Dukuhturi, saat itu yang masih menjabat ialah bapak Drs. M. Hanafi dengan jumlah 3 ruang dan fasilitas seadanya. Kemudian pada tahun 1998 (Periode jabatan Imam Sairi, BA), MTs Muhammadiyah Bumiayu menempati gedung eks rumah Yatim yang awalnya ditempati oleh SMP Muhammadiyah Bumiayu. Sertifikat tanah tersebut atas nama SMP Muhammadiyah Bumiayu, kemudian karena SMP tersebut telah menempati gedung baru di Jln. Lapangan Asri Dukuhturi Bumiayu, maka Pimpinan Cabang Muhammadiyah Bumiayu dalam hal ini ketua Bapak H. Soedarmo, menyerahkan secara resmi tanah dan bangunan kepada MTs Muhammadiyah Bumiayu pada tanggal 26 September 1999 dan telah

ditempati untuk kegiatan belajar mengajar sampai sekarang.<sup>164</sup> adapun Visi, Misi dan Tujuan Madrasah adalah :

Visi Madrasah : mewujudkan siswa berprestasi, cerdas, dan berakhlak mulia.<sup>165</sup>

1) Indikator Visi :

- a) Peningkatan dalam perolehan nilai akhir memuaskan.
- b) Peningkatan dalam perolehan siswa.
- c) Peningkatan dalam kedisiplinan belajar.
- d) Baik dalam berbudi pekerti.
- e) Berprestasi dalam lomba olah raga dan seni.
- f) Peningkatan sadar belajar.
- g) Mampu mengoperasikan komputer dengan baik'

2) Misi sekolah :

- a) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif.
- b) Mengoptimalkan pendalaman materi di luar jam pelajaran.
- c) Melaksanakan pemupukan pada siswa berbakat dalam bidang olahraga dan seni.
- d) Meningkatkan kegiatan keislaman
- e) Mengadakan penjadwalan pembinaan keislaman, olah raga dan seni.
- f) Menerapkan sistem penanggulangan pelanggaran kedisiplinan siswa.
- g) Melaksanakan praktikum IPA
- h) Melaksanakan praktikum komputer.
- i) Mewajibkan siswa membaca diperpustakaan.

3) Tujuan sekolah :

- a) Siswa beprestasi baik akademik maupun non akademik.

---

<sup>164</sup>Data diperoleh dari Narasumber Kepala Sekolah MTs Muhammadiyah Bumiayu, 11-11-2017

<sup>165</sup>Data diperoleh dari Obsevasi di MTs Muhammadiyah Bumiayu, 11-11- 2017

- b) memperoleh siswa yang ideal baik dalam kualitas maupun kuantitas.

Pada saat ini kepala MTS Muhammadiyah Bumiayu diemban oleh Silvia Agustina, S.Ag. Silvia berasal dari Dusun Kalierang Kecamatan Bumiayu, Kabupaten Brebes. Saat ini ia berdomisili Kalierang Kecamatan Bumiayu<sup>166</sup>. Pendidikan dasar dan menengah ia jalani di kampung halamannya, yaitu di Kecamatan Bumiayu. Selepas itu, kemudian meneruskan sekolah di SMA Muhammadiyah Bumiayu, kemudian ia melanjutkan studinya di UMS (Universitas Muhammadiyah Solo) dengan mengambil jurusan Tarbiyah. Di kampus inilah silvia berkenalan dengan organisasi, yang membuatnya belajar banyak tentang kepemimpinan. Di antara pengalaman organisasinya adalah menjadi aktivis IMM UMS Surakarta dan sekarang di Aisiyah Cabang Bumiayu. Dalam dunia pendidikan formal, ia mengawali karirnya menjadi guru sejak tahun 1997 sebagai pengajar di sebuah MTs Muhammadiyah Bumiayu. Adapun perkembangan karir profesionalnya diawali dengan menjadi guru bidang Aqidah Akhlak dari tahun 1997 di MTs Muhammadiyah sampai sekarang. Seiring berjalannya waktu, ia belajar banyak mengenai organisasi, sehingga kinerjanya sangat baik. Dengan demikian, ia diangkat menjadi kepala madrasah untuk periode tahun 2013-2015. Pada tahun berikutnya, yayasan Muhammadiyah memberikan jabatan sebagai kepala madrasah 2015 sampai sekarang.

Sebagai seorang perempuan, ia tidak ragu untuk menjadi kepala madrasah. Hal ini tentu menjadi capaian terbaru bagi lembaga pendidikan Islam, pasalnya capaian baru ini dapat merevisi konstruksi budaya patriarkhi yang selama ini mendominasi. Perempuan tidak lagi menjadi subordinasi di lingkungannya sendiri, tetapi lebih dari itu dengan menjadi pimpinan madrasah tempatnya mengajar.

---

<sup>166</sup>Dokumentasi profil kepala MTs Muhammadiyah

Ia menjadi kepala madrasah sangat menggemari pola kepemimpinan dari teori kepemimpinan partisipatif. Indikasi kepala madrasah yang mengarah pada penerapan teori ini meliputi beberapa hal, yang kesemuanya saling berkaitan. Pengalaman mengajar memang sudah lama, ditambah dengan pengalaman menjadi kepala madrasah, maka semakin matang dalam mengembang tugasnya. Adapun beberapa hal yang menunjukkan bahwa kepala madrasah ini menerapkan teori kepemimpinan partisipatif ialah sebagai berikut:

- 1) Kepala madrasah tidak jarang menetapkan kebijakan secara independen tanpa melibatkan para guru yang dipimpinnya. Hal ini dilakukan tatkala menetapkan kebijakan dengan atasan dan saat darurat. Hal tersebut diungkapkan oleh Silvia bahwa:

“Saya sebagai perempuan terkadang bingung dalam menetapkan kebijakan sebuah program. Namun karena pengalaman saya mengajar dan pengetahuan yang saya dapatkan, saya tidak ragu untuk menetapkan kebijakan secara independen tanpa memintai pendapat para guru. Ya seringnya pas rapat-rapat dengan atasan, atau ketika dimintai kebijakan pada saat itu juga.”<sup>167</sup>

Keputusan yang demikian memang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah, yang didaulat sebagai orang yang ahli dalam pendidikan. Tentu hal ini tidak serta-merta dilakukan setiap saat, tetapi hanya temporer atau bersifat sementara. Jika sudah demikian, tidak perlu lagi untuk meminta persetujuan para guru secara mutlak.

- 2) Hal yang pernah dilakukan juga oleh Silvi ialah ketika ingin menetapkan sebuah kebijakan, ia terlebih dulu meminta pendapat dari para guru yang dianggapnya kompeten. Kemudian baru ia menetapkan sebuah kebijakan berdasarkan analisisnya.
- 3) Hal di ataslah yang mengarahkan kepala madrasah untuk menetapkan keputusan secara bersama-sama dengan para guru, agar pekerjaannya dilaksanakan bersama sesuai dengan prosedur yang disepakati.

---

<sup>167</sup> Wawancara dengan Silvia Agustina pada 13 Desember 2017 di ruang kepala madrasah MTs Muhammadiyah Bumiayu.

Bekerja sama menjadi kebiasaan Silvi untuk menentukan sebuah kebijakan program untuk memajukan madrasah.

Terkadang saat ia sedang berhalangan dan merasa belum mampu untuk mengatasi sebuah persoalan, tidak jarang ia memberikan kewenangan untuk menentukan sebuah kebijakan kepada wakil kepala maupun guru senior yang sudah memiliki pengalaman banyak. Kepercayaan ini diberikan kepada guru agar para guru lebih percaya diri dalam belajar mengemban amanah.<sup>168</sup>

Dengan demikian, Silvi bisa dikatakan sebagai kepala madrasah yang memiliki kelugasan dalam berpikir dan bertindak. Ia memiliki kemampuan secara pribadi, dan bisa mempengaruhi para guru untuk mengerjakan tugas yang sedang diembannya. Ia tidak sungkan-sungkan, sekalipun yang dipimpinnya kebanyakan orang laki-laki.

Adapun gaya kepemimpinan yang selama ini terlihat ialah *benevolent autocrat*. Sebagai seorang perempuan, ia tidak mau memungkiri bahwa terkadang dirinya tidak yakin bisa untuk memimpin madrasah. Terkadang timbul keraguan, pesimis, dan kegalauan yang menumpuk. Hal itu ia rasakan tatkala pertama kali menjadi kepala madrasah, sebagaimana yang dia ungkapkan:

“Saya belum terlalu yakin pak, padahal saya ini sudah lama menjadi guru. Tapi kadang-kadang timbul rasa ragu dan cenderung tidak yakin untuk jadi kepala madrasah. Jadi kepala itu berat, harus banyak belajar dari siapapun untuk mengembangkan kompetensi yang ada”.<sup>169</sup>

Belajar dari pengalaman yang sangat mengerikan ini, ia terus memperbaiki performa dirinya, belajar kemana saja untuk menambah pengetahuan. Baginya menjadi kepala madrasah bukan persoalan berani atau tidak berani, tetapi persoalan kemajuan, perkembangan, dan

---

<sup>168</sup> Wawancara dengan Silvia Agustina pada 13 Desember 2017 di ruang kepala madrasah MTs Muhammadiyah Bumiayu.

<sup>169</sup> Wawancara dengan Silvia Agustina pada 13 Desember 2017 di ruang kepala madrasah MTs Muhammadiyah Bumiayu.



keharmonisan dalam sebuah organisasi. Kini ia mulai bergairah dengan berbagai macam beban yang diembannya, dengan spirit yang kuat.

#### **b. Peningkatan Profesionalisme Guru**

Semua guru yang mengajar di MTs ini berjumlah 18, yang terdiri dari 12 guru tetap yayasan dan 6 guru tidak tetap. Menjadikan guru tetap dan tidak tetap menjadi guru yang terus meningkatkan profesionalisme bukanlah hal yang muda, terlebih lagi kepala madrasah ini ialah perempuan. Ruang geraknya terbatas waktu, sehingga perlu menjadikan satu anggotanya sebagai asistennya.

Kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan *benevolent autocrat*, *compro miser* dan *developer* sangat mementingkan internal madrasah, sehingga lebih banyak mengagendakan di internal madrasah, dan sesekali mengikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi Muhammadiyah. Kegiatan organisasi Muhammadiyah ini banyak diikuti oleh para guru untuk menambah wawasannya. Kepala madrasah mengungkapkan:

“Kegiatan yang bernuansa organisasi, politik, dan ilmu pengetahuan menjadi sasaran untuk terus memacu peningkatan profesionalisme para guru. Kegiatan bernuansa organisasi untuk menunjang agar para guru menjadi anggota organisasi yang loyal dalam madrasah. Begitu juga dengan politik, agar para guru tidak buta tentang politik. Hal yang paling penting ialah kegiatan bernuansa ilmu pengetahuan diikuti untuk menunjang kompetensi pedagogik, peribadian, sosial, dan profesinya.”<sup>170</sup>

Secara internal, semua urusan administrasi diatur secara ketat dan kedisiplinan ditingkatkan. Muhammadiyah memang terkenal dengan kemahiran dalam menerapkan administrasi, maka tidak heran jika madrasahnyanya terus berkembang dan bertahan hingga saat ini. Tidak ada jalan lain yang bisa ditempuh kecuali mengutamakan internal madrasah.

---

<sup>170</sup> Wawancara dengan Silvia Agustina pada 13 Desember 2017 di ruang kepala madrasah MTs Muhammadiyah Bumiayu.

Sedangkan dalam pengembangan dan peningkatan kompetensi para guru, kepala madrasah bekerja sama dengan berbagai lembaga untuk bisa memberikan terapi intelektual secara intens.

kompetensi guru MTs Muhammadiyah Bumiayu sudah cukup memenuhi standart guru profesional, hasil wawancara dengan kepala madrasah MTs Muhammadiyah ibu Silvi mengatakan:

“alhamdulillah guru disini semuanya sudah SI dan sebagiannya sudah bersertifikasi saya menganjurkan bagi yang sudah bersertifikasi untuk melanjutkan kejenjang yang lebih tinggi.”<sup>171</sup>

Dalam hal ini guru-guru MTs Muhammadiyah Bumiayu sudah memenuhi standart nasional.. hal ini bahwa kepala sekolah ikut berperan dalam meningkatkan standar kompetensi guru.

Dari hasil wawancara dengan Bustomi guru PJOK mempertegas:

“Profesionalisme guru-guru disini sudah cukup memenuhi standart kompetensi dan sebagian sudah ada yang bersertifikasi, pengajarannya sudah sesuai dengan jenjang pendidikannya”.<sup>172</sup>

Eni juga mengatakan :

Ya..guru disini mengajar sesuai dengan jenjang pendidikannya seperti saya sebagai guru bahasa Indonesia saya mengajar sesuai dengan bidangnya”.<sup>173</sup>

Hasil wawancara yang diperoleh dari kepala madrasah ia selalu menyempatkan diri untuk mengawasi kinerja guru saat mengajar dan saat membuat perangkat pembelajaran. Kepala madrasah selalu memberikan informasi langsung mengenai adanya peningkatan mutu atau profesionalisme mengajar para guru baik berupa pelatihan workshop, MGMP dan lain hal ini bahwa kepala sekolah ikut

---

<sup>171</sup>Wawancara dengan Silvia Agustina pada 13 Desember 2017 di ruang kepala madrasah MTs Muhammadiyah Bumiayu

<sup>172</sup> Wawancara dengan bustomi pada 13 Desember 2017 di ruang guru MTs Muhammadiyah Bumiayu

<sup>173</sup> Wawancara dengan Eni pada 13 Desember 2017 di ruang guru MTs Muhammadiyah Bumiayu

berperan dalam meningkatkan standar kompetensi pedagogik guru .  
silvi mengatakan:

“Ya...memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan profesi melalui kegiatan diluar yaitu mengikuti seminar, MGMP, dan lain-lain”.<sup>174</sup>

Hal senada dikatakan oleh Ihsan utomo ia mengatakan:

“Bu silvi memberi kesempatan kepada saya untuk mengikuti MGMP, workshop dan latihan-latihan yang lainnya, saya sebagai guru agama Islam setiap bulan sekali diberi kesmptan untuk mengikuti MGMP ISMUBA di Muhammadiyah.”<sup>175</sup>

Adapun peningkatan kompetensi kepribadian kepada guru ia lakukan dalam suverfisi kelas dan melalui pengamatannya dalam kehidupan disekolah maupun di masyarakat ia mengatakan :

“Guru yang namanya Bu Eni kepribadiannya sangat baik dan ramah, sayang kepada siswa-siswanya halus tutur kata-katanya begitu pula Pak Bustomi orangnya ramah, sabar dan humoris dia baik kepada guru dan siswa-siswinya.”<sup>176</sup>

Hal ini juga dipertegas oleh Siva AlFira kelas 8A dalam wawancaranya ia mengatakan:

“pak Bustomi guru PJOK orang humoris dan Bu Eni guru bahasa Indonesia orangnya sabar halus ucapanya dan selalu membimbingnya”.<sup>177</sup>

Kemudian dalam peningkatan kompetensi sosialpun kepala madrasah selalu mendorong untuk ditingkatkan ia mengatakan:

“saya selalu mendorong guru-guru untuk meingkatkan kompetensi sosial, karena ini sangat penting bagi kemajuan MTs dan bagi guru itu sendiri.”<sup>178</sup>

Dalam penimngkatam kompetensi sosial ini bisa dilihat dan dipertegas dari wawancara dengan Ihsan utomo ia mengatakan :

---

<sup>174</sup> Wawancara dengan Silvia Agustina pada 13 Desember 2017 di ruang kepala madrasah MTs Muhammadiyah Bumiayu

<sup>175</sup> Wawancara dengan ihsan utomo 13 Desember 2017 di ruang guru MTs Muhammadiyah Bumiayu

<sup>176</sup> Wawancara dengan Silvia Agustina pada 13 Desember 2017 di ruang kepala madrasah MTs Muhammadiyah Bumiayu

<sup>177</sup> Wawancara dengan Siva AlFira kelas 8A 13 Desember 2017 di ruang guru MTs Muhammadiyah Bumiayu

<sup>178</sup> Wawancara dengan Siva AlFira kelas 8A 13 Desember 2017 di ruang guru MTs Muhammadiyah Bumiayu

“saya dalam mengajar tidak dikelas saja, saya persilahkan dimana saja bisa dirumah untuk konsultasi dan menanyakan problem pelajaran atau problem pribadi, bagi saya malah senang dekat dengan siswa.”<sup>179</sup>

Guru-guru MTs Muhammadiyah memiliki kompetensi sosial yang tinggi selain berkomunikasi dengan siswa-siswinya juga memiliki peran yang penting di masyarakat.

Begitu pula silvi sebagai kepala madrasah dalam peningkatan kompetensi profesional atau standar kompetensi guru selalu memberikan arahan-arahan yang berkaitan dengan pembuatan silabus sendiri dan menyusun pedoman dalam mengajar. Menurut syarat standar guru profesional, guru-guru MTs Muhammadiyah memiliki kualifikasi sebagai berikut; pertama, memiliki ilmu pengetahuan dibidang yang diajarkannya sesuai dengan kualifikasi dimana ia mengajar. Dari hasil observasi yang peneliti lakukan guru-guru MTs Muhammadiyah memberlakukan siswa sebagai mitra, guru dan murid bersama-sama mendiskusikan materi pelajaran yang akan mereka bahas dan materi yang telah mereka pelajari sebelumnya. Guru tidak sekedar membebaskan tugas pada siswa tetapi juga bersama-sama memberikan argument tentang pelajaran yang dibahas. Guru sering melakukan komunikasi dengan siswa baik melalui pertemuan dengan pemberian tugas ataupun waktu istirahat.

### **c. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala MTs dengan Profesionalisme Guru**

Kepala madrasah yang bernama Silvia Agustina merupakan orang yang menerapkan gaya kepemimpinan *benevolent autocrat*. Ia sangat mementingkan internal madrasah, sehingga lebih banyak mengagendakan kegiatan di internal madrasah, dan sesekali mengikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi Muhammadiyah.

Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru ditemukan dalam kegiatan-kegiatan internal

---

<sup>179</sup> Wawancara dengan ihsan utomo 13 Desember 2017 di ruang guru MTs Muhammadiyah Bumiayu

madrasah, misalkan di rapat-rapat, diskusi, dan lain sebagainya. Gaya kepemimpinan kepala madrasah sekalipun perempuan, dia bisa membuat relasi yang harmonis dengan para guru.

Ada dua pola hubungan dalam gaya kepemimpinan yang terlihat di sini, yaitu gaya kepemimpinan yang menerapkan pola hubungan harmonis dan kontras. Pola hubungan yang harmonis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Silvia mengajak semua para guru bekerjasama untuk terus meningkatkan profesionalismenya. Ada beberapa hal yang bisa diamati untuk melihat hubungan yang harmonis ini, di antaranya ialah:

- 1) Guru sebagai partner. Dalam kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala MTs Muhammadiyah ini, satu hal yang ditekankan bahwa guru bukanlah semata-mata sebagai bawahan yang dipimpin, tetapi para guru juga sebagai partner kerja. Memosisikan para guru sebagai partner kerja sudah menjadi keharusan dalam gaya kepemimpinan Silvia, karena partner merupakan satu kesatuan yang tidak bisa terpisahkan dengan dirinya dalam memajukan madrasah ini. Profesionalisme guru juga bisa terus meningkat jika diposisikan sebagai partner, mereka bisa mengembangkan kreativitasnya sendiri yang sesuai dengan program-program kepala madrasah.
- 2) Profesionalisme guru tidak bisa ditingkatkan tanpa dibimbing dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah ini menunjukkan keharmonisan, karena profesionalisme para guru dapat dibantu untuk meningkatkannya. Jadi hubungan yang harmonis tersebut perlahan bisa ditingkatkan asalkan hubungannya selalu baik.
- 3) Kegiatan internal sebagai manifestasi dari gaya kepemimpinan. Kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan secara internal merupakan wujud dari gaya kepemimpinan kepala madrasah, karena hal tersebut dapat mengakomodir seluruh anggota organisasi madrasah untuk saling mendukung antara satu dengan yang lainnya.

Gaya kepemimpinan Silvia ini, selalu mementingkan internal, sehingga profesionalisme guru juga sangat diperhatikan. Maka pola hubungan yang kontras atau berdiri sendiri tanpa tegur sapa berusaha diredam. Pola hubungan ini ada karena sebagian para guru ada yang belum menghendaki profesionalismenya ditingkatkan.

Kepala madrasah ini selalu berharap dan berusaha untuk tegas dalam meningkatkan profesionalismenya dengan berbagai macam pendekatan dan gaya kepemimpinan. Guru-guru yang dipimpinnya banyak yang terus berupaya menyesuaikan dengan berbagai macam pola peningkatan profesionalismenya.



IAIN PURWOKERTO

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Kompetensi sosial, supervisi, kewirausahaan, manajerial, dan kepribadian yang dimiliki oleh kepala MTs Al-Ittihad dapat diimplementasikan dengan baik sesuai dengan hasratnya untuk memajukan madrasah. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang *developer* ini dapat diterima oleh para guru. Gaya kepemimpinan seperti ini sangat mempengaruhi peningkatan profesionalisme guru, karena kepala madrasah selalu merekomendasikan para gurunya untuk terus mengembangkan diri baik mengikuti kegiatan seminar maupun melanjutkan perkuliahan di strata dua yang diinginkan. Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru menunjukkan keduanya saling terkait dan membutuhkan.
2. Gaya kepemimpinannya *developer, benevolent autocrat, dan compro miser* pada kenyataannya dapat memberikan suntikan motivasi dan kesadaran kepada para guru untuk terus meningkatkan profesionalismenya. gaya kepemimpinan ini sangat disadari oleh para guru, yang terkadang sikap kepala madrasah kurang memihak kepada diri guru. Gaya kepemimpinan kepala MTs Al-Maarif yang *developer*, tidak hanya memfokuskan pada internal madrasah. Para guru perlu membangun jaringan dengan pihak-pihak lainnya untuk mencari inspirasi lain yang mendukung peningkatan profesionalisme guru. Adanya agenda partisipasi dalam setiap seminar ini, secara sadar menjadikan para guru begitu terpacu untuk terus belajar memperbaiki diri. Adapun kesalingkertaikan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru ditunjukkan melalui penyeragaman pandangan, membentuk tradisi musyawarah-mufakat, dan mempercayakan sebagian tugas kepada wakil atau guru lain.

3. Muslichudin menerapkan gaya kepemimpinan kepala madrasah ini ialah *compro miser* dan *developer*. Ia sangat gemar untuk bertutur kata dengan para guru mengenai visi dan misi peningkatan kualitas madrasah (termasuk guru) ke depan. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan profesionalisme guru, karena ia selalu menekankan agar membangun relasi yang bagus dan mengikuti berbagai macam kegiatan, termasuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Adapun hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru ditunjukkan dengan seringnya mengutarakan planing-palning ke depan, membangun tradisi kekeluargaan, memikirkan kualitas untuk terus menggenjot perofesionalisme para guru.
4. Kepala MTs Muhammadiyah Bumiayu menerapkan teori kepemimpinan *partisipatif* adapun gaya kepemimpinannya *benevolent autocrat*. ia sangat mementingkan internal madrasah, sehingga lebih banyak mengagendakan di internal madrasah, dan sesekali megikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi Muhammadiyah. Kegiatan yang bernunsa organisasi, politik, dan ilmu pengetahuan menjadi sasaran untuk terus memacu peningkatan progesionalisme para guru. Adapun hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dengan profesionalisme guru ditunjukkan melalui memposisikan guru sebagai partner, perofesionalisme guru tidak bisa ditingkatkan tanpa dibimbing dengan gaya kepemimpinan yang tepat, dan kegiatan internal sebagai manifestasi dari gaya kepemimpinan.

## **B. Saran**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di beberapa MTs tersebut, dapat meningkatkan profesionalisme guru. Namun untuk lebih baik lagi, peneliti menyarankan bahwa sebaiknya fasilitas peningkatan untuk guru lebih ditingkatkan lagi, khususnya dalam hal kompetensi sosial dan pedagogiknya, karena kedua kompetensi ini masih perlu mendapatkan perhatian yang intens dari kepala madrasah.



Kepala madrasah sebaiknya banyak memberikan link untuk kepada para guru untuk mendapatkan beasiswa agar mereka bisa meneruskan kuliahnya di tingkat yang lebih tinggi. Ketika para guru sudah menyabet gelar dan sudah belajar di tataran yang lebih tinggi, imajinasinya untuk mengembangkan profesionalismenya akan terus meningkat.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.L, Hartani *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: LaksBang PRESSINDO, 2011.
- Abu, Yunus, Bakar, Nurjan, Syarifan. *Profesi Keguruan*. Surabaya: Aprint, 2009.
- Ahmad. *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas, 2010.
- Ancok, Djamaludin. *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 20012.
- Aqib, Zaenal. *Menjadi Guru Profesional Berstandar Nasional*. Bandung, Yrama Widya, 2009.
- Ardiansyah, Muhammad Asrori, *Peran kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kualitas pendidikan Islam*,  
[http://alumnigontor.blogspot.com/2008/06/kepemimpinan-kepala Madrasah.html](http://alumnigontor.blogspot.com/2008/06/kepemimpinan-kepala-Madrasah.html), diakses pada tanggal 10 Maret 2017
- Asy'ari, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah AL-Hikamah 2 Benda Sirampog Kab. Brebes*. Purwokerto: IAIN Purwokerto, 2016.
- Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Creswell, John W, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, Edisi Ketiga*. Bandung : Pustaka Pelajar, 2008.
- Danim, Sudarman. *Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Daryanto, M. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Depdiknas. *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2004.
- Djamarah, Bahri Syaiful, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2007.
- Durotunnasihin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru dan Prestasi Siswa Di MIN Purwokerto*. Purwokerto, 2014

- Novariyani, Eka, *Manajemen oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kab. Banyuwangi*. Yogyakarta, 2006
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2011
- Kartono, Kartini *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005.
- karwati, Euis dan priansa, Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah Yang Bermutu*. Cet.I; Bandung: Alfabeta, 2013.
- Mahbub. *Profil Kepemimpinan kepala sekolah SMP N Salatiga*. Tesis, Program Pascasarjana STAIN Salatiga, 2003.
- Matutina, dkk, *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT.Rineka Cipta, 1993.
- Moloeng, Lexy J. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya, 2003.
- Mulyasa, E. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Nata, Abudin. *Perspektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru-Murid*. Jakarta: Raja Grafindo, 2001.
- Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Pres, 2009.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi ketiga*. Cet. IV; Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Rivai, Veithza. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo, 2002.
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013.

- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Medan: Alfabeta. 2009.
- Salim, Peter dan Salim, Yeni, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta : Modern Press, 1995.
- Sanusi. *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*. Bandung: PPS: UPI, 2011.
- Siswono, Dwi, dkk (ed). *Ilmu Pendidikan*. Jogjakarta: UNY Press, 2007.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana, 2011
- Syah, Muhibban. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Cet. III; Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Usman, Moh.Uzer, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Usman. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD).
- Wahjosumijo. *Kepemimpinan Dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987.
- Wahyosumijo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Wayosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Wali Pers, 20013.
- Yamin, Martinis. *Sertifikasi Keguruan di Indonesia*. Cet. I; Jakarta: Gaung Persada Press, 2006.
- Yulk, Gary. *Leadership in Organizations*, Sixth Edition. Delhi : Dorling Kindersley, 2009.