

**KEPEMIMPINAN DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
MA'ARIF NU 4 BANTARKAWUNG
KABUPATEN BREBES**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan

**NAMA : TARHID
NIM : 1717651059**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
TAHUN 2019**

ABSTRAK
KEPEMIMPINAN DI SMP MA'ARIF NU 4 BANTARKAWUNG
KABUPATEN BREBES

Peran pemimpin pendidikan menjadi sangat urgen untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan sebagai top leader dalam sebuah institusi pendidikan dituntut untuk dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan pendidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran kepemimpinan dalam pola pikir dan perilaku kepala sekolah di SMP Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan mereduksi data yaitu merangkum data mentah, memilih hal yang pokok dan fokus pada hal yang penting, menyajikan data yang telah direduksi, dan melakukan verifikasi data yaitu dengan menyimpulkan keseluruhan data dan menyusunnya dalam bentuk laporan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Kepemimpinan kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap semua kegiatan pengelolaan sekolah dan melibatkan guru-guru yang kompeten di bidangnya untuk melaksanakan tugas yang diberikan seperti kesiswaan, keuangan, administrasi, dan lain-lain. Dalam peran yang sama, kepala sekolah menjadi contoh, memberikan motivasi bawahan, mengarahkan dan memonitor kegiatan sekolah. 2) Perannya sebagai penghubung antar pribadi terjadi antara kepala sekolah dan guru-guru terjalin dengan baik dan harmonis. Begitu juga dengan orang-orang di luar sekolah, seperti orang tua siswa, komite sekolah, pengawas, masyarakat, dan instansi yang terkait, hubungan ke semua *stakeholder* ini telah terjalin dengan baik. 3) Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan berdasarkan peraturan yang berlaku dan secara musyawarah mufakat. Hasil musyawarah merupakan keputusan tertinggi yang patut untuk dilaksanakan dengan bersama-sama dan disosialisasikan kepada seluruh pihak yang terkait. 4) Kepala sekolah selaku pemimpin melakukan kegiatan yang mengarah pada pembinaan guru berkualitas, dengan mengikutsertakan guru dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi keguruannya, seperti ikut serta dalam MGMP, pelatihan-pelatihan, studi banding dan kegiatan ilmiah, serta memberikan peluang bagi setiap guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan memotivasi guru untuk selalu mengembangkan wawasannya melalui berbagai media yang tersedia seperti perpustakaan dan lain-lain. 5) Tantangan yang dihadapi yaitu berupa dana dan partisipasi masyarakat, terbatasnya fasilitas yang mampu mendukung terlaksananya proses belajar mengajar,

perbedaan persepsi untuk membangun suatu tujuan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kurangnya kesadaran pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengoptimalisasikan tugas dan tanggungjawabnya, terbatasnya daya tamping siswa, terkait dengan program sertifikasi guru ada beberapa guru mata pelajaran yang kekurangan jam mengajar sehingga harus mencari tambahan jam mengajar di luar. 6) Faktor pendukung yaitu letak geografis sekolah yang strategi merupakan faktor pendukung guru dalam menjalankan tugas, serta kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap sekolah dalam menjalankan kebijakan-kebijakan yang telah disepakati bersama.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Peran Kepemimpinan dan SMP Ma'arif NU 4 Bantarkawung

ABSTRACT

KEPEMIMPINAN DI SMP MA'ARIF NU 4 BANTARKAWUNG KABUPATEN BREBES

The role of educational leaders becomes very urgent to realize the achievement of educational goals. Educational leaders as top leaders in an educational institution are required to be able to formulate and communicate a clear vision and mission in advancing education

This study aims to get a picture of leadership in the mindset and behavior of principals at SMP Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes. The type of research used is a qualitative approach. Data collection techniques use observation techniques, interview, and documentation. Data analysis is done by reducing data, which is summarizing raw data, choosing the main thing and focusing on the important things. present data that has been reduced, and verify data by deducing the entire data and compiling it in the form of a report.

The results showed that: 1) The principal's leadership in his role as a leader in the school, the principal is responsible for all school management activities and involves competent teachers in their fields to carry out the tasks given such as student, financial, administrative, etc. . In the same role, the principal is an example, motivating subordinates, directing and monitoring school activities. 2) His role as an interpersonal liaison occurs between the school principal and teachers well-entwined and harmonious. Likewise with people outside the school, such as students' parents, school committees, supervisors, the community, and related agencies, the relationship to all stakeholders has been well established. 3) The school principal as a decision maker based on applicable regulations and by consensus agreement. The result of deliberation is the highest decision that should be implemented jointly and disseminated to all parties concerned. 4) The principal as a leader carries out activities that lead to the development of quality teachers, by involving teachers in all activities related to their competence, such as participating in MGMP, training, comparative studies and scientific activities, and providing opportunities for every teacher who want to continue education to a higher level, and motivate teachers to always develop their insights through a variety of available media such as libraries and others. 5) Challenges faced in the form of funds and community participation, limited facilities capable of supporting the implementation of teaching and learning processes, different perceptions to build a goal in order to improve the quality of education, lack of awareness of educators and education staff to optimize their tasks and responsibilities, limited student mentoring , related to the teacher certification program there

are several subject teachers who lack teaching hours so they must look for additional teaching hours outside. 6) Supporting factors, namely the school's geographical location, which is a strategic factor supporting teachers in carrying out their tasks, as well as community trust and support for schools in carrying out policies that have been mutually agreed upon.

Keywords : Leadership, Role of Leadership and Junior High School of Ma'arif NU 4 Bantarkawung

DAFTAR ISI

COVER.....	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	vi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS)	viii
TRANSLITERASI	x
MOTTO	xvi
PERSEMBAHAN	xvii
KATA PENGANTAR	xviii
DAFTAR ISI.....	xx
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR GAMBAR.....	xxiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	13
E. Sistematika Penulisan	14
BAB II KEPEMIMPINAN DAN PERANAN KEPEMIMPINAN	15
A. Kepemimpinan	15
B. Peranan Kepemimpinan.....	25
C. Hasil Penelitian Yang Relevan	69
D. Kerangka Berfikir	72
BAB III METODE PENELITIAN	73
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian.....	73

B. Tempat dan Waktu Penelitian	73
C. Data dan Sumber Data.....	74
D. Teknik Pengumpulan Data.....	75
E. Teknik Analisa Data.....	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	76
A. Deskripsi wilayah Penelitian.....	76
B. Hasil Penelitian	80
C. Pembahasan.....	98
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	114
A. Simpulan	114
B. Implikasi	115
C. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

- Tabel 1 : Daftar Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes 81
- Tabel 2 : Data Jumlah Siswa di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes 82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Teacher Profesionalism.....	3
Gambar 2 : Model Analisis Hasil Instruksional dari Pembuatan Keputusan Partisipatif dalam rangka Kepemimpinan	69
Gambar 3 : Peran Kepala Sekolah	109
Gambar 4 : Strategi Kepala Sekolah.....	112
Gambar 5 : Kendala Kepala Sekolah.....	115
Gambar 6 : Solusi Kepala Sekolah.....	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah merupakan salah satu wadah pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan pengembangan potensi diri siswa, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah. Dalam dunia pendidikan, pimpinan sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu.

Pimpinan sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing. Dalam praktiknya di Indonesia, pimpinan sekolah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan yang dapat mempengaruhi organisasi yang dipimpin. “Kepemimpinan terjadi jika ada pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Pemimpin merupakan unsur esensial dari kepemimpinan, tanpa pemimpin tidak ada kepemimpinan. Pemimpin dapat berupa seorang individu atau dalam kepemimpinan kolektif pemimpin berupa kelompok individu”.¹

Pemimpin sekolah merupakan jabatan yang istimewa. Jabatan pimpinan sekolah tidak berbeda dari jabatan kemanajerialan lainnya. Setiap jabatan menggambarkan status yang diemban pemegangnya. Status itu pada gilirannya menunjukkan peran yang harus dilakukan pejabatnya. Peran utama yang harus diemban oleh kepala sekolah yang membedakannya dari jabatan-jabatan kepala sekolah lainnya adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus

¹ Wirawan. 2003. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangsa Indonesia dan Uhamka Press.

dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil. Apa saja kualitas itu? *Pertama*, kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi), dan bagaimana mencapainya (misi). *Kedua*, kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan misi itu. Dan *ketiga*, kepala sekolah harus memiliki karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.²

Ketercapaian visi, misi dan tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang berperan mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya stagnan pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi, diantaranya *pertama*, memfokuskan diri pada tujuan, misi dan disain organisasi. *Kedua*, mengembangkan budaya organisasi. *Ketiga*, memberdayakan para bawahannya. *Keempat*, mengembangkan produk organisasi. *Kelima*, bertindak sebagai konduktor, ia mengorganisir dan mensinergikan para bawahannya dalam melaksanakan tugas.³ Berjalannya fungsi kepemimpinan maka diharapkan dapat tercipta kepemimpinan yang efektif, yang menghargai dan memperhatikan usaha bawahannya, sesuai dengan bakat, kemampuan dan minatnya yang mendorong kearah pengembangan diri menuju tujuan pendidikan. Mampu menggerakkan, memberdayakan, dan mengarahkan anggota dan sumber daya secara efektif dan efisien dalam mendayagunakan

² Rivai, Veitzal dan Murni, Sylviana. 2010. *Education Managemen: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

³ Wirawan. 2003. *Kapita Selektta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangsa Indonesia dan Uhamka Press.

sumber daya kearah pencapaian tujuan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada efektifitas pencapaian sasaran dan efesiensi penggunaan sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan yang telah dibuat bersama-sama. Kepala sekolah dituntut kreatif dalam membuat terobosan agar sekolah yang dipimpin mampu berjalan dengan dinamis dengan memberdayakan semua komponen pendukung yang ada di sekolah itu. Kebijakan kepala sekolah mampu diterjemahkan secara cerdas oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab selain itu kepala sekolah menjaga komunikasi yang baik dengan segenap komponen yang ada di sekolah. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah didukung kemampun manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang dari tahun ke tahun dengan didukung oleh peningkatan profesional guru dengan demikian paradigma baru pendidikan selalu berinovasi dalam memberikan hasil sesuai dengan tujuan pendidikan.

Sejalan tantangan kehidupan global, pendidikan mempunyai peran strategis dalam jaman yang maju, keunggulan suatu bangsa tidak lagi mengandalkan kekayaan alam melainkan pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Mutu sumber daya manusia (SDM) ditentukan mutu pendidikan, tolok ukur mutu pendidikan didasarkan pada kondisi output dan outcome yang memenuhi syarat dalam menghadapi tuntutan jaman. Untuk mewujudkan mutu pendidikan harus ditunjang oleh komponen pendidikan yang memadai. Komponen-komponen tersebut menjadi masukan (input) untuk di proses sehingga menghasilkan keluaran (output) dan outcome (dampak) yang unggul.

Di dunia maju, kualitas sumber daya manusia adalah segala-galanya oleh karena itu masyarakat akan bersaing untuk mencari sekolah yang terbaik bagi putra putrinya. Sekolah yang tidak mampu menunjukkan kualitas terbaiknya akan ditinggalkan oleh masyarakat (orang tua).

Meningkatkan kualitas sekolah tidaklah mudah untuk mencapai kualitas yang baik tidak selalu identik dengan besarnya dana yang

dikeluarkan, letak sekolah di desa ataupun di kota, Negeri ataupun swasta namun sangat ditentukan oleh bagaimana sekolah memberikan kualitas pelayanan kepada peserta didik sehingga menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Pendidikan sebagai hak asasi setiap individu anak bangsa, telah diakui dalam pasal 31 ayat (1) UUD 1945 yang menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, sedangkan ayat (3) juga menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dalam undang-undang. Oleh karena itu seluruh komponen bangsa baik orang tua, masyarakat, maupun pemerintah sendiri bertanggungjawab mencerdaskan bangsa melalui pendidikan. Hal ini menjadi salah satu tujuan bangsa Indonesia yang diamanatkan oleh Pembukaan UUD 1945 alinea 4.

Kondisi lembaga pendidikan (sekolah) di negara kita saat ini masih ada beberapa permasalahan klasik yaitu kurangnya sarana prasarana sekolah, keadaan gedung sudah rusak, mutu tenaga pendidik belum memenuhi kompetensi dan kebijakan-kebijakan kurang produktif. Disisi lain sangat menggembirakan yaitu bahwa kesadaran masyarakat semakin meningkat akan pentingnya pendidikan yang berkualitas.

Dengan semangat desentralisasi pendidikan yang semakin menguat, sekolah menjadi leluasa bergerak mengelola sumber daya yang ada sehingga mutu dapat ditingkatkan. Apalagi dengan diterapkannya suatu alternatif model pengelolaan sekolah dengan manajemen berbasis sekolah, akan menjadikan kompetisi antar sekolah semakin nampak.

Berkaitan dengan hal tersebut, tujuan pendidikan dapat tercapai apabila semua komponen pendidikan memenuhi persyaratan. Dari beberapa komponen pendidikan, yang paling berperan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah yang bermutu akan mampu menjawab tantangan perubahan jaman yang semakin cepat. Dimasa mendatang permasalahan pendidikan semakin

kompleks, sehingga menuntut kepala sekolah untuk selalu melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi seluruh komponen sekolah.

Pendidikan bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan kepala sekolah bermutu, kepala sekolah bermutu adalah yang profesional. Kepala sekolah profesional adalah yang mampu mengelola dan mengembangkan sekolah secara komprehensif (menyeluruh), oleh karena itu kepala sekolah mempunyai peran sangat penting dan strategis dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah profesional dalam melaksanakan tugasnya penuh dengan strategi-strategi peningkatan mutu, sehingga dapat menghasilkan output dan outcome yang bermutu. Profesionalisme kepala sekolah akan menunjukkan mutu kinerja sekolah.

Ketercapaian tujuan lembaga pendidikan sekolah sangat bergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional dalam mengelola organisasi sekolah sekaligus bertugas mengatur dan mengelola semua sumber, organisasi dan bekerjasama dengan komite sekolah, masyarakat, lembaga-lembaga lain serta stakeholder yang ada.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan dan mengelola sekolah harus memahami kebutuhan sekolah yang dipimpinnya termasuk kebutuhan guru, murid dan warga sekolah. Kepala sekolah profesional akan selalu memberi motivasi seluruh komponen sekolah untuk meningkatkan kompetensinya sehingga kompetensi warga sekolah dapat meningkat dan berkembang baik. Kepala sekolah dan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional tidak hanya menguasai bidang ilmu, bahan ajar, dan metode, akan tetapi mampu memotivasi peserta didik untuk memiliki keterampilan dan wawasan luas terhadap pendidikan.

Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja

seseorang yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja seseorang berarti tercapainya hasil kerja seseorang dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam memotivasi seseorang agar lebih baik dalam bekerja. Dalam hal ini pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan arah tujuan dari organisasi, karena untuk merealisasikan tujuan organisasi perlu menerapkan peran dalam memimpin kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif. Dengan demikian, secara tidak langsung motivasi dari seseorang semakin meningkat.

Pemimpin berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan pada bawahannya kepada sasaran yang ingin dituju. Berhubungan dengan itu menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar bawahannya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Peran kepemimpinan juga merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektifitas kepemimpinan untuk membangkitkan motivasi atau semangat kerja seseorang terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Seorang pemimpin sejatinya merupakan sosok yang disegani oleh bawahannya. Pemimpin juga harus mampu memberikan suatu teladan dan motivator yang baik untuk bawahannya. Oleh karenanya pemimpin membutuhkan suatu kriteria guna mewujudkan hal tersebut. Salah satunya yakni dengan menjadi Pemimpin yang .

Pemimpin diperlukan agar mampu menghadapi suatu persoalan dengan tanggap dan aktif dalam mencari solusi. Pemimpin juga penting

karena akan mempengaruhi masa depan suatu organisasi ketika dihadapkan oleh suatu permasalahan. Sayangnya tak setiap pemimpin mampu menjadi pemimpin yang .

Para pemimpin seakan dinilai lemah dan tidak mampu mengambil keputusan yang menyangkut masa depan organisasinya. Hal tersebut dikarenakan pemimpin takut untuk mengambil suatu resiko yang akan membahayakan keselamatan organisasi dan karyawannya. Padahal suatu kunci sukses pemimpin adalah dia yang mampu bersikap antisipatif pada suatu persoalan yang dihadapi oleh organisasinya. Pemimpin juga mampu memiliki pemikiran ke depan untuk menyelamatkan organisasinya bukan malah takut ataupun menghindar.

Untuk menjadi pemimpin yang tentu bukan suatu hal yang mudah. Oleh karenanya diperlukan beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin seperti keingintahuan dan kemampuan analitis : keterampilan berkomunikasi, keterampilan mendidik, keteguhan dalam pendirian dan keberanian, rasionalitas dan objektivitas, naluri untuk prioritas dan urgensi, tetap menjadi sosok yang sederhana dalam segala situasi.

Menjadi pemimpin memanglah penting bagi masa depan sebuah organisasi. Oleh karenanya pemimpin perlu meningkatkan berbagai kemampuan untuk menjadi pemimpin yang dapat menjadi pedoman serta teladan bagi karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut. Gaya Kepemimpinan merupakan gaya konsultatif, dimana pemimpin mampu merespon serta membantu permasalahan yang ada pada suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan tersebut juga mampu menangani karyawan yang mengalami permasalahan atau hambatan dalam bekerja. Namun pemimpin tetap memberikan keputusan akhir berdasarkan hasil evaluasi dan penentuan baik buruknya jalan keluar untuk diterapkan. Pemimpin dengan gaya konsultatif ini membutuhkan fakta pada permasalahan yang terjadi dengan melibatkan berbagai pendapat dari karyawannya.

Kelebihan dari kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku, keputusan dan kebijakan diambil melalui

diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya, mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran, bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya, bawahan akan merasa bersemangat karena merasa diperhatikan. Sedangkan kelemahan dari kepemimpinan yaitu proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah, mengalami kesulitan dalam pencapaian kata mufakat karena pendapat setiap orang berbeda, akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai apabila masing-masing anggota mementingkan egonya masing-masing.

Konsep kepemimpinan yang ideal adalah saat seorang pemimpin mempunyai karakter dalam dirinya, dia paham masalah internal dan external untuk organisasinya. Bahkan dia bisa paham keadaan psikologis dari anggota-anggotanya, sehingga dia dapat memberikan intruksi yang tepat sasaran kepada anggota-anggotanya. Pemimpin adalah pemimpin yang mampu memberikan solusi terhadap permasalahan dilingkungannya, dia senantiasa menjadi pionir atau yang mengambil langkah pertama untuk menyelesaikan masalah itu.

Pemimpin adalah orang yang paling paham atas situasi dan kondisi lingkungannya dan secara tepat dan cepat mampu memberikan tanggapan atau pendapat mengenai masalah itu. Jika sudah ada dalam diri setiap pemimpin, tidak mustahil pemimpin ini akan menjadi agen pembaharu. Karena adalah karakter yang diiringi dengan sifat progresif dan visioner, sehingga pemimpin ini nantinya akan menjadi revolusioner dan berjiwa transformatif.

Konsep membentuk kepemimpinan yang ini hanya akan menjadi gagasan utopis belaka, jika seorang pemimpin tidak dapat melakukan pola komunikasi interpersonal. Organisasi dibentuk bukan hanya untuk bekerja, melainkan juga untuk saling mengenal dan menumbuhkan perasaan emosional. Tanpa perasaan itu, biasanya anggota akan jenuh dan merasa hambar untuk aktif di organisasi ini, perasaan ini membantu efektifitas

penyampaian informasi dan arahan kerja. Sering sekali kecanggungan terjadi dalam organisasi baik dari pimpinan ke anggota, apalagi dari anggota ke pimpinan, maka dengan adanya perasaan emosional kecanggungan itu dapat diatasi karena keterbiasaan berkomunikasi.

Keakraban antar anggota sangat penting untuk ketercapaian suatu program, dengan perasaan ini biasanya program yang dijalankan lebih luwes, dan tidak canggung. Informasi yang disampaikan dan diterima bagi penerima akan lebih mudah dipahami, baik secara formal dalam forum musyawarah atau informal.

Kepemimpinan merupakan kepemimpinan yang mengutamakan penggunaan tanggung jawab secara eksplisit. Tanggung jawab tersebut bersifat terbuka yang harus ditanamkan dan dilaksanakan oleh semua orang. Tanggung jawab tersebut berkaitan, baik dengan masalah perencanaan, pengembangan dan evaluasi program, sumber-sumber dan penggunaan dana organisasi. Di sini secara implisit terkandung makna masing-masing orang berhak mengetahui tentang semua hal yang berkaitan dengan organisasi/lembaga dimana dia mmenjadi bagian dari lembaga tersebut. Di dalam tanggung jawab yang melekat pada kepemimpinan terkandung pula makna masing-masing orang berkewajiban untuk menyediakan informasi untuk orang lain, sehingga memungkinkan orang lain menanggapi, memberi pertimbangan atau masukan terhadap kebijakan atau program yang akan dilaksanakan sebagai bagian dari tanggung jawab mereka.⁴

Kondisi kepemimpinan ini dapat berdampak positif bagi kehidupan organisasi/lembaga. Dalam kepemimpinan ini semua orang akan saling bersikap terbuka, saling menghormati hak dan kewajiban masing-masing, saling mengawasi, saling mengingatkan, saling membantu, dan saling memberi dan menerima antara yang satu dengan yang lain. Penerapan model kepemimpinan ini akan dapat menumbuhkan iklim kerja yang baik dalam suatu organisasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan keefektifan

⁴ Masyhud Sulthon, *Manajemen Profesi Kependidikan* (Yogyakarta : Kurnia Alam Semesta, 2014) hlm 189

organisasi. Dampak yang paling nyata yang dapat ditimbulkan dari kepemimpinan ini adalah tercapainya peningkatan akuntabilitas suatu lembaga.⁵

Banyak faktor penghambat tercapainya kualitas kepemimpinan kepala sekolah jika dilihat dari rendahnya kinerja Kepala sekolah. Berdasarkan pengalaman empirik menunjukkan bahwa rata-rata kepala sekolah kurang memiliki kemampuan akademik, kurang memiliki motivasi diri, kurang semangat dan disiplin kerja, serta memiliki wawasan pendidikan sempit. Fenomena ini disebabkan karena faktor proses penyaringan kurang memenuhi kompetensi, kurang prosedural, kurang transparan, banyak nuansa/muatan, tidak kompetitif serta faktor-faktor internal dan eksternal kepala sekolah dapat menjadi penghambat tumbuh kembangnya menjadi kepala sekolah yang profesional. Rendahnya profesionalitas berdampak rendahnya produktivitas kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Saya sangat tertarik mengadakan penelitian di SMP Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes karena ada beberapa hal yang ingin saya ketahui. Dimana sekolah ini merupakan satu-satunya sekolah dasar swasta di daerah pedesaan yang menggunakan teknologi komputer dalam pembelajaran. Disisi lain kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya mampu menggerakkan para guru, murid dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik sangat menonjol. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi maju yang tinggi.

SMP Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes disamping mengembangkan kurikulum Nasional juga mengembangkan kurikulum muatan lokal Propinsi, muatan lokal Kabupaten, muatan lokal sekolah masih ditambah kurikulum berbasis agama yang menjadi ciri khas sekolah. Adapun keadaan gurunya 80 % masih muda yang notabene masih perlu banyak pengalaman mengajar dan banyak wiyata bhakti.

⁵ Masyhud Sulthon, *Manajemen Profesi Kependidikan* (Yogyakarta : Kurnia Alam Semesta, 2014) hlm 190

Kondisi jumlah siswa banyak dengan kapasitas setiap ruangan antara 29 – 35 siswa dengan semua kelas paralel membuat proses pembelajaran yang cukup menantang. Adapun standar maksimal tiap kelas hanya 28 anak (SNP) sedang jumlah seluruhnya ada 396 siswa. Jumlah siswa yang demikian besar untuk tingkat pedesaan dan berasal dari berbagai daerah tidak hanya dari satu kecamatan melainkan sampai luar kecamatan.

Saya sangat tertarik mengadakan penelitian di SMP Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes karena ada beberapa hal yang ingin saya ketahui. Dimana sekolah ini merupakan satu-satunya sekolah dasar swasta di daerah pedesaan yang menggunakan teknologi komputer dalam pembelajaran. Disisi lain kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya mampu menggerakkan para guru, murid dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya sehingga hasil prestasi akademik dan non akademik sangat menonjol. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi maju yang tinggi.

Kepemimpinan yang ada di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantartakwung Kabupaten Brebes dipimpin oleh Kepala Sekolah yang bernama Sibro Muhlisi, S.H.I yang membawahi 19 orang tenaga guru/pendidik dan 4 orang tenaga kependidikan dan siswa 389 peserta didik membutuhkan kepemimpinan sehingga Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantartakwung Kabupaten Brebes dapat memberikan pelayanan pendidikan secara maksimal kepada peserta didik. Hal ini terlihat pada karakteristik kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantartakwung Kabupaten Brebes yang meliputi transparansi (keterbukaan), mengutamakan tanggung jawab, partisipatif, dinamis, fleksibel dan akuntabilitas dalam praktek di lapangan melalui berbagai observasi seperti wawancara dan pengisian angket pada guru-guru, peserta didik, komite sekolah dan Yayasan Bustanul Arifin di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantartakwung Kabupaten Brebes.

Menindaklanjuti hal tersebut ditemukan prinsip-prinsip kepemimpinan di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantartakwung Kabupaten

Brebes yaitu prinsip keterbukaan (open manajement) yang menyangkut aspek-aspek dalam penyusunan rencana/program kerja organisasi, rencana anggaran dan pendapatan (RAP) organisasi, dari mana dana diperoleh, untuk apa dana digunakan, serta berapa dana yang dibutuhkan dan dikeluarkan untuk pos-pos tertentu, pembagian tugas dan tanggung jawab. Setiap pembagian tugas/pekerjaan di dalam organisasi harus dibicarakan dengan semua anggota secara transparansi, termasuk rencana pemindahan/alih tugas personil tertentu, keterbukaan dalam karir. Semua jenjang karir dapat dimasuki oleh siapa saja asalkan bisa memenuhi persyaratan karir tertentu, dengan persyaratan yang ditetapkan secara transparansi/keterbukaan dalam manajemen. Maksudnya adalah sistem manajemen yang diterapkan harus terbuka sehingga memungkinkan orang mengetahui segala hal yang dilakukan atau menjadi kewajiban dan tanggung jawab pihak lain.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penulis sangat tertarik untuk meneliti lebih dalam lagi mengenai kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes dengan judul "Kepemimpinan di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes". Penelitian tesis ini bertujuan untuk memberikan informasi secara akurat mengenai kepemimpinan kepala sekolah terutama tentang bagaimana mengelola secara bijak semua komponen pendidikan yang ada di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Islam.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Agar pembahasan masalah dapat terfokus dan tidak meluas, maka dalam penelitian ini penulis membatasi sebagai berikut :

1. Variabel yang digunakan hanya sebatas pada variabel kepemimpinan.
2. Obyek penelitian di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes

3. Subyek yang digunakan untuk penelitian sebanyak satu orang dari kepala sekolah di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka yang menjadi batasan dan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepemimpinan di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes ?
2. Bagaimana peran kepemimpinan di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui, menganalisa dan mendeskripsikan Kepemimpinan di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada dunia pendidikan antara lain :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam dunia pendidikan yang berkaitan dengan objek penelitian mengenai kepemimpinan di Sekolah Menengah Pertama Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes untuk mencapai tujuan pendidikan yang baik dan berkualitas.

2. Secara Praktis

Manfaat praktis yang berkaitan dengan penelitian tersebut, serta berbagai pihak yang memerlukannya untuk memecahkan masalah dan memperbaiki lembaga pendidikan;

- a. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sebuah rujukan yang dianggap lebih kongkrit apabila nantinya penulis berkecimpung dalam dunia pendidikan, khususnya dalam hal

- kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara umum.
- b. Bagi sekolah, dapat menjadi bahan masukan, khususnya dalam upaya-upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam.
 - c. Bagi *stakeholder* pendidikan, khususnya kepala sekolah dan pimpinan sekolah lainnya, maka hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam penyelesaian masalah, serta dapat pula dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dengan tujuan terciptanya pendidikan yang bermutu.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tesis ini adalah sebagai berikut :

Bab satu pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan tesis.

Bab dua. Pada bab ini berisi tentang deskripsi konseptual kepemimpinan, gaya kepemimpinan, , penelitian yang relevan, kerangka teori dan hipotesis penelitian.

Bab tiga. Pada bab ini membahas metode penelitian yang meliputi paradigma dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisa data, dan pemeriksaan keabsahan data.

Bab empat. Pada bab ini membahas tentang hasil penelitian dan pembahasan deskripsi data, pengujian persyaratan analisis data, pengujian hipotesis serta pembahasan dan hasil penelitian..

Bab lima. Pada bab ini disajikan tentang simpulan, implikasi dan saran.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan

Puji syukur penulis sampaikan keharirat Allah SWT yang telah memberi kekuatan, hidayah dan inayahnya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai yang diharapkan, penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berusaha sekuat tenaga untuk dapat menyajikan sebuah karya yang terbaik.

Berdasarkan analisis data penelitian tentang Kepemimpinan di SMP Ma'arif NU 4 Bantarkawung Kabupaten Brebes, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap semua kegiatan pengelolaan sekolah dan melibatkan guru-guru yang kompeten di bidangnya untuk melaksanakan tugas yang diberikan seperti kesiswaan, keuangan, administrasi, dan lain-lain. Dalam peran yang sama, kepala sekolah menjadi contoh, memberikan motivasi bawahan, mengarahkan dan memonitor kegiatan sekolah.
2. Perannya sebagai penghubung antar pribadi terjadi antara kepala sekolah dan guru-guru terjalin dengan baik dan harmonis. Begitu juga dengan orang-orang di luar sekolah, seperti orang tua siswa, komite sekolah, pengawas, masyarakat, dan instansi yang terkait, hubungan ke semua *stakeholder* ini telah terjalin dengan baik.
3. Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan berdasarkan peraturan yang berlaku dan secara musyawarah mufakat. Hasil musyawarah merupakan keputusan tertinggi yang patut untuk dilaksanakan dengan bersama-sama dan disosialisasikan kepada seluruh pihak yang terkait.
4. Kepala sekolah selaku pemimpin melakukan kegiatan yang mengarah pada pembinaan guru berkualitas, dengan mengikutsertakan guru dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi keguruannya, seperti

ikut serta dalam MGMP, pelatihan-pelatihan, studi banding dan kegiatan ilmiah, serta memberikan peluang bagi setiap guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan memotivasi guru untuk selalu mengembangkan wawasannya melalui berbagai media yang tersedia seperti perpustakaan dan lain-lain.

5. Tantangan yang dihadapi yaitu berupa dana dan partisipasi masyarakat, terbatasnya fasilitas yang mampu mendukung terlaksananya proses belajar mengajar, perbedaan persepsi untuk membangun suatu tujuan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kurangnya kesadaran pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengoptimalkan tugas dan tanggungjawabnya, terbatasnya daya tampung siswa, terkait dengan program sertifikasi guru ada beberapa guru mata pelajaran yang kekurangan jam mengajar sehingga harus mencari tambahan jam mengajar di luar.
6. Faktor pendukung yaitu letak geografis sekolah yang strategi merupakan faktor pendukung guru dalam menjalankan tugas, serta kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap sekolah dalam menjalankan kebijakan-kebijakan yang telah disepakati bersama.

B. Implikasi

Dari hasil penelitian terdapat implikasi positif terhadap pendidikan terutama kepada para Kepala Sekolah dan Calon Kepala Sekolah agar mempunyai bekal dan arah yang jelas dalam melaksanakan fungsinya sebagai kepala sekolah adapun implikasi penelitian dapat disajikan sebagai berikut:

1. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus memiliki kemampuan, pengetahuan serta memahami peran dan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).
2. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian

untuk menjalankan peran dan fungsinya.

3. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus mampu menganalisis kekuatan, hambatan, peluang dan tantangan dalam menjalankan peran dan fungsinya.
4. Bahwa seorang kepala sekolah/calon kepala sekolah harus mampu membuat perencanaan program dan strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya.

C. Saran

Ada beberapa saran yang peneliti sampaikan berdasarkan hasil penelitian yaitu:

1. Kepala sekolah diharapkan untuk dapat menjadi teladan, memberikan motivasi bawahan, mengarahkan dan memonitor kegiatan sekolah dan menjaga keharmonisan pada seluruh *stake holders* dalam meningkatkan kepemimpinan guna pencapaian prestasi yang lebih maksimal.
2. Guru memegang peranan yang sangat penting dalam mendidik, mengajar, melatih, mengevaluasi, dan mengembangkan potensi siswa di sekolah. Oleh karena itu peneliti memberi saran agar para guru hendaknya terus mengembangkan kompetensi pendidikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang bermutu.
3. Pengembangan dan peningkatan kegiatan guru dapat lebih diikutsertakan bukan hanya pada kegiatan MGMP, pelatihan-pelatihan, studi banding, namun pada kegiatan- kegiatan ilmiah yang terkait dengan peningkatan profesionalisme guru.
4. Dengan adanya hambatan dalam kepemimpinan kepala sekolah semoga menjadi pemicu untuk mencari solusi dengan bekerjasama dengan pihak yang terkait. Pendukung semoga menjadi kekuatan untuk mengajak seluruh *stakeholder* dalam memberdayakan dan mengembangkan potensi sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Christina Evans. *Managing for Knowledge HR's Strategic Role*, Butterworth-Heinemann, 2003.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Fahmy Alaydroes, Kamis, 17 Januari 2018. *Pendidikan untuk Keadilan dan Kesejahteraan*, Pendidikan-Umat.Blogspot.com,
- Gary, Jay. 2005. *Visionary Leadership in World Futures*. (Online). (<http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>), diakses Rabu, 23 April 2014
- Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Handoko Hani T. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE, 2009.
- Isa, Kamal Muhammad. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Fikahati Anesta, 1994.
- Justine Mercer,. *Human Resource Management In Education*, Routledge, London and New York, 2010.
- Kunandar. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Masyhud Sulthon. *Manajemen Profesi Kependidikan*. Yogyakarta : Kurnia Kalam Semesta, 2014
- Michael Armstrong. *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.
- Moh. Roqib. *Filsafat Pendidikan Profetik*, Purwokerto : Pesma Annajah Press, 2016.
- Mulyasa, E. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015.
- Namsa, M. Yunus. *Kiprah Baru Profesi Guru Indonsia Wawasan Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Pustaka Mapan, 2006.

- Neil Ritson, *Strategic Management*, Neil Ritson & Ventus Publishing Aps, 2008.
- Priana Doni Juni. *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional (Konsep Peran Strategis dan Pengembangannya)*. Bandung: Pustaka Setia, 2017
- Priansa Juni Donni, Setiana Suntani Sonny. *Manajemen & Supervisi Pendidikan*, Bandung : CVPustaka Setia, 2018
- Rivai, Veitzal dan Murni, Sylviana. *Education Managemen: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2010
- Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan (Konsep dan Aplikasi)*. Purwokerto: STAIN Press, 2010.
- Sugiono. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Penerbit Ciputat, 2017.
- Sulistiyani Ambar Teguh. *Kepemimpinan professional*. Yogyakarta: Gava Media, 2008.
- Suyanto & Asep Jihad. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: Erlangga, 2013.
- Tempo.co, Rabu, 16 Mei 2018. *Kepemimpinan visioner Kepala Sekolah*.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan FIP – UPI. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan (Bagian 2 Ilmu Pendidikan Praktis)*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama, 2007.
- Wirawan. *Kapita Selekt Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangsa Indonesia dan Uhamka Press. 2003.