

Erni Fatmawati

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU**

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA MADRASAH
dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Erni Fatmawati

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
KEPALA MADRASAH
dalam Meningkatkan Kinerja Guru



MULTI PUSTAKA UTAMA

Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Rights Reserved

Hak Cipta 2022 pada Penulis

Hak penerbitan pada Penerbit Mahata. Siapa saja yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apa pun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Penulis

Erni Fatmawati

Editor

Agus Salim Chamidi dan Faisal

Layout

Multi Desain

Desain Sampul

Multi Desain

Cetakan I Agustus 2022

ISBN: 978-623-88205-0-4

Penerbit:

CV Multi Pustaka Utama

Jl. Ori I No. 6 Papringan, Depok, Caturtunggal, Sleman, DI
Yogyakarta

Telp. 0813-2843-1101

Email: redaksi.multipustaka@gmail.com

bekerjasama dengan

IAINU Kebumen Press

Jln. Tentara Pelajar No. 55-B, Kebumen 54312

KATA PENGANTAR

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan hal penting bagi kelangsungan dan pengembangan madrasah. Buku ini mencoba menelisik tentang kepemimpinan situasional, khususnya terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah. Gaya kepemimpinan dipandang memiliki hubungan dengan upaya peningkatan kinerja guru madrasah. Secara khusus buku ini melakukan kajian mendalam di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang menjadi sorotan di sini, yaitu, gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan gaya *delegating*.

Buku ini tentunya tidak lepas dari peran serta aktif sejumlah pihak yang telah membimbing dan membantu penulis. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen yang telah memfasilitasi terbitnya buku ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Fikria Najitama MSI, Dr Sulis Rokhmawanto MSI, dan keluarga besar MI Muhammadiyah. Tak lupa disampaikan terimakasih juga kepada IAINU Kebumen Press yang telah membantu proses penerbitannya.

Akhirnya, penulis tentunya penuh dengan keterbatasan dan kekurangan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif bagi perbaikan buku ini dikemudian hari tetap penulis perlukan dan nantikan. Selamat membaca semoga bermanfaat.

Kebumen, April 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Kepemimpinan dan Kinerja Guru Madrasah.....	1
B. Menyoal Gaya Kepemimpinan.....	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Deskripsi Teori.....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	36
BAB III KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU	41
A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi.....	41
B. Deskripsi Hasil	49
C. Pembahasan Hasil.....	77
BAB V PENUTUP	85
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	87
BIODATA PENULIS	91

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kepemimpinan dan Kinerja Guru Madrasah

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya.¹

Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumberdaya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang.² Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun secara kelompok.³

¹ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hal. 126

² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 120

³ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Raja Grafindo,

Proses kepemimpinan kepala sekolah/madrasah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian dan komitmen).⁴

Dalam kenyataannya gaya kepemimpinan senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Dengan kata lain perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku konsisten yang ditampilkan seseorang dan yang diketahui oleh pihak lain ketika dia berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dipakai bergantung pada tingkat kematangan dan kedewasaan (*mature*) bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip oleh Wahyudi mengemukakan gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesiediaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang

2006), hal. 17

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 20

berhubungan dengan tugas.⁵ Dengan demikian tingkat kematangan bawahan dan situasi tempat sangatlah berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Pendekatan yang dipakai oleh kepala sekolah/madrasah sangatlah mempengaruhi bagaimana kepemimpinannya. Selain sebagai pemimpin tentunya mampu menjadi mitra kerja bawahannya. Dan tentu setiap pemimpin mempunyai cara dan metode sendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam situasi kerja tertentu, jika pimpinan ingin meningkatkan kinerja karyawan, membangun suasana kerja yang kondusif dan menumbuhkan motivasi kerja, maka perlu memperhatikan gaya kepemimpinan.

Gaya yang dipakai seorang pemimpin tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat mempengaruhi orang lain. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangatlah tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.⁶ Gaya kepemimpinan situasional menjadi kajian utama dengan mempertimbangkan tingkat kecerdasan (*maturity*) anggota organisasi. Dalam gaya kepemimpinan situasional; motivasi, kemampuan, dan kemampuan bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.⁷

Dalam situasi pendidikan, kematangan bawahan diukur berdasarkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah antara lain; melaksanakan program pengajaran, tugas-tugas administratif dan tugas pengembangan profesional staf. Selanjutnya kepala sekolah/madrasah menilai profesionalisme para guru dengan kriteria yang ditetapkan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan.⁸

⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala ...*, hal. 123

⁶ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, hal. 159

⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala ...*, hal. 135

⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala ...*, hal. 138

Mengingat pentingnya peranan kepala sekolah/madrasah dalam proses keberlangsungan dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan maka perlu adanya kepala sekolah yang efektif sehingga mampu untuk mengambil keputusan dalam menghadapi berbagai perubahan dalam berbagai persoalan yang ada di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah/madrasah mempunyai karakteristik tersendiri sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Tugas kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan bukanlah pekerjaan mudah. Pekerjaan pemimpin yang paling mendasar adalah menstimulir dan membimbing pertambahan guru-guru secara kontinyu, membantu memecahkan masalah, pekerjaan yang dihadapi guru-guru, sehingga mereka mengenal dan memiliki profesionalisme yang tinggi sehingga mampu melaksanakan dengan baik segenap tugas dan pengajarannya, pada akhirnya mereka mampu menstimulir dan mengembangkan anak didiknya untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis.

Dengan posisi tersebut, ada kalanya pelaksanaan pendidikan atau pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, adanya pemimpin yang bertanggung jawab sangat penting artinya di madrasah, segala yang menyangkut komponen-komponen, tidak lepas campur tangan pemimpin, karena pemimpin merupakan faktor utama dalam menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian sebuah tujuan pendidikan dalam lembaga madrasah.

Berdasarkan asumsi tersebut maka penulis dapat memahami tingkat keberhasilan kepala sekolah/madrasah dalam memimpin tenaga pendidikan di satu sisi oleh seberapa jauh hubungan formal dilaksanakan, sementara di sisi lain, kemampuannya dalam menggerakkan anggota agar secara sadar dan ikhlas mau bekerja, juga tidak dapat lepas dari pola hubungan secara manusiawi atau formal, melihat kenyataan, maka kita perlu kita ketahui akan kinerja pemimpin.

Gaya kepemimpinan situasional dikenalkan oleh Paul Harsey dan Kinneth Blancard ini merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan memahami kesiapan atau kematangan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di sekolah. Kesiapan atau kematangan guru dapat diamati pada kompetensi dan motivasi yang dimilikinya. Guru dengan kompetensi dan motivasi rendah dapat dipengaruhi dengan gaya telling yaitu memberitahukan dan mengarahkan agar yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas secara optimal. Guru dengan kompetensi dan motivasi sedang dapat diterapkan gaya kepemimpinan selling yaitu mempromosikannya sehingga kompetensi dan motivasinya meningkat. Guru dengan kompetensi tinggi tetapi motivasi rendah didekati dengan gaya kepemimpinan participating yaitu memberikan kesempatan serta mengajak kepada yang bersangkutan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan sehingga eksistensinya sebagai individu dalam sebuah lembaga tersebut dihargai oleh pimpinan. Guru dengan kompetensi dan motivasi yang tinggi tidak memerlukan pemberitahuan dan arahan khusus dari pimpinannya, melainkan kebebasan berkreaitivitas dan berkembang dalam mendedikasikan keahliannya lebih diutamakan, karena guru tersebut sudah mampu melaksanakan tugasnya secara professional sehingga diperlukan proporsi yang lebih dalam pengabdianya memberikan layanan pendidikan bermutu pada satuan pendidikan.⁹

Berdasarkan data di atas, maka gaya kepemimpinan situasional yang digunakan oleh kepala sekolah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam menjalankan kepemimpinannya, secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah baik, baik akademik maupun non akademik. Hal ini terbukti dari pencapaian prestasi akademik maupun non akademik yang cukup tinggi terbukti dengan kejuaraan yang sudah di peroleh.¹⁰

⁹ Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources* 5 th Edition, (New Jersey ; Englewood Clifts, 2008), h. 170

¹⁰ Observasi di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Oktober 2021

Mengingat pentingnya peranan kepala madrasah dalam proses keberlangsungan dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan maka perlu adanya kepala madrasah yang pintar sehingga mampu untuk mengambil keputusan dalam menghadapi berbagai perubahan dan persoalan yang ada di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala madrasah memiliki karakteristik tersendiri sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya.

MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan berstatus swasta yang menerapkan kedisiplinan yang baik terhadap guru dan tenaga kependidikannya, selain dari memang tingkat kesadaran disiplin yang telah dimiliki. Beberapa prestasi akademik yang pernah diraih yaitu hasil UN menempati peringkat pertama tingkat Kabupaten Banjarnegara tahun 2018, tingkat ketiga tahun 2019. Selain akademik juga mempunyai prestasi pada non akademik yaitu juara satu lomba kaligrafi tingkat nasional tahun 2018 dan tahun 2021.

Berdasarkan Hasil wawancara dengan Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dijelaskan bahwa kepemimpinan yang dipakai olehnya tidak mengacu pada satu gaya kepemimpinan saja, karena tidak semua situasi dapat memakai satu gaya kepemimpinan yang sama. Beliau mengutarakan bahwa kepemimpinan beliau menyesuaikan situasi yang ada.¹¹

Hal ini di buktikan dengan pengamatan yang di lakukan saat peneliti sedang menunggu salah satu guru untuk di wawancarai, penulis melihat sendiri cara kepala sekolah membimbing dan mengarahkan staf yang sedang melaksanakan tugasnya. Hal ini seperti dalam kepemimpinan situasional yaitu gaya konsultatif,

¹¹ Wawancara dengan Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Oktober 2021

dimana kepala sekolah memberikan pengarahan kepada staf melalui komunikasi dua arah mengenai tugas-tugas yang perlu dilaksanakan.¹²

Dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara.”

B. Menyoal Gaya Kepemimpinan

Penelitian ini fokus pada persoalan tentang gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah. Hal ini dikaitkan dengan upaya peningkatan kinerja guru. Untuk itu, penelitian ini mencoba menyoal gaya kepemimpinan, yaitu, bagaimana kepemimpinan kepala madrasah menerapkan gaya *telling* dalam meningkatkan kinerja guru, gaya *selling*, gaya *participating*, dan gaya *delegating* dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara.

Tujuannya adalah untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan kepala madrasah menerapkan gaya-gaya tersebut dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara.

¹² Observasi kepemimpinan kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Oktober 2021

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *Leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.¹³ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.¹⁴ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.”¹⁵

Kepemimpinan berasal dari kata ‘pimpin’ yang mengandung makna bimbing, sedangkan kepemimpinan adalah “proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama.”¹⁶

¹³ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), hal. 37

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, (Yogyakarta: Diva Press. 2009), hal. 94

¹⁵ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hall, 1983), hal. 112

¹⁶ Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hal. 87

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang dipimpinnya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa “*leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives.*”¹⁷ Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, “*the good leader tends to share decision making and share responsibility.*”¹⁸ Menurut Winston & Patterson, bahwa “hal penting bagi para pemimpin yaitu tidak menetapkan visi organisasi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang tugas yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut.”¹⁹

Dari beberapa pengertian tentang pemimpin yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggungjawab terhadap aktivitas individu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mencapai tujuan

¹⁷ Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application*. (8thed.). (New York: Irwin McGraw Hill, 2000), hal. 311

¹⁸ Sadler, P. (1997). *Leadership*. (London: Kogan Page, 1997), hal. 69

¹⁹ Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership*. (International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15. 2006), hal. 15

organisasi. Seberapa baik kemampuan seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

Wirawan mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah: Pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.²⁰

Sedangkan Nurjin Syam dalam Dirawat, mendeskripsikan kepemimpinan adalah “keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir formal.”²¹

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal.

²⁰ Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013), hal. 7

²¹ Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003), hal. 23

Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Menurut Kotter Tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.²²

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu: 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola

²² Jhon Kotter, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), hal. 10

interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.²³

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Menurut Pierce dan Newstrom dalam Sobri menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen, yaitu: 1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)²⁴

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.²⁵

²³ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007), hal. 17

²⁴ Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hal. 5-6

²⁵ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala ...*, hal. 49

1. *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.
2. *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Menurut Rasmianto, untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah/madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.²⁶

Kepala sekolah/madrasah menurut Bafaadal harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.²⁷

²⁶ Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah. 2003), hal. 17

²⁷ Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam*

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.²⁸ Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Danim ialah:²⁹

1. Teori Genetis

Teori ini menurut Danim mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*), penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu.³⁰ Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

2. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk. Menurut Siti Patimah menyebutkan bahwa teori ini muncul bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila dia dididik dan diberi pengalaman yang cukup tentang kepemimpinan.³¹ Jadi dalam hal ini seseorang

Membina Profesional Guru, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), hal. 44

²⁸ Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), hal. 44

²⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 7.

³⁰ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan ...*, hal. 7.

³¹ Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 32

yang ingin menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan.

3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Menurut Kartono menyatakan bahwa penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pangsalam-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengem-bangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.³²

4. Teori Kontingensi/Situasional

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori Situasional. Menurut Imam Mujiono penganut teori ini berpendapat bahwa: Ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.³³

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

³² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), hal. 33

³³ Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002), hal. 18

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.³⁴ Penyesuaian gaya ini adalah “suatu derajat perilaku pemimpin yang sesuai dengan kehendak dari suatu lingkungan tertentu. Gaya ini dapat pula dinamakan keluwesan (*fleksibility*) gaya, karena dengan mudah perilaku pemimpin tersebut menyesuaikan dengan lingkungan tertentu.”³⁵

Istilah gaya kepemimpinan sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam organisasi formal maupun organisasi informal. Gaya kepemimpinan dilahirkan oleh perilaku dan sifat seseorang. Jadi, gaya kepemimpinan dapat dilihat dari segi perilaku dan sifat yang dimunculkannya. Lashway dalam Smith & Piele mengemukakan bahwa “*style is the characteristic way in which a leader uses power, makes decisions, and interacts with others.*”³⁶

Seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya (*style range*) yang sempit dapat efektif sepanjang periode waktu tertentu asalkan pemimpin tersebut tetap berada pada situasi yang memungkinkan sehingga gayanya mempunyai kemungkinan untuk sukses yang besar. Sebaliknya, seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya yang besar, bisa tidak efektif kalau gaya perilakunya tidak sesuai dengan tuntutan situasi.

Selanjutnya, mengenai gaya kepemimpinan menurut Priansa dan Somad merupakan “norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika

³⁴ Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2010), hal. 215

³⁵ Bisri Mustofa dan Elisa Vindi Maharani, *Kamus Lengkap Sosiologi*, Yogyakarta: Panji Pustaka, 2011), hal. 115

³⁶ Smith, S.C. & Piele, P.K. (2006). *School Leadership*. (4thed.). (Thousand Oaks: Corwin Press, 2006), hal. 77

pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.”³⁷

Gaya kepemimpinan bersifat fleksibel. Menurut Rohmat, “gaya kepemimpinan seseorang akan sangat bergantung pada situasi yang dihadapinya. Menurut teori situasional seorang pemimpin yang otokratik, akan merubah gaya kepemimpinannya menjadi gaya yang cenderung demokratik apabila kondisi menuntutnya demikian.”³⁸

Terdapat dua pendapat tentang gaya kepemimpinan yaitu dapat bersifat fixed, dan pendapat yang mengatakan gaya kepemimpinan bersifat “fleksibel”. Seseorang yang pada dasarnya memiliki ciri kepemimpinan bersifat otokratik, maka gaya kepemimpinannya otokratik pula. Seseorang yang memiliki sifat dasar demokratik, akan tetap konsisten menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Kondisi apapun yang dihadapinya tidak menuntut perubahan gaya kepemimpinan yang lain, hal ini dikatakan gaya kepemimpinan *fixed*.

Menurut Miftah Thoha memberikan pengertian tentang “gaya kepemimpinan adalah sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”³⁹ Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku orang yang dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakana bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang di sukai dan sering di terapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung

³⁷ Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, 2014, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 200-201

³⁸ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hal. 51-52

³⁹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 2007), hal. 22

pada situasi dan kondisi kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan sangat bervariasi dan terdapat banyak pendapat dan tinjauan tentang gaya kepemimpinan tersebut. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan situasional.

3. Kepemimpinan Situasional

a. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Menurut Ivancevich dkk menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan “gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka.”⁴⁰ Dengan kata lain gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkom-binasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahannya.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Gibson adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku mereka, perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara manusia.⁴¹ Gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menyebutkan bahwa kepemimpinan situasional adalah “suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan prilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya.” Gaya kepemimpinan ini mempunyai empat gaya termasuk di dalamnya

⁴⁰ Ivancevich, J.M dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. (Jakarta: Gelora Aksara, 2017), hal. 207

⁴¹ James, L. Gibson. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996), hal. 280

yaitu gaya memberitahukan, gaya menjajakan, gaya berpartisipasi dan gaya delegasi.⁴²

Harsey dan Blanchard dalam Miftah Thoha mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara “a) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin; b) tingkat dukungan emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dan c) tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.”⁴³

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang untuk menjalankan gaya kepemimpinan dengan tanpa memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya misalnya organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam gaya kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting atau mengetahui gaya kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu, ia menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Perilaku tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, dan bagai mana tugas-tugas tersebut harus dicapai. Perilaku hubungan adalah perilaku seorang

⁴² Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational Behavior*. Sixth edition. (Singapore: Prentice Hall. 1993), hal. 193

⁴³ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: ...*, hal. 64

pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antara pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya.

Menurut Sitti Aisyah dan Soltan Takdir mengemukakan bahwa “gaya kepemimpinan situasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan situasional dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan.”⁴⁴

Menurut Hendiyardi teori kepemimpinan situasional merupakan pengembangan lanjutan dari teori kepemimpinan trait dan behavior yang dianggap gagal menjelaskan model kepemimpinan yang terbaik untuk berbagai situasi. Kunci untuk efektivitas kepemimpinan dipandang oleh sebagian besar varian Teori Kontingensi dengan memilih gaya yang benar dari pemimpin. Gaya ini tergantung pada interaksi faktor internal dan eksternal dengan organisasi.⁴⁵

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok.

b. Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional

Situational leadership model (SLM) memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai

⁴⁴ Siti Aisyah dan Soltan Takdir, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*, (Jurnal Kepemimpinan dan Kepengurusan Sekolah Vol. 2 No. 2 Th. 2017), hal. 123

⁴⁵ Hendryadi, *Model-Model Kepemimpinan Situasional*, (Jurnal Manajemen No 1.Vol 3, tahun 2017), hal. 1-11

dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka.

Menurut Hendriyadi, ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting: pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Orang ini juga tidak membutuhkan supervisi.⁴⁶

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Miftah Thoha yakni: perilaku mengarahkan atau perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bias dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

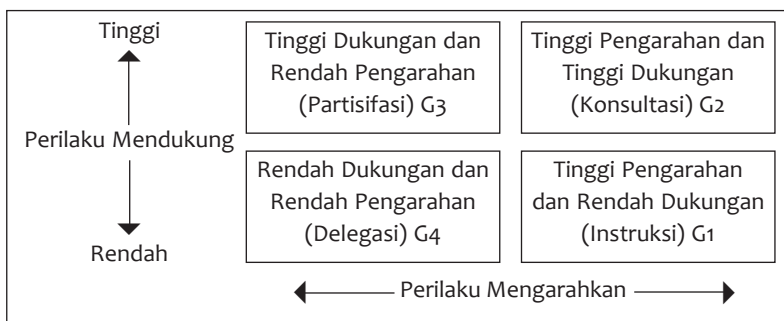
Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.⁴⁷

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti dibawah ini sehingga dengan demikian dapat diketahui 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard dalam Miftah Thoha.⁴⁸ Empat gaya dasar kepemimpinan situasional terlihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

⁴⁶ Hendryadi, *Model-Model Kepemimpinan ...*, hal. 8

⁴⁷ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: ...*, hal. 65

⁴⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: ...*, hal. 65



Gambar 2.1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Situasional ⁴⁹

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas.

Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi tugas mereka. Dalam hal ini pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Dalam gaya ini dirujuk sebagai Konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut serta

⁴⁹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: ...*, hal. 65

ide-ide dan saran-saran mereka. Tetapi tetap pemimpin harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

Gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuat keputusan yang dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan pemimpin juga mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas pengikutnya.

Gaya 4 (G4), perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Gaya ini dirujuk sebagai Delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas.

Hal senada juga dijelaskan oleh Luthfiani, bahwa gaya kepemimpinan situasional yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu: 1) Memberitahukan, jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan bawahan yang tidak dapat digolongkan akrab, meskipun tidak digolongkan sebagai

hubungan yang tidak bersahabat; 2) Menjual, jika pemimpin berperilaku menjual berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan bawahan yang bersifat intensif. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik; 3) Mengajak bawahan berperan serta” perilaku seorang pimpinan dalam hal ini demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Pimpinan mengajak para bawahan berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan; 4) Pendelegasian, seorang pemimpin dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah digabung dengan intensitas hubungan atasan bawahan yang rendah pula. ⁵⁰

Berdasarkan perilaku demikian, maka seorang pemimpin (kepala sekolah/madrasah) membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan pada bawahan tersebut tanpa banyak campur tangan lagi. Selanjutnya Mohyi yang mengutip pendapat Hersey dan Blanchard membagi macam gaya kepemimpinan yang didasarkan pada tingkat hubungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan yaitu:

1. Memberitahukan (*Telling*), yaitu gaya kepemimpinan, dimana seseorang pemimpin menentukan peran dan mengarahkan atau memberitahukan anak buahnya tentang apa, kapan, dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan. Gaya ini dapat disamakan dengan perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah;
2. Menjajakan (*Selling*), yaitu gaya kepemimpinan, dimana seseorang pemimpin memberikan pengarahan, juga berusaha melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikut serta dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi;

⁵⁰ Lutfiani Nasfindi, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap*, (Jakarta: Tesis Pascasarjana UIN Syarif Hidayatulloh, 2014), hal. 78-79

3. Mengikuti Sertakan (*Participating*), yaitu gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin mengikuti sertakan bawahannya dalam mengambil keputusan dan kebijakan organisasi, pada gaya ini perilaku tugas rendah, tetapi hubungan tinggi; dan
4. Mendelegasikan (*Delegating*), yaitu gaya kepemimpinan dimana seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang pada bawahannya dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵¹

Dalam gaya ini seorang pemimpin masih mengidentifikasi masalah, masalah yang dihadapi organisasi, tetapi tanggung jawab untuk membuat rencana atau strategi pencapaian tujuan diserahkan kepada pengikutnya yang sudah matang serta mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dengan merumuskan bagaimana, kapan, dan dimana pekerjaan itu dikerjakan. Pada gaya ini perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan rendah.

4. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.⁵²

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau

⁵¹ Mohyi. *Teori dan Perilaku Organisasi*. (Malang: UMM Press, 1999), hal. 187-188

⁵² Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 145

tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵³

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa 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.⁵⁴ Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan.⁵⁵ Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Leithwood mengemukakan bahwa, “*leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.*”⁵⁶ Daryanto juga menjelaskan bahwa Kepala Sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Definisi

⁵³ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 63

⁵⁴ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 84-85

⁵⁵ Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hal. 110

⁵⁶ Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), hal. 14

tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.⁵⁷

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa “*Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*”⁵⁸ Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegial.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/Madrasah

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
2. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁵⁹

⁵⁷ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 80

⁵⁸ Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2010), hal. 41

⁵⁹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 82

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.⁶⁰

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁶¹ Kemudian Ngalim Purwanto (2010:101) menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁶² Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁶³

⁶⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 101

⁶¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 84

⁶² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...*, hal. 101

⁶³ Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 141

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.⁶⁴

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Armstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*⁶⁵ Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas yang cukup berat. Adapun fungsi Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah, 1) sebagai edukator; 2) sebagai manajer; 3) sebagai administrator; 4) sebagai supervisor; 5) sebagai pemimpin/leader; 6) sebagai innovator; dan 7) sebagai motivator.⁶⁶

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan

⁶⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 11

⁶⁵ Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hal. 3

⁶⁶ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 102-104

pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

5. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan dan Mudjiono menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kemampuan.⁶⁷

Kinerja menurut Supardi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas, dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁸ Barnawi mengatakan kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.⁶⁹

Kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai yang diukur dari hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan pada target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yaitu kegiatan membandingkan antara standar atau target pekerjaan dengan hasil kerja pegawai. Kurang dari target, sama dengan target, ataukah melebihi target yang telah ditetapkan.

Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja

⁶⁷ Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2002), hlm. 75

⁶⁸ Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusyubban Tawangrejo Winong Pati*, (Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015), hlm. v-vi

⁶⁹ Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 12

ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.⁷⁰ Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.⁷¹

Pengertian kinerja atau performance diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. Jadi menurut bahasa bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.⁷²

Sedangkan menurut Samsudin pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.⁷³

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan hanya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, tetapi kinerja juga dapat diartikan sebagai *performance*, sumbangan kerja, penampilan kerja dan unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di

⁷⁰ Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 162

⁷¹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 167

⁷² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 100

⁷³ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hlm. 54

dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Kinerja pegawai perlu dievaluasi untuk memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja pegawai, dan untuk mengetahui perencanaan dengan proses pelaksanaan kinerja, sehingga digunakan sebagai bahan informasi rencana tindak lanjut. Penilaian kinerja SDM dapat dilakukan oleh beberapa orang, antara lain: diri sendiri, rekan sekerja, atasan, bawahan, maupun oleh pelanggan. Dengan demikian, berdasarkan evaluasi kinerja tersebut dapat dilakukan rencana tindak lanjut, untuk menentukan langkah-langkah perbaikan dan peningkatan kinerja yang tepat di masa mendatang.

b. Guru

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut Djamarah, guru dalam bahasa arab disebut dengan *mu'allim* dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan *teacher* yang memiliki arti seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain.⁷⁴ Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di mesjid, rumah, dan sebagainya.

Namun, dalam penelitian ini guru yang dimaksud adalah seorang guru yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di

⁷⁴ Syaiful Bahri Djamarah, 2010, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta,

sekolah/madrasah. Menurut Undang-undang dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.⁷⁵

Dalam Undang-Undang dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁷⁶

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di madrasah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja personil sekolah, antara lain faktor motivasi kerja dan faktor budaya sekolah. Kedua faktor tersebut perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja personil sekolah. Terutama bagi kepala sekolah atau para pimpinan sekolah harus memberikan banyak motivasi kepada para personil sekolah. Selanjutnya, faktor budaya sekolah juga harus diperhatikan. Sekolah perlu memiliki budaya yang baik. Budaya sekolah yang baik perlu dibangun oleh semua warga sekolah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebaikan seperti kedisiplinan, semangat kerjasama, kejujuran, saling menghormati dan menghargai, dan sebagainya.

Selanjutnya, Menurut Yamin dalam Notoatmojo, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain: 1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan,

⁷⁵ Lihat ayat 1, Pasal 39, BAB XI Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

⁷⁶ Lihat Pasal 1 BAB I, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*

kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru, 2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru, 3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah), 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru) Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*.⁷⁷

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Persepsi b) *Attitude* c) *Personality* d) Pembelajaran e) Motivasi.⁷⁸ Menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁷⁹

d. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Menurut John Miner dalam Sudarmanto mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum: 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.⁸⁰

⁷⁷ Notoatmodjo, Soekijo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992), hlm. 45

⁷⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 14

⁷⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya ..., hlm. 67

⁸⁰ Sudarmanto, Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi), Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 11

Kinerja SDM pendidikan didefinisikan sebagai pelaksanaan dan hasil kerja yang ditampilkan oleh seseorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan jabatannya. Menurut Desier, Kinerja SDM pendidikan dapat diamati/dilihat/diukur/diklasifikasikan melalui beberapa hal, yaitu: 1) Produktivitas, yaitu bandingan antara SDM dengan output yang dihasilkan; 2) Kuantitas kerja, yakni jumlah pekerjaan / tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyaknya beban tugas / pekerjaan yang ditetapkan; 3) Kualitas kerja, yakni tingkat kesesuaian dari kerja yang dihasilkan menurut standar kesesuaian yang ditetapkan, seperti ketelitian, kerapihan, dan ketuntasan; 4) Kehandalan, yakni kemampuan untuk melaksanakan/ menyelesaikan tugas-tugas ataupun dalam menyelesaikan persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kerja/ tugas; 5) Kecekatan, yakni kecepatan dan atau ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan; 6) Kehadiran, yakni tingkat absensi pegawai dalam bekerja; 7) Kemampuan kerjasama, kemampuan pegawai dalam berkerja bersama orang lain; 8) Kedisiplinan, ketelitian, dan keuletan; 9) Efektivitas dan efisiensi biaya, tenaga, pengaruh, reaksi, dan sebagainya.”⁸¹

Dari indikator kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama sehingga keempat indikator di atas mengukur kinerja pada level individu.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik melalui internet, penulis menemukan beberapa tesis, jurnal dan jenis karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini, dimaksudkan untuk menghindari adanya kesamaan tema ataupun masalah yang dikaji, maka penulis melakukan telaah pustaka pada

⁸¹ Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998), hlm. 56

penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:

1. Tesis yang ditulis oleh Muhammad Rizkon Efendi dengan judul “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMA Negeri I Kartasura”⁸²

Tesis yang ditulis oleh Effendi tersebut membahas tentang tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah SMA Negeri I Kartasura. Kesimpulan yang peroleh yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri I Kartasura meliputi gaya instruktif (*telling*), gaya konsultatif (*selling*), gaya partisipatif (*participating*) dan gaya delegatif (*delegating*). Persamaan penelitian yang dilakukan adalah tentang tema kepemimpinan situasional. Namun yang membedakannya, penelitian tersebut hanya terbatas pada kepemimpinan situasional, tidak berhubungan dengan peningkatan kinerja atau profesionalitas guru. Sehingga penelitian yang penulis lakukan lebih spesifik pembahasannya. Selain waktu dan tempat yang juga berbeda.

2. Tesis yang ditulis oleh Ari Setyarini yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala SD Negeri Majasem Purbalingga”.⁸³

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, sama dengan yang akan peneliti lakukan. Fokus kajiannya juga hampir sama, yakni meneliti gaya kepemimpinan Kepala Sekolah. Perbedaannya yaitu peneliti Ari Setyarini mengungkap gaya kepemimpinan yang dimiliki kepala SD Negeri Majasem Purbalingga sedangkan penulis akan mengkaji tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan situasi yang ada. Perbedaan mendasar dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian tersebut hanya membahas kepemimpinan kepala sekolah secara umum. Sedangkan tesis yang penulis tulis ini lebih focus pada

⁸² Muhammad Rizkon Efendi, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMA Negeri I Kartasura*, (Surakarta, Tesis PPs UMS tahun 2019)

⁸³ Ari Setyarini, *Kepemimpinan Kepala SD Negeri Majasem Purbalingga*, (Surakarta: Tesis PPs UMS Tahun 2018)

kepemimpinan situasional kepala madrasah selain waktu dan tempat juga berbeda.

3. Tesis oleh Lutfiani Nasfindi, dengan judul “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap”⁸⁴

Permasalahan yang dibahas dalam tesis tersebut adalah tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah di SMP Negeri 2 Maos. Kesimpulan yang diperoleh adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Maos meliputi gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. Persamaan penelitian yang dilakukan adalah tentang tema kepemimpinan situasional. Namun yang membedakannya, penelitian tersebut hanya terbatas pada kepemimpinan situasional, tidak berhubungan dengan peningkatan kinerja atau profesionalitas guru. Sehingga penelitian yang penulis lakukan lebih spesifik pembahasannya. Selain waktu dan tempat yang juga berbeda.

4. Jurnal yang ditulis oleh Siti Aisyah dan Soltan Takdir dengan judul “Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya”⁸⁵

Jurnal tersebut membahas tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. Kesimpulan dari jurnal tersebut menemukan bahwa Kepala sekolah telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dari indikator kepala sekolah berperan sebagai *telling/* memberitahukan telah dilaksanakan, *selling/* menjajakan, *participating/* mengikutsertakan, *delegating/* mendelegasikan.

⁸⁴ Lutfiani Nasfindi, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap*, (Jakarta: Tesis PPs UIN Syarif Hidayatulloh, 2017)

⁸⁵ Siti Aisyah dan Soltan Takdir, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*, (Jurnal Kepemimpinan Vol.2 No. 2 Th. 2017)

Persamaan penelitian adalah pada tema yaitu kepemimpinan situasional. Berbeda dengan tesis yang penulis tulis, lebih focus pada peningkatan profesionalisme guru dalam menjalankan tugasnya. Sehingga penelitian ini lebih jelas pembahasannya.

5. Jurnal yang ditulis oleh Nurul Hidayat dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja”⁸⁶

Jurnal di atas membahas tentang pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang. Kesimpulan yang diperoleh adalah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi. PT. Taspen (persero) KUC Malang.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan situasional Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

⁸⁶ Nurul Hidayat, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*, (Jurnal Manajemen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, tahun 2018)

BAB III

KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

A. Deskripsi Gambaran Umum Lokasi

1. Tinjauan Historis

Mengetahui sejarah merupakan keharusan bagi setiap generasi saat ini maupun yang akan datang, karena dengan sejarahlah kita dapat mengenal dan mengetahui jati diri suatu bangsa, dengan sejarah juga kita dapat melakukan dan menentukan langkah perubahan kearah yang lebih baik. Demikian juga MI Muhammadiyah Mertasari memiliki sejarah yang akan dikenang oleh generasi-generasinya sejak berdiri hingga saat ini.

MI Muhammadiyah Mertasari merupakan lembaga pendidikan berbasis Keislaman pada awalnya bernama Madrasah Diniyah. Berlokasi di Desa Mertasari Rt 01 Rw 02 Kecamatan Purwanegara Kabupaten Banjarnegara. Pada tanggal 1 Januari 1962 para tokoh Muhammadiyah Mertasari H. Basyuni, Musroji, Mardjuki, Samsuri, Purwoatmojo dan tokoh lainnya dengan bekal semangat dan gotong-royong warga masyarakat berdirilah lembaga pendidikan keagamaan.⁸⁷

Berangkat dari keprihatinan para tokoh Mertasari yang mayoritas Muhammadiyah melihat generasi muda khususnya anak-anak usia sekolah dasar minim pendidikan keagamaan dan banyak anak putus sekolah. Kegigihan dan keuletan para tokoh masyarakat saat itu untuk mewujudkan adanya pendidikan madrasah, membangkitkan

⁸⁷ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 3 Januari 2022

semangat Bapak Purwoatmojo yang saat itu menjabat sebagai Kepala Desa Mertasari mewakafkan sebagian tanahnya untuk dibangun madrasah.

Wakaf seluas 385 m2 modal dibangunnya sebuah madrasah yang masih sangat sederhana. Pagar dinding yang terbuat dari bambu, berlantai tanah, atap yang sering bocor ketika hujan, sudah menjadi hal yang biasa dialami saat itu. Bapak Mardjuki juga mewakafkan tanahnya seluas 100 m2 untuk dibangun musholla tempat mengaji dan belajar agama di lingkungan madrasah.⁸⁸

Pada awal berdirinya sebagai pengajar madrasah diniyah Bapak Musroji, Bapak Samsuri dan lainnya yang notabene tokoh agama di Mertasari menjadi tenaga sukarela yang tidak digaji. Keberadaan madrasah yang letaknya berdampingan dengan SD Negeri Mertasari memang perlu kerja keras untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat. Dengan diterbitkannya Surat Ijin Operasional tertanggal 1 Januari 1978 maka beralih nama menjadi Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah. Pembelajaran yang tadinya sore hari kemudian beralih pagi hari. Disamping itu ditempatkannya beberapa tenaga pengajar PNS Departemen Agama untuk mengelola pendidikan madrasah. Selain itu status madrasah sama dengan SD yang lulusannya bisa meneruskan kejenjang lanjutan pertama.

Sampai tahun 90an MI Muhammadiyah Mertasari belum bisa menyelenggarakan ujian sendiri. Sebagai sekolah swasta harus menginduk pada SD Negeri, sehingga ada anggapan masyarakat yang keliru bahwa sekolah di MI ijazahnya tidak laku untuk melanjutkan ke SMP. Itu , nyatanya banyak lulusan MI bisa melanjutkan ke sekolah umum.

Seiring berjalannya waktu eksistensi madrasah mulai terlihat perkembangannya. Berbagai upaya dilakukan untuk peningkatan kualitas dan kuantitas pendidikan madrasah, mulai dari sarana/prasarana, rekrutmen tenaga pengajar, kegiatan akademik dan non

⁸⁸ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 3 Januari 2022

akademik serta kegiatan pendukung lainnya. Sampai dengan saat ini berbagai prestasi baik akademik maupun non akademik diraih oleh MI Muhammadiyah Mertasari. Beberapa kali memperoleh kejuaraan di tingkat kabupaten baik yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama maupun sekolah/ madrasah Muhammadiyah. Tapak Suci yang menjadi andalan kegiatan ekstakuler beberapa kali diasah kemampuannya dalam ajang lomba Kejurda, Kejurwil dan open turnamen tingkat nasional. Dalam hal lain mengikuti tuntutan kebutuhan di era sekarang maka MI Muhammadiyah Mertasari telah memiliki Laboratorium Komputer untuk kegiatan berbasis teknologi dan internet masa kini.

Meningkatnya prestasi berimbas pada kepercayaan masyarakat yang juga peningkatan jumlah siswa. Saat ini siswa madrasah berjumlah 162 siswa berasal dari Mertasari dan beberapa desa sekitar, seperti Karanganyar, Merden, Damaraja dan Purwanegara. Hal ini menandakan pendidikan madrasah menjadi pilihan utama masyarakat saat sekarang yang haus akan pendidikan agama.⁸⁹

Dukungan yayasan, komite, stakeholder dan warga masyarakat terhadap madrasah semakin menumbuhkan semangat para guru untuk berperan dalam mencerdaskan anak bangsa. Pada tahun 2018 keluarga Bapak Purwoatmojo mewakafkan lagi tanah beserta rumahnya seluas + 394 m2 kepada Ranting Muhammadiyah Mertasari untuk dikelola madrasah yang saat ini dijadikan ruang belajar dan taman bacaan dengan nama Taman Pustaka Purwoatmojo.

2. Letak Geografis

Letak madrasah yang strategis di wilayah tengah-tengah kecamatan, sarana dan prasarana yang cukup representative menjadikan MI Muhammadiyah Mertasari sebagai pusat kegiatan guru dan siswa tingkat kecamatan.⁹⁰ Berangkat dari situlah keberadaannya tidak hanya

⁸⁹ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 3 Januari 2022

⁹⁰ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 3 Januari 2022

dibutuhkan oleh warga masyarakat mertasari dan sekitarnya namun juga oleh warga madrasah lain. Harapan kedepan MI Muhammadiyah Mertasari menjadi sekolah yang terus diminati sehingga memberikan manfaat seluas-luasnya bagi pendidikan masyarakat.

3. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi pada lembaga pendidikan adalah sama, termasuk di maka MI Muhammadiyah Mertasari, dimana kepengurusannya semua di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah yang berkerja sama dengan komite madrasah. Kemudian dibantu oleh waka kesiswaan, sarpras, kurikulum dan humas. Kemudian tugas mengajar menjadi tanggung jawab guru-guru sebagai tenaga pendidik. Untuk lebih jelasnya, mengenai struktur organisasi maka MI Muhammadiyah Mertasari sudah dapat dilihat pada lampiran.

4. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

a. Visi

Visi Madrasah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan Madrasah yang secara khusus diharapkan oleh Madrasah. Visi Madrasah merupakan turunan dari Visi Pendidikan Nasional, yang dijadikan dasar atau rujukan untuk merumuskan Misi, Tujuan sasaran untuk pengembangan Madrasah dimasa depan yang diimpikan dan terus terjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya. Adapun visi MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara adalah: **“Menedepankan Kualitas Keimanan, Keilmuan, Kepribadian Menuju Prestasi Dan Kemandirian.”**⁹¹

b. Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut di atas, Misi MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara adalah

⁹¹ Dokumentasi, data profil MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

sebagai berikut:

1. Memantapkan siswa dalam keimanan dan ketaqwaan kepada Allah Swt.
2. Meningkatkan profesionalisme guru untuk menciptakan budaya mutu secara inovatif dan kreatif.
3. Meyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan lulusan yang siap melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi
4. Mendorong pengembangan bakat dan ketrampilan siswa sehingga dapat menunjang prestasi dan melatih kemandirian.
5. Mengaktifkan penanaman sifat dan sikap-sikap terpuji dalam rangka pembentukan *akhlaqulkarimah*
6. Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan dan kemajuan madrasah.⁹²

c. Tujuan

Secara umum, tujuan pendidikan MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara secara umum adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara mempunyai tujuan secara khusus sebagai berikut:

1. Mewujudkan siswa menjadi manusia yang beriman, bertaqwa dan Berakhlakul karimah
2. Mewujudkan siswa menjadi manusia yang berilmu pengetahuan dan teknologi, ketrampilan dan bertanggung-jawab

⁹² Dokumentasi, data profil MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

3. Berprestasi dalam kegiatan keagamaan dan kepedulian sekolah
4. Berprestasi dalam perolehan nilai US
5. Berprestasi dalam persaingan masuk kejenjang SMP / MTs
6. Berprestasi dalam penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama bidang sains, matematika.
7. Berprestasi dalam lomba olah raga, kesenian dan kepramukaan.⁹³

5. Keadaan Guru dan Karyawan

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai keadaan guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1. Keadaan guru dan karyawan MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara⁹⁴

No.	Nama/NIP	Jabatan	Mengajar Kls / Mapel
1	Darsan, S.Pd.I	Kepala	Guru Kelas 6
2	Yosita Hardiyanti, S.Pd.I	Guru	Guru Kelas 2
3	Imam Khaerudin, S.Pd.I	Guru	Guru Kelas 4
4	St Romlah, S.Pd.I	Guru	Guru Kelas 3
5	Dwi Sulistyorini, S.Pd.I	Guru	Guru Kelas 1
6	Imam Romli Muhtasin, S.Pd	Guru	Guru Kelas 6
7	Laili Solikhah	Guru	Guru Kelas 5
8	Slamet Agung Priyono, S.Kom	Guru	Guru Mapel
9	Samsudin Nur H, S.I.Kom	Guru	Guru Penjas

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa keadaan guru dengan jumlah tersebut dan dengan kualifikasi pendidikannya,

⁹³ Dokumentasi, data profil MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

⁹⁴ Dokumentasi, data guru dan karyawan MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

maka akan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencapai tujuan pendidikannya.

6. Keadaan Siswa

Mengenai keadaan siswa untuk tahun pelajaran 2021/2022 mencapai angka 162 yang terbagi menjadi 3 tingkat, kelas I, II, III, IV, V dan VI masing-masing kelas terdiri dari satu rombongan belajar.. Mengenai keadaan siswa MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Keadaan Siswa MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara⁹⁵

No.	Kelas	Jumlah Kelas	Jumlah Siswa		Jumlah Seluruhnya
			Laki-Laki	Perempuan	
1		1	18	10	28
2		1	12	10	22
3		1	12	16	28
4		1	12	16	28
5		1	19	11	30
6		1	9	17	26
Jumlah		6	82	80	162

Berdasarkan tabel di atas, maka jumlah siswa menunjukkan bahwa MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat yang cukup besar dari masyarakat Kecamatan Purwanegara khususnya dan masyarakat Kabupaten Banjarnegara pada umumnya.

7. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana menjadi faktor penting untuk mendukung kegiatan pendidikan. Sarpras di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara sudah meliputi gedung tempat untuk

⁹⁵ Dokumentasi, data kesiswaan MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022

KBM, ruang laborat untuk praktikkum siswa, dan gedung pendukung lainnya, dan semuanya terawat dengan baik. Untuk mengetahui keadaan sarana dan prasarana di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara⁹⁶

Keadaan Gedung, Sarana Prasarana	Baik	Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat	Jml
Ruang Kelas		4	3		7
Ruang Kamad	1				1
Ruang Guru		1			1
Ruang Lab. Komputer	1				1
Ruang Perpustakaan		1			1
Ruang UKS				1	1
Sanggar Pramuka		1			1
Mushola / T.Ibadah	1				1
WC	3	1	1		5
Kamar Mandi	3	1	1		5

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dikatakan bahwa MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan yang cukup lengkap dengan sarana dan prasarananya, sehingga sangat mendukung seluruh aktivitas pendidikannya. Demikian gambaran umum MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara. Dari berbagai uraian di atas maka dapat digarisbawahi, bahwa MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan Islam yang sudah modern dan maju di wilayah Kabupaten Banjarnegara.

⁹⁶ Dokumentasi, data sarana dan prasarana MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dikutip tanggal 3 Januari 2022.

B. Deskripsi Hasil

1. Kepemimpinan gaya *telling* dalam meningkatkan kinerja guru

Penelitian ini difokuskan pada gaya kepemimpinan situasional, dimana data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan data-data yang diperoleh, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional khususnya dalam proses kepemimpinan yang pertama adalah kepala madrasah menerapkan gaya *telling* (memberitahukan) yaitu sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah dalam memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberikan perintah, dan tidak bersifat memaksa.

Sebagai seorang pemimpin pendidikan, kepala madrasah di dalam menerapkan atau mengimplemenasikan gaya kepemimpinan berupa gaya *telling* (memberitahukan) di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, yang pertama adalah memberikan suatu pekerjaan kepada guru dengan memberikan perintah, namun tidak dengan adanya paksaan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah merupakan figur pemimpin yang tidak memiliki jiwa otoriter.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah bahwa, secara sederhana, dalam menerapkan kepemimpinan situasional dengan gaya *telling*, adalah dengan memberikan perintah dalam memberikan suatu pekerjaan kepada guru-guru di madrasah ini. Namun secara pribadi, sebagai kepala madrasah tidak pernah memaksa guru untuk melaksanakan perintah tersebut. Perintah dilaksanakan atas kesadaran dari guru dalam melaksanakan. Dengan tanpa adanya paksaan itulah maka tugas yang dibebankan kepada guru dapat diterima dengan sepenuh hati.⁹⁷

⁹⁷ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dikutip tanggal 5 Januari 2022

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara nampaknya gaya yang diterapkan sebagai pemimpin situasional cenderung bersifat demokratis. Artinya. Tugas dan perintah dari kepala madrasah tidak mengandung unsur pemaksaan. Walaupun kepala madrasah berhak memaksa bawahannya untuk melaksanakan perintah yang dibebankan kepada guru dan karyawannya.

Selain itu, kepala madrasah juga menambahkan bahwa, memberika pekerjaan ataupun perintah kepada guru sangat tidak baik jika harus paksakan, karena hasilnya akan tidak baik. Keterpaksaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya tidak akan memberikan hasil yang diharapkan. Sehingga dalam memberi perintah, saya memandang guru melaksanakan dengan penuh kesadaran.⁹⁸

Hal senada juga disampaikan salah satu guru, yang memberikan pernyataan, bahwa memang benar, dalam memberikan perintah dan pekerjaan, kami selaku guru tidak pernah karena terpaksa menerima perintah atau pekerjaan tersebut, misalnya kepala madrasah memberikan perintah agar menyusun RPP sebelum mengajar, atau menyiapkan media dan alat pembelajaran. Semua dilaksanakan dengan penuh kesadaran akan tugas dan tanggung jawab kami.⁹⁹

Salah satu guru lain juga memberikan penjelasan bahwa, selama ini kepemimpinan kepala madrasah menurut saya pribadi sangat baik karena beliau tidak pernah melakukan pemaksaan kehendak atas perintah dan pekerjaan yang diberikan. Jika memang guru tidak mampu, maka diberikan kepada guru lain. Dengan demikian kepala madrasah tidak melakukan pemaksaan

⁹⁸ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

⁹⁹ Wawancara dengan Imam Romli, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

dalam memberikan pekerjaan kepada guru dan karyawan.¹⁰⁰

Berdasarkan penjelasan dan temuan di atas menunjukkan, gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam menerapkan gaya *selling* (memberitahukan) dilakukan dengan memberikan perintah atau pekerjaan secara langsung kepada guru, khususnya yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik. Hal ini juga dilakukan tanpa ada pemaksaan dari kepala madrasah. Semua diserahkan kepada guru sesuai dengan kapasitas dan kemampuan guru dan karyawan di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara.

Dari sini dapat diketahui, sebagai seroang pemimpin lembaga pendidikan sudah seharusnya memiliki gaya memimpin yang disukai bawahannya. Sehingga, perintah dan pekerjaan yang diberikan kepada guru akan dilaksanakan dengan sepenuh hati, penuh kesadaran dan yang paling penting tidak unsur pemaksaan dari kepala madrasah.

- b. Kepala madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan

Selanjutnya, selain kepala madrasah dalam memberikan pekerjaan kepada guru melalui perintah dan tanpa pemaksaan, kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara juga selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum guru melaksanakan pekerjaan tersebut. Pengarahan yang dimaksud adalah penjelasan mengenai prosedur dan proses dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada guru, agar guru memperoleh gambaran jelas bagaimana harus melaksanakan tugas yang dibebankan tersebut.

Hal ini disampaikan kepala madrasah bahwa, sebelum guru melaksanakan pekerjaan yang diberikan, saya memberikan juklak

¹⁰⁰ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

istilahnya, yaitu petunjuk bagaimana tugas tersebut dilaksanakan melalui pertemuan antara guru dengan kepala madrasah. Dari pengarahan yang diberikan, diharapkan guru memiliki kejelasan dan kemudahan dalam menjalankan tugas tersebut. Misalnya, kepala madrasah memberikan pekerjaan kepada seluruh guru untuk menyusun perangkat pembelajaran dengan kurikulum 2013 yang setahun ini baru berjalan. Sebelumnya mengadakan pertemuan dengan guru untuk memberikan arahan tentang apa dan bagaimana dalam mengembangkan perangkat pembelajaran dengan kurtilas. Pertemuan inilah yang digunakan untuk memberikan pengarahan atau penjelasan tugas yang diberikan.¹⁰¹

Penjelasan tersebut memberikan gambaran, dimana kepala madrasah tidak hanya memberikan pekerjaan saja. Tetapi beliau juga memberikan petunjuk dan pengarahan tentang pekerjaan yang diberikan kepada guru. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan kemudahan guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, cepat dan tepat waktu, serta sasaran yang diharapkan dapat tercapai.

Lebih lanjut kepala madrasah memberikan penjelasan bahwa, tujuan pengarahan ini tidak lain adalah untuk pencapaian tujuan. Contoh lain misalnya, saya memberikan perintah kepada salah satu guru untuk mengikuti pertemuan dinas di kantor dinas pendidikan Kabupaten Banjarnegara berkaitan dengan pelaksanaan UNBK tahun ini. Kepala Madrasah juga memberikan pengarahan tentang tugas tersebut seperti apa saja yang harus dilakukan, terus apa nanti yang harus dilaporkan. Dengan begitu guru tersebut tidak akan bingung untuk melaksanakan tugas tersebut. Sehingga hasil dari pertemuan itu dapat disampaikan ke madrasah dengan tepat.¹⁰²

¹⁰¹ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

¹⁰² Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

Penjelasan tersebut dibenarkan oleh salah satu guru, bahwa memang benar, kepala madrasah tidak hanya memberi pekerjaan semata. Tetapi beliau juga bertanggung jawab dengan memberikan pengarahan dan petunjuk tentang pekerjaan tersebut. Misalnya, ketika saya diberi perintah mengikuti pertemuan di Dinas Pendidikan Banjarnegara. Sebelum berangkat, kepala madrasah memberikan pengarahan secara jelas tentang pekerjaan tersebut. Di sinilah fungsi penting dari pengarahan yang disampaikan kepala madrasah.¹⁰³

Hal senada juga disampaikan oleh guru lain yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada saya dapat selesai tepat waktu dan hasilnya baik yaitu menyusun perangkat pembelajaran dengan kurtilas. Hal ini karena sebelum melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepala madrasah terlebih dahulu memberikan arahan, penjelasan dan masukan tentang pekerjaan tersebut. Hal ini yang menyebabkan guru-guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara senantiasa bekerja dengan baik, profesional dan tepat waktu. Itu karena gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tidak hanya memberi perintah saja, tetapi juga adanya arahan dan petunjuk kerja.¹⁰⁴

Berdasarkan pada temuan di atas memberikan penjelasan bahwa gaya kepemimpinan kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara selain memberikan pekerjaan melalui perintah dan tidak ada paksaan, juga memberikan pengarahan dan petunjuk tentang pekerjaan yang diberikan kepada guru. Hal ini tentunya akan menjadikan tugas dan beban guru menjadi lebih mudah dilaksanakan. Adanya pengarahan menjadikan guru lebih cepat dan tepat waktu dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

¹⁰³ Wawancara dengan Imam Romli, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

¹⁰⁴ Wawancara dengan Yosita, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5 Januari 2022

Selanjutnya dari hasil observasi, penulis menemukan bahwa kepala madrasah selaku pimpinan dapat dengan jelas memberikan arahan atau tugas kepada bawahannya (guru) untuk mengerjakan suatu tugas dan disampaikan dengan jelas dan detail sampai pada isi pokok persoalan yang akan dibicarakan dalam agenda rapat bersama dengan orang tua siswa untuk membahas masalah persiapan Ujian Nasional.¹⁰⁵

Selanjutnya, guna mengetahui lebih jelas temuan di atas, penulis memperoleh dokumen Surat Keputusan tentang perintah tugas kepada Wakil Kepala Madrasah Bidang kurikulum dan kesiswaan untuk mengikuti pertemuan di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Purworejo berkaitan dengan pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK). Untuk lebih jelasnya tentang dokumen tersebut dapat dilihat dalam lampiran tesis ini.

Berdasarkan temuan di atas, memberikan bukti bahwa, gaya kepemimpinan kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam menerapkan gaya *telling* (memberitahukan) telah terlihat diterapkan dalam pelaksanaan kepemimpinan situasional kepala madrasah. Dari temuan tersebut menunjukkan gaya memimpin dengan memberi perintah tentang pekerjaan kepada guru sebagai bawahannya serta memberikan pengarahannya terlebih dahulu berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab tersebut telah membuktikan bahwa kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah mampu menunjukkan gaya kepemimpinan situasional.

2. Kepemimpinan gaya *selling* dalam meningkatkan kinerja guru

Selanjutnya dalam kepemimpinan situasional kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara adalah dengan menerapkan gaya *selling* (menjajakan) yaitu gaya kepemimpinan, dimana seseorang pemimpin memberikan pengarahannya, juga berusaha

¹⁰⁵ Observasi gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 5-10 Januari 2022

melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikut serta dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Adapun dalam menerapkan gaya *selling* kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas

Tugas yang diberikan dari kepala madrasah kepada guru dibuat dengan aturan yang jelas. Sehingga dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, guru dapat mengerjakan sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan dalam hal ini adalah kepala madrasah. Berkaitan dengan aturan yang dibuat kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, kepala madrasah memberikan penjelasan bahwa dalam setiap pekerjaan yang diberikan kepada guru, tentu ada tata tertib atau aturan yang harus dilaksanakan oleh guru. Misalnya dalam pekerjaan menyusun perencanaan pembelajaran, aturan diberikan agar hasil yang dicapai sesuai dengan kurikulum pendidikan. Misalnya, tugas harus selesai dalam jangka waktu tertentu, perencanaan pelaksanaan pembelajaran harus dilaksanakan dalam kegiatan pembelajaran. Dengan adanya aturan tersebut, maka hasilnya akan sesuai dengan harapan.¹⁰⁶

Tidak ada aturan yang jelas ketika guru diberikan pekerjaan dapat dipastikan hasilnya tidak akan maksimal dan tidak sesuai dengan harapan kepala madrasah. Untuk itu, kepala di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam memberikan pekerjaan kepada guru disertai dengan adanya aturan atau biasa yang disebut juklak atau juknis. Hal ini bertujuan agar guru dapat bersikap profesional menjalankan tugas, sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan adanya aturan yang dibuat kepala madrasah pada setiap pekerjaan yang dibebankan, dibenarkan

¹⁰⁶ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

oleh salah satu guru yang menyatakan bahwa, memang benar, setiap kali kepala madrasah memberikan tugas tentunya telah dibuat aturan sebagai dasar bagi guru melaksanakan pekerjaan tersebut. Seperti saya yang diberi tugas menyusun kurikulum, aturan yang dibuat kepala madrasah misalnya, harus selesai dalam jangka waktu tertentu dan beberap aturan yang lain yang sifatnya tertulis.¹⁰⁷

Salah satu guru juga memberikan penjelasan bahwa, aturan selalu disertakan ketika kepala madrasah memberikan pekerjaan atau tugas pada guru dan karyawan. Misalnya memberi pekerjaan menyusun RPP atau perangkat pembelajaran. Ada aturan yang dibuat kepala madrasah seperti harus menggunakan kurtilas, metode pembelajaran harus yang sesuai, dan aturan lain yang harus diikuti oleh guru. Hal inilah yang membuat para guru selalu bersikap profesional. Karena, pekerjaan yang dibebankan hasilnya harus sesuai dengan harapan kepala madrasah.¹⁰⁸

Berdasarkan penjelasan di atas membuktikan bahwa, setiap kali kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara memberikan tugas atau pekerjaan kepada bawahannya dibuat juga aturan baku yang jelas dan menjadi dasar bagi guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan tersebut. Dengan adanya aturan inilah, maka dalam melaksanakan pekerjaan tersebut guru memiliki pijakan yang jelas sehingga hasil dari pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan kepala madrasah.

- b. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat.

Guru adalah rekan kerja kepala madrasah. Begitu juga kepala madrasah merupakan partner dari guru di lembaga pendidikan.

¹⁰⁷ Wawancara dengan Samsudin, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹⁰⁸ Wawancara dengan Imam Khaer, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

Jika kepala madrasah merasa menjadi atasan, tentunya guru dalam bekerja akan merasa kurang nyaman sehingga mengurangi sikap profesional guru dalam bekerja. Karena adanya rasa tekanan dari atas. Untuk itu, seorang pemimpin harus mau membuka diri, demokratis dalam memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, yang menyatakan bahwa, saya bukan atas, tetapi rekan kerja dari para guru. Secara pribadi saya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk menyampaikan pendapat berkaitan dengan pendidikan di madrasah ini, siapa saja. Misalnya dalam rapat membahas kurikulum pembelajaran, setiap guru diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat dan masukan berkaitan dengan hal tersebut. Karena saya yakin pemikiran masing-masing guru berbeda dan semua untuk bersama. Jadi dalam rapat tidak bukan milik pribadi seorang kepala madrasah.¹⁰⁹

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa, sebagai pemimpin MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara tidak pernah egois khususnya dalam rapat dengan guru dan karyawan. Selalu diberikan waktu yang cukup bagi guru untuk berpendapat sesuai dengan masalah yang dibahas dalam rapat tersebut. Adanya kesempatan yang diberikan kepada guru dalam menyampaikan pendapat khususnya ketika dalam rapat bersama kepala madrasah menjadikan bukti bahwa antara kepala madrasah dan guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara tercipta iklim kebersamaan yang harmonis.

Adanya kesempatan yang diberikan kepala madrasah kepada guru dalam menyampaikan pendapat ada setiap kesempatan pertemuan, dibenarkan oleh salah satu guru, yang menyatakan bahwa memang benar ketika ada rapat dengan

¹⁰⁹ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

kepala, beliau selalu memberikan kesempatan kepada semua guru menyampaikan masukan dan pendapat. Sehingga rapat berjalan menyenangkan, karena kepala madrasah memberikan kesempatan penuh kepada guru.¹¹⁰

Hal senada juga di sampaikan salah satu guru lain yang menyatakan bahwa, kesempatan berpendapat selalu diberikan kepada guru dalam pertemuan atau rapat-rapat madrasah. Pimpinan selalu terbuka terhadap semua pendapat dan masukan dari guru dalam rapat membahas program pendidikan madrasah. Jadi, kami sebagai guru merasa dihargai oleh pimpinan.¹¹¹

Selanjutnya dari hasil observasi penelitian ditemukan ketika dalam rapat guru-guru dan kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara membahas persiapan Ujian Tengah Semester, kepala madrasah dalam memimpin rapat senantiasa memberikan kesempatan bagi guru menyampaikan pendapatnya secara bergantian berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam rapat. Semua pendapat dijadikan pertimbangan oleh kepala madrasah dalam mengambil kebijakan dan keputusan rapat. Selain itu juga kepala madrasah tidak pernah memaksakan kehendaknya dalam setiap rapat dengan dewan guru.¹¹²

Berdasarkan temuan di atas membuktikan bahwa, gaya *selling* (menjajakan) dalam pelaksanaan kepemimpinan situasional kepemimpinan kepala madrasah memang diterapkan oleh kepala di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara. Salah satunya adalah dengan memberikan kesempatan yang luas kepada semua guru dalam menyampaikan ide, saran, masukan dan pendapat dalam setiap rapat madrasah. Hal ini menunjukkan dengan kepemimpinan kepala madrasah tersebut, maka sikap

¹¹⁰ Wawancara dengan Imam Khaer, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹¹¹ Wawancara dengan Yosita, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹¹² Observasi, gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10-15 Januari 2022

profesionalisme guru dan karyawan dapat ditingkatkan secara maksimal.

- c. Kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi
Selain memberikan kesempatan menyampaikan ide, saran dan masukan dalam setiap rapat, kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam menerapkan gaya *selling* juga bersikap demokratis. Artinya dalam rapat dengan dewan guru kepala madrasah tidak pernah memaksakan kehendaknya. Semua keputusan rapat ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama.

Hal ini disampaikan oleh kepala madrasah bahwa, keputusan hasil rapat selalu diambil melalui mufakat. Walaupun secara hak, kepala memiliki kewenangan memutuskan dan menentukan hasil rapat, namun itu tidak pernah dilakukan. Saya harus bersikap demokratis, agar keputusan yang dihasilkan dapat diterima seluruh warga madrasah. Sehingga dalam melaksanakan keputusan dan kebijakan, guru tidak pernah merasa terpaksa dan tertekan. Guru tetap memiliki sikap professional dalam bekerja.¹¹³

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa, sikap demokratis yang ditunjukkan kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara ketika memimpin rapat menjadikan keputusan yang diambil dapat memberikan kepuasan kepada semua guru dan karyawan. Sehingga dalam melaksanakan keputusan tersebut, guru merasa tidak karena rasa keterpaksaan atau karena rasa tertekan. Semua berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Mengenai kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya secara demokratis, dibenarkan oleh salah satu guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara yang menyatakan bahwa, memang benar, kepala madrasah bukan orang yang keras dan emosional. Beliau sangat demokratis

¹¹³ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

dalam memimpin. Khususnya dalam memimpin rapat dengan guru, tidak pernah memaksakan kehendaknya sendiri dalam mengambil keputusan maupun kebijakan. Semuanya diambil berdasarkan hasil musyawarah bersama, kesepakatan bersama. Dan hasilnya juga memberikan kepuasan bersama.¹¹⁴

Penegasan lain juga disampaikan oleh salah satu guru bahwa, kepala madrasah memiliki hak penuh dalam mengambil keputusan, namun itu tidak pernah dilakukan. Karena keputusan rapat yang menjadi hasil adalah mufakat bersama. Sehingga antara guru, karyawan dan kepala madrasah tidak ada yang merasa keberatan akan keputusan tersebut. Hal inilah yang menyebabkan guru dalam melaksanakan hasil keputusan tersebut dengan lapang dada, selalu bersikap professional dalam menjalankan setiap kebijakan madrasah.¹¹⁵

Selanjutnya dari hasil observasi penelitian, ditemukan bahwa kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara ketika memimpin rapat berlaku demokratis tanpa memaksakan kehendaknya. Hal ini terlihat dari cara memimpin rapat tersebut dalam mengambil keputusan rapat pada pembahasan Ulangan Tengah Semester dilakukan dengan mendengarkan masukan dari guru. Kemudian keputusan ditentukan secara mufakat.¹¹⁶

Dari temuan tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan kepala di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah diakui dan terbukti dalam menjalankan tugasnya selalu bersikap demokratis. Hal ini tidak saja membuat guru merasa nyaman dan bersikap professional dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Tetapi yang lebih penting tidak ada rasa keterpaksaan atau tertekan karena keputusan yang diambil

¹¹⁴ Wawancara dengan Samsudin, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹¹⁵ Wawancara dengan Imam Romli, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹¹⁶ Observasi, gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10-15 Januari 2022

secara sepihak atau adanya pemaksaan kehendak dari kepala madrasah.

d. Kepala madrasah dapat menerima saran dari guru

Jika diperhatikan, pemimpin jarang yang bersedia menerima saran dan masukan dari bawahannya. Hal ini terjadi karena adanya rasa gengsi ataupun karena merasa ‘aku adalah pemimpin’. Sehingga pemimpin merasa paling pandai, paling mampu dan paling berkuasa dalam organisasi yang dipimpinnya. Namun, hal ini tidak berlaku di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, karena kepala madrasah selalu terbuka dalam menerima masukan dan saran dari para guru maupun karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah tersebut.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah, bahwa saran dan masukan dari guru sangat penting untuk kemajuan dan peningkatkan madrasah. Untuk itu, sebagai kepala madrasah sudah seharusnya respons dan terbuka terhadap saran dan masukan dari guru. Dengan demikian, maka guru akan selalu terbuka dengan pimpinannya, merasa tidak takut dan dekat dengan pimpinannya. Hal akan menjadikan hubungan guru dan kepala menjadi lebih harmonis. Apakah dengan menerima saran dari bawahan, seorang pemimpin akan dipandang rendah? Tidak. Justru guru dan karyawan akan merasa segan dan hormat kepada pimpinannya. Guru merasa sangat dihargai kedudukannya sebagai pendidik.¹¹⁷

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa, seorang pemimpin yang mau dan terbuka dalam menerima saran dari bawahan tidak akan merendahkan seorang pimpinan di mata bawahannya. Hal ini bahkan akan membuat bawahan semakin merasa menghormati pimpinannya. Guru juga akan merasa lebih dihargai sebagai pendidik. Lain halnya jika seorang pemimpin yang egois,

¹¹⁷ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

tidak mau menerima masukan dan saran dari orang lain, maka hubungan dalam organisasi menjadi tidak harmonis.

Selanjutnya dari penjelasan salah satu guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara diperoleh keterangan bahwa, kepala madrasah sangat terbuka dalam menjalankan kepemimpinannya. Saya pernah dimintai saran mengenai program pembangunan tempat parkir. Saran yang saya berikan mendapat respons baik dan ternyata beliau mau menerima saran tersebut. Hal ini membuktikan bahwa kepala madrasah dapat menerima saran dari guru dan karyawan yang merupakan bawahannya.¹¹⁸

Hal senada juga disampaikan guru lain, bahwa jarang kepala madrasah/sekolah mau dan dapat menerima saran dari bawahannya. Tetapi di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, kepala madrasah sama seperti guru-guru di sini. Jabatan memang berbeda, tetapi dalam bekerja beliau senantiasa mau dan dapat menerima saran bawahannya dalam segi apapun. Khususnya yang berkaitan dengan peningkatan program pendidikan.¹¹⁹

Berdasarkan penjelasan di atas menjadi bukti bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara khususnya dalam menerapkan gaya *selling* direalisasikan melalui sikapnya yang mau dan dapat menerima saran dan masukan dari bawahannya. Sekecil masukan apapun, jika dinilai dapat meningkatkan mutu pendidikan maka kepala madrasah dapat menerima masukan dan saran tersebut. Hal inilah yang menjadikan guru dan karyawan senantiasa menunjukkan sikap profesional yang tinggi dalam menjalankan tugas, karena hubungan yang harmonis dalam organisasi selalu terjalin dengan baik.

¹¹⁸ Wawancara dengan Yosita, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹¹⁹ Wawancara dengan Imam Romli, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

- e. Kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan

Menjadi kewajiban dan peran pimpinan menjadi motivator bagi bawahannya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Motivasi yang diberikan kepala madrasah dapat dilakukan dengan berbagai cara dengan tujuan motivasi dan semangat guru dapat ditumbuhkan menjadi lebih baik.

Hal ini disampaikan kepala madrasah MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, bahwa terkadang ada guru yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara tuntas, atau guru kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Melihat hal itu, sebagai pimpinan harus memberikan motivasi kepada guru-guru tersebut. Misalnya melalui nasihat, saran-saran, masukan yang dapat membantu menumbuhkan semangatnya kembali dan juga dapat dilakukan melalui berbagai bentuk perbuatan yang dapat meningkatkan semangat dan motivasinya.¹²⁰

Motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru dan karyawan sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan profesionalisme guru dalam bekerja. Tanpa ada motivasi dari atasannya, maka guru akan bekerja kurang maksimal. Bahkan yang terjadi sikap profesional guru tidak akan terlihat, karena kurangnya dorongan dan pemberian motivasi dari atasannya. Motivasi tidak selalu berbentuk pemberian hadiah ataupun benda. Namun, ucapan, nasihat dan saran juga dapat dijadikan motivasi yang efektif dari kepala madrasah.

Mengenai kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara yang selalu memberi motivasi kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaannya dibenarkan oleh guru, yang menyatakan bahwa pekerjaan kurikulum tidaklah mudah, sehingga kadang semangat berkurang karena pekerjaan yang tak kunjung selesai dan cukup memakan pikiran.

¹²⁰ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

Dan disinilah motivasi dari kepala madrasah diberikan. Bahkan tak jarang kepala madrasah ikut membantu pekerjaan. Hal inilah yang membuat saya menjadi lebih bersemangat lagi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.¹²¹

Ucapan yang sama juga disampaikan salah satu guru, bahwa mengajar memang membutuhkan tenaga dan pikiran yang besar. Belum lagi urusan rumah tangga memasak, anak dan sebagainya. Kadang di madrasah saya lesu dan kurang bersemangat. Jika melihat itu, maka kepala madrasah tidak tinggal diam. Beliau melakukan pendekatan dengan cara yang halus, diajak bercerita dan sebagainya. Sehingga tanpa sadar, saya menjadi bersemangat lagi untuk mengajar. Ini jarang sekali terjadi pada kepala madrasah di lembaga pendidikan lainnya.¹²²

Kemudian, dari hasil observasi penelitian ditemukan ketika ada salah satu guru (guru Matematika) yang terlihat lesu dan kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya mengajar, kepala madrasah dengan pendekatan personal dengan diajak bercanda, bergurau hingga tanpa terasa guru tersebut bersemangat kembali. Wajah yang lesu dan tidak bersemangat akhirnya hilang. Guru tersebut telah terlihat ceria kembali setelah kepala madrasah memberikan saran, masukan dan nasihat dengan cara yang tepat.¹²³

Berdasarkan temuan di atas, membuktikan bahwa sebagai kepala madrasah harus dapat memberikan motivasi kepada para guru dan karyawan, ketika mereka terlihat tidak memiliki semangat dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Gaya inilah yang diterapkan kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam memimpin lembaga

¹²¹ Wawancara dengan Imam Romli, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹²² Wawancara dengan Yosita, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹²³ Observasi, gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10-15 Januari 2022

tersebut. Sehingga dengan adanya motivasi yang diberikan kepada guru, maka sikap profesional guru dan karyawan akan semakin terlihat meningkat.

- f. Kepala madrasah memberikan pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Selain motivasi yang diberikan dalam kepemimpinan situasional menerapkan gaya *selling* (menjual/menjajakan) sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, kepala madrasah juga senantiasa memberikan pujian, penghargaan bahkan intensif kepada guru yang dinilai memiliki kinerja dan dedikasi kepada lembaga pendidikan dengan maksimal. Dan inilah yang menarik untuk diperhatikan adanya penghargaan, pujian bahkan intensif dari kepala madrasah.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah, pemberian pujian, penghargaan adalah menjadi salah satu program kepala madrasah sebagai bentuk peningkatan profesional guru. Penghargaan ini sifatnya sebagai bentuk dorongan agar dapat dilakukan oleh guru lainnya. Misalnya, pujian dan intensif diberikan kepada guru dengan kehadiran 100% dalam satu semester. Guru tersebut berhak menerima pujian dan intensif yang disampaikan di depan seluruh warga madrasah ketika pelaksanaan Upacara Bendera hari senin. Tujuannya agar dapat dijadikan contoh bagi guru lainnya. Tidak lebih.¹²⁴

Pujian dan intensif memang diperlukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin kepada bawahannya, agar motivasi dan kinerja guru selalu terjaga dan meningkat. Adanya pujian, penghargaan dan intensif akan menjadi pemicu semangat guru-guru dalam bekerja menjadi lebih baik. Kondisi inilah yang menjadikan kepala madrasah menjalankan perannya sebagai motivator. Tanpa adanya perhatian yang diberikan melalui pujian

¹²⁴ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

dan penghargaan, bukan tidak mungkin semangat kerja guru menjadi kurang terjaga.

Mengenai pujian dan intensif ini dibenarkan salah satu guru yang pernah mendapatkan penghargaan tersebut, bahwa memang benar, sebagai bentuk perhatian kepala madrasah beliau memberikan penilaian terhadap kinerja guru dan karyawan secara berkala. Dan pada setiap akhir semester ada sebuah penghargaan, pujian, dan juga intensif yang dilaksanakan pada kegiatan upacara bendera di halaman madrasah. Sangat membanggakan, saya merasa terpacu untuk bekerja lebih baik lagi.¹²⁵

Ucapan yang hampir sama disampaikan salah satu guru bahwa, memang pujian dan penghargaan cukup sederhana, tetapi dampaknya sangat besar bagi peningkatan profesionalisme guru. Juga intensif juga tidak terlalu besar tetapi sangat membantu dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Dan itu yang terpenting dan telah dilakukan oleh kepala madrasah.¹²⁶

Berdasarkan hasil observasi, penulis melihat secara langsung adanya bukti penghargaan yang diterima dari kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara kepada salah satu guru yaitu guru Biologi karena dedikasi dan kerjanya dengan tingkat kehadirannya di madrasah yang sangat disiplin dan tidak pernah alpa/ijin berupa piagam.¹²⁷

Melihat temuan di atas memberikan bukti, gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara memang telah menerapkan gaya *selling* (menjajakan). Dari gaya inilah, peran kepala madrasah telah diperlihatkan sebagai motivator bagi guru dan karyawan.

¹²⁵ Wawancara dengan Samsudin, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹²⁶ Wawancara dengan Yosita, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10 Januari 2022

¹²⁷ Observasi, gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 10-15 Januari 2022

Adanya pemberian pujian, penghargaan dan intensif secara tidak langsung dapat berdampak pada peningkatan profesionalisme guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

3. Kepemimpinan gaya *participating* dalam meningkatkan kinerja guru

Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru adalah kepala madrasah menerapkan gaya *participating* (peran serta/ mengikutsertakan). Artinya kepala madrasah mengikutsertakan seluruh guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan baik dalam menyelesaikan masalah maupun dalam penentuan kebijakan madrasah. Selain itu juga kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara berperan serta aktif pada kegiatan yang dilakukan warga sekitar madrasah, seperti kerja bakti dan kegiatan lainnya. Adapun gaya *participating* kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara yang diterapkan adalah sebagai berikut:

- a. Membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan dapat diterima oleh semua pihak

Membuat keputusan dengan tepat dan dapat diterima semua pihak tidaklah mudah. Karena harus dapat melibatkan semua unsur permasalahan yang terlibat. Jika keputusan yang diambil memberatkan salah satu pihak, maka akan ada pihak yang kecewa. Dan ini akan menjadikan permasalahan tidak dapat diselesaikan dengan baik. Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam menjalankan kepemimpinannya selalu melibatkan atau mengikutsertakan seluruh guru dan karyawan dalam memutuskan suatu keputusan penting. Misalnya kepala madrasah dalam memutuskan suatu kebijakan dalam pelaksanaan pembelajaran. Masalah yang muncul tidak semua guru tepat waktu dan disiplin dalam melaksanakan pembelajaran. Inilah yang harus selesai secara bersama-sama dengan guru yang bersangkutan.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah, bahwa masalah yang sering muncul adalah tentang pembelajaran, dimana tidak semua guru dapat menerapkan disiplin kerja yang baik, misalnya datang tepat waktu kurang diperhatikan. Melaksanakan pembelajaran mulai dan selesai tepat waktu sesuai jadwal juga sering terjadi pelanggaran. Tentunya kepala madrasah harus mengambil suatu keputusan untuk memperbaikinya. Dengan melibatkan guru-guru dalam menentukan kebijakan berkaitan masalah tersebut, akan lebih mudah dalam mengambil suatu keputusan agar guru tidak merasa keberatan dan dapat diterima semua warga madrasah. Itu yang terpenting.¹²⁸

Pengambilan suatu keputusan dengan tanpa melibatkan komponen lain dalam hal ini adalah guru dan karyawan di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara akan berdampak pada keterpaksaan menerima keputusan tersebut yang berakibat pada rasa tertekan dengan keputusan tersebut. Kepala madrasah dengan melibatkan dan mengikutsertakan seluruh warga madrasah untuk mengambil keputusan berkaitan suatu masalah misalnya dengan mendengar pokok permasalahan guru dalam kegiatan pembelajaran dapat dijadikan pertimbangan guna menetapkan satu keputusan. Dan hasilnya tentu dapat diterima dengan lapang dada oleh para guru.

Hal tersebut juga dijelaskan salah satu guru yang memberikan penjelasan, bahwa setiap masalah yang muncul di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara ini selalu diselesaikan dengan mengikutsertakan warga madrasah, khususnya guru. Pelibatan ini untuk menghindari ketidakpuasan atas kebijakan kepala madrasah. Secara pribadi saya sangat setuju dengan sikap kepala madrasah ini. Jadi, keputusan yang diambil dapat diterima dengan baik oleh guru.¹²⁹

¹²⁸ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

¹²⁹ Wawancara dengan Imam Romli, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

Berdasarkan penjelasan di atas menjadi bukti bahwa kepala madrasah dalam menerapkan gaya *participating* di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah dilaksanakan dengan melibatkan atau mengikutsertakan guru dan karyawan dalam mengambil keputusan menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Inilah peran kepala madrasah yang disebut sebagai fasilitator dan inilah yang menjadikan keputusan yang diambil dapat diterima semua pihak, baik guru, kepala madrasah, karyawan dan masyarakat sendiri sebagai *stakeholder* pendidikan di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara.

Selanjutnya dari hasil observasi ditemukan, ketika terjadi permasalahan dalam kegiatan pembelajaran, karena terdapat sebagian guru yang kurang dalam kedisiplinan, sehingga pembelajaran terkadang berjalan tidak sesuai harapan, maka guru yang bermasalah tersebut diikutsertakan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Guru memberikan masukan dan pendapat untuk menyelesaikan masalah yang dialaminya. Sementara kepala madrasah hanya menjadi fasilitator saja, mendengarkan permasalahan yang dialami guru mengapa terjadi pelanggaran dalam kedisiplinan. Sehingga keputusan yang diambil berdasarkan pendapat dari guru-guru tersebut. Kepala madrasah hanya menetapkan keputusan yang telah disepakati bersama.¹³⁰

Temuan tersebut semakin memperkuat bukti bahwa kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara selalu melibatkan bawahannya dalam setiap menyelesaikan permasalahan yang muncul berkaitan dengan program pendidikan yang dilaksanakan. Keputusan yang diambil adalah berdasarkan masukan dan pendapat dari guru tersebut. Sehingga keputusan tersebut memberikan kepuasan semua guru dan karyawan yang dilibatkan. Dan inilah gaya *participating* seorang

¹³⁰ Observasi, gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 15-20 Januari 2022

kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara sebagai salah satu indikator pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional.

- b. Aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh warga masyarakat.

Selanjutnya berkaitan dengan gaya *participating* lainnya yang ditunjukkan oleh kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dalam kepemimpinan situasionalnya direalisasikan dengan berperan aktif dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh warga sekitar madrasah. Peran aktif ini ditunjukkan kepala madrasah dengan terjun langsung dalam kegiatan kemasyarakatan baik yang bersifat sosial, budaya maupun keagamaan.

Sebagaimana disampaikan oleh kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, bahwa peran serta aktif dalam kegiatan kemasyarakatan sangat diperlukan. MI ini berdiri di tengah masyarakat dan besar karena masyarakat. Jadi sudah seharusnya sebagai kepala madrasah harus ikut berbaur dengan masyarakat dalam setiap kesempatan. Misalnya saya mengikuti kegiatan bakti sosial bersama TNI, Polri dan masyarakat membantu korban bencana. Saya juga biasa menghadiri kegiatan keagamaan seperti peringatan Isra' Mi'raj yang dilaksanakan warga sekitar madrasah dan berbagai bentuk kegiatan lainnya. Kepala harus berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan tersebut.¹³¹

Mengakui masyarakat memiliki andil besar dalam peningkatan dan kemajuan lembaga pendidikan, menjadikan masyarakat akan selalu memberikan kepercayaan yang besar terhadap madrasah. Dan ini yang dilakukan oleh kepala madrasah MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara yang selalu terjun berbaur di tengah-tengah masyarakat melalui kegiatan kemasyarakatan baik sosial, budaya maupun keagamaan.

¹³¹ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 15 Januari 2022

Peran serta aktif ini terwujud karena kepala madrasah melihat masyarakat adalah bagian dari komponen pendidikan.

Sebagaimana disampaikan salah satu guru, bahwa kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara termasuk sosok pemimpin yang dekat dengan guru dan karyawan serta dekat dengan masyarakat sekitar. Tak jarang beliau berkumpul bersama masyarakat mengikuti kegiatan seperti bakti sosial, memberikan bantuan korban bencana bahkan kegiatan keagamaan seperti kemarin pada peringatan Isra' Mi'raj di desa sekitar madrasah. Hal inilah yang mendorong para guru dan karyawan harus dapat menempatkan diri dengan baik, artinya guru harus dapat bersikap professional melihat sikap kepala madrasah. Dapat mencontoh gaya kepemimpinannya yang menyesuaikan kondisi dan situasi madrasah dan masyarakat.¹³²

Hal senada juga disampaikan salah satu guru lain, yang menyatakan bahwa, selain berperan aktif dalam kegiatan kemasyarakatan, kepala madrasah juga selalu mengikutsertakan guru dan karyawan dalam kegiatan di masyarakat. Misalnya kepala madrasah mengajak guru dan karyawan ikut dalam pemberantasan nyamuk demam berdarah di masyarakat. Hal ini sering dilakukan untuk menanamkan sikap profesionalisme guru yang tidak saja bertugas sebagai pendidik siswa, tetapi juga memiliki peran sosial di masyarakat. Dengan kepemimpinan seperti inilah, maka sikap professional guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara terus ditingkatkan.¹³³

Selanjutnya dari hasil observasi penelitian, ditemukan peran serta kepala madrasah di masyarakat terlihat ketika kepala madrasah mengikuti kerja bakti yang diadakan oleh warga masyarakat, dalam rangka memberantas nyamuk penyebab DBD, bersama warga masyarakat, aparat pemerintah. TNI/Polri dan

¹³² Wawancara dengan Yosita, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

¹³³ Wawancara dengan Yosita, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

warga madrasah di wilayah sekitar MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara.¹³⁴

Berdasarkan temuan di atas, dimana kepala madrasah dalam menerapkan gaya *participating* melalui kepemimpinan situasional dimana kepala madrasah selalu mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan guna menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lembaga pendidikan tersebut. Dengan melibatkan guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan akan semakin menambah rasa kepercayaan diri guru sehingga sikap profesionalisme guru akan tetap terjaga dan semakin meningkat. Karena hal ini dinilai guru profesinya dihargai dan dihormati oleh pimpinannya.

Selain itu dengan melibatkan diri kepala madrasah dalam setiap kegiatan di masyarakat baik sosial, budaya maupun keagamaan, akan mendekatkan warga madrasah dengan masyarakat. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan kemasyarakatan akan menambah kepercayaan masyarakat terhadap guru, bahwa guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara tidak hanya sebagai pendidik, tetapi juga dapat berperan dalam kegiatan sosial. Dari sinilah, melalui gaya *participating* kepala madrasah secara tidak langsung dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan profesionalisme guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara.

4. Kepemimpinan gaya *delegating* dalam meningkatkan kinerja guru

Kepemimpinan situasional kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dengan indikator selanjutnya adalah menerapkan gaya *delegating* (mendelegasikan). Gaya ini seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktik, dengan perilaku demikian seorang pejabat

¹³⁴ Observasi, gaya kepemimpinan situasional kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 15-20 Januari 2022

pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan. Seperti yang terjadi di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, dimana kepala madrasah sebagai pimpinan lembaga memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk menjadi wakil (delagasi) untuk MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara. Adapun gaya *delegating* (mendelegasikan) yang diterapkan kepala madrasah diimplementasikan melalui aktivitas sebagai berikut:

a. Kepala madrasah memantau pekerjaan guru

Menjadi tugas kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara untuk melakukan pemantauan seluruh pekerjaan bawahannya yaitu guru dan karyawan. Pemantauan yang dilakukan adalah untuk memastikan bahwa tugas yang diwakilkan oleh guru dapat terlaksana dengan baik. Hal ini yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dengan menerapkan gaya *delegating*.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah bahwa, setiap kali saya memberikan wewenang atau mendelegasikan guru, selalu saya pantau. Tujuannya untuk memastikan tugas tersebut dilaksanakan dengan baik. Misalnya, ketika saya memberikan wewenang kepada wakil kepala bidang kurikulum untuk memimpin rapat guru, saya selalu memantau, baik secara langsung maupun tidak langsung tanpa sepengetahuan guru. Hal ini untuk mengetahui sejauhmana kemampuan guru tersebut dalam memimpin rapat.¹³⁵

Hal senada juga disampaikan guru yang pernah didelegasikan dalam kegiatan pertemuan dengan guru madrasah lain. Dalam pertemuan tersebut, kepala madrasah melakukan pemantauan secara tidak langsung, yaitu hanya meminta berita acara pertemuan dan rangkuman hasil pertemuan. Hal ini menjadikan

¹³⁵ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

guru yang diberikan wewenang mewakili MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara harus benar-benar bersikap profesional. Karena hasil dari pertemuan tersebut harus dapat dipertanggung jawabkan di hadapan kepala madrasah.¹³⁶

Penjelasan kepala madrasah dan guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara membuktikan bawah dalam menerapkan kepemimpinan situasional, melalui indikator mendelegasikan, kepala madrasah berperan sebagai pengawas tugas guru. Peran inilah yang sering dijadikan kepala madrasah untuk menilai sejauhmana kemampuan guru ketika diberikan wewenang untuk menjadi perwakilan madrasah dalam pertemuan-pertemuan di luar madrasah yang berkaitan dengan tugas pendidikan. Dengan demikian kepala madrasah dapat mengetahui tingkat profesionalisme guru dan karyawannya. Seperti dalam pertemuan antar guru, antar kepala madrasah bahkan dalam pertemuan dinas.

- b. Kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya, berkaitan dengan kepemimpinan situasional kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dengan indikator mendelagasikan, kepala madrasah juga memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada guru yang didelegasikan khususnya pada kegiatan atau pertemuan kedinasan, seperti rapat di kantor Dinas Pendidikan maupun di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

Sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah bahwa, delegasi yang saya berikan kepada salah satu guru adlah sebuah pelimpahan wewenang sepenuhnya. Artinya, kepala madrasah memberikan kepercayaan dan tanggung jawab sepenuhnya kepada guru tersebut. kepala madrasah tidak akan ikut campur dengan tugas yang diwakilkan tersebut. Tujuannya, agar guru

¹³⁶ Wawancara dengan Imam Romli, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

yang diberi tugas dapat bersikap profesional sebagai seorang delegasi. Dapat memberikan laporan secara profesional hasil dari pekerjaan tersebut.¹³⁷

Menanggapi penjelasan kepala madrasah di atas, salah satu guru membenarkannya dengan memberikan pernyataan, memang benar ketika kepala madrasah mendelegasikan guru pada pertemuan di luar madrasah dan bersifat kedinasan, semua diserahkan secara penuh tanggung jawab tersebut melalui penerbitan surat tugas dari kepala madrasah. Seperti beberapa waktu lalu ketika saya diberi tanggung jawab mewakili rapat kedinasan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013 (Kurtilas) mata pelajaran agama, secara resmi memperoleh surat tugas beserta kelengkapan lain termasuk akomodasinya. Ini adalah tanggung jawab yang harus diemban sebagai delegasi dari kepala madrasah. Harus bersikap profesional karena mewakili institusi dan organisasi.¹³⁸

Selanjutnya dari hasil observasi, kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara memberikan tugas kepada seorang guru biologi untuk dapat mengikuti rapat di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banjarnegara selama 3 hari dalam rangka untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013. Kepala madrasah juga menerbitkan surat tugas resmi sebagai dasar penugasan tersebut. Contoh surat tugas terlampir.¹³⁹

Berdasarkan temuan di atas membuktikan, bahwa kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan indikator mendelagasikan yang dibuktikan adanya guru yang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk mewakili

¹³⁷ Wawancara dengan Darsan, selaku Kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

¹³⁸ Wawancara dengan Imam Khaer, selaku guru MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara, tanggal 20 Januari 2022

¹³⁹

madrasah mengikuti berbagai pertemuan kedinasan baik dari kantor Kementerian Agama maupun kantor Dinas Pendidikan, Kabupaten Banjarnegara. Selain itu guru juga diberi tugas untuk mengikuti berbagai pertemuan antar guru yang membahas program pendidikan. Selanjutnya, untuk lebih jelasnya tentang temuan penelitian di atas, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Hasil Penelitian

Wawancara	Observasi	Dokumentasi
Gaya Telling (Memberitahukan)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah dalam memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberikan perintah, dan tidak bersifat memaksa. 2. Kepala madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan 	<p>Kepala Madrasah selaku pimpinan dapat dg jelas memberikan arahan/ tugas kepada bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas & disampaikan dg jelas & detail sampai pada isi pokok persoalan yg akan dibicarakan dlm agenda rapat bersama dg wali siswa.</p>	<p>Surat keputusan tentang perintah tugas kepada Wakil Kepala Bidang Kesiswaan u/ mengikuti kegiatan yg diadakan oleh Kemenag Kab. Banjarnegara terkait dg akan diadakannya ujian nasional tingkat SD/MI.</p>
Gaya Selling (Menjajakan)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat aturan yg jelas dibuat oleh kepala madrasah dlm memberikan tugas 2. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat 3. Kepala madrasah dlm menjalankan tugasnya berlaku demokrasi 4. Kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, 5. Kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan 6. Kepala madrasah memberikan pujian & insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dgn baik 	<p>Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide/ pendapat dalam rapat, memimpin rapat berlaku demokratis tanpa memaksakan kehendaknya, selain itu kepala madrasah dapat memberikan motivasi kepada guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara memberikan penghargaan</p>	<p>Meliputi piagam penghargaan yang diberikan kepala madrasah kepada salah seorang guru biologi karena tingkat kehadirannya di madrasah yang sangat disiplin dan tidak pernah alpa/ijin</p>
Gaya Participating (Mengikutsertakan)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah & keputusan yang diambil oleh kepala madrasah dapat diterima oleh semua pihak 2. Kepala madrasah selama ini aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh warga masyarakat 	<p>Kepala Madrasah mengikuti kerja bakti yang diadakan oleh warga masyarakat, dalam rangka memberantas nyamuk penyebab DBD, bersama warga masyarakat, aparat pemerintah. TNI/Polri dan warga madrasah</p>	<p>Foto kegiatan bersih bersih yang dilakukan secara bersama oleh warga masyarakat, apart pemerintah, dan warga madrasah</p>

Gaya Delegating (Mendelegasikan)		
1. Kepala madrasah memantau pekerjaan guru	Kepala Madrasah memberikan tugas kepada guru keagamaan untuk dapat mengikuti rapat di Dinas Kementerian Agama Kab. Banjarnegara dalam rangka persiapan untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013.	Surat keputusan tentang perintah tugas kepada guru untuk mengikuti suatu kegiatan yang diadakan oleh Kemenag dan Dinas Pendidikan Kab. Banjarnegara
2. Kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.		

Demikian temuan penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara. Dengan temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa, kepemimpinan situasional pada dasarnya cukup efektif diterapkan oleh seorang pemimpin. Karena kepemimpinan situasional melihat kesiapan dan kematangan dari para karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para guru dan karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri guru dan karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja dan meningkatkan profesionalisme.

C. Pembahasan Hasil

Berdasarkan hasil dari temuan penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara seperti yang diuraikan pada subbab sebelumnya, maka dapat dianalisis dengan menyesuaikan dengan teori yang disusun pada bab II. Hal ini untuk menemukan suatu temuan baru berkaitan dengan masalah penelitian yang diteliti. Adapun analisis hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Gaya Telling

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepala madrasah telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dimana dari indikator kepala madrasah berperan sebagai telling/memberitahukan telah dilaksanakan, diantaranya adalah kepala madrasah memberikan

perintah yang jelas kepada guru dan perintah yang diberikan oleh kepala madrasah tidak bersifat memaksa, selain itu kepala madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Efendi dalam hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.¹⁴⁰

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha, perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dapat dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.¹⁴¹

Dengan demikian jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2. Kepemimpinan Gaya *Selling*

Gaya *Selling*/Menjajakan dalam Meningkatkan profesionalisme guru dimana selama ini kepala madrasah selalu aktif dalam memberikan

¹⁴⁰ Efendi, Muhammad Rizkon, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMA Negeri I Kartasura*, (Surakarta, Tesis PPs UMS tahun 2019), hal. 85

¹⁴¹ Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2007), hal. 65

semangat dan motivasi kepada guru dalam proses pembelajaran sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya di madrasah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai selling/menjajakan, yaitu kepala madrasah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala madrasah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala madrasah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala madrasah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.¹⁴²

Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan. Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau.

Gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara

¹⁴² Paul Hersey Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational Behavior*. Sixth edition, (Singapore: Prentice Hall. 1993), hal. 154

telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai selling/ menjajakan, yaitu kepala madrasah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala madrasah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala madrasah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala madrasah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.

Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan. Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau. Gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan.

3. Kepemimpinan Gaya *Participating*

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam hal *participating* ialah orientasi tugas yang digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif.¹⁴³ Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan

¹⁴³ Paul Hersey Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational ...*, hal. 160

keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa selama ini kepala madrasah telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai *participating/* mengikutsertakan, yaitu kepala madrasah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah dapat diterima oleh semua pihak, selain itu keputusan yang diambil oleh kepala madrasah berdasarkan saran dari guru-guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan. Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan.¹⁴⁴

Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau.

Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para guru untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para guru-guru. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri guru mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja.

¹⁴⁴ Paul Hersey Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational ...*, hal. 169

4. Kepemimpinan gaya *delegating*

Hersey dan Blanchard, menyatakan seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.¹⁴⁵

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa selama ini kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah menyatakan seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa selama ini kepala MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan profesionalisme guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menjalankan perannya sebagai *telling/memberitahukan*, *selling/menjajakan*, *participating/mengikutsertakan*, dan *delegating/mendelegasikan*, dan keempat indikator ini merupakan kriteria dalam melihat kepemimpinan situasional yang dijalankan kepala madrasah.

¹⁴⁵ Paul Hersey Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational ...*, hal. 179

Kepemimpinan situasional kepala madrasah di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan dengan cara delegasi dapat dilihat dari cara pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahannya perilaku mereka sendiri.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala madrasah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi madrasah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala madrasah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid.

Dengan demikian, kepala madrasah bias mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya. Keterlibatan kepala madrasah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan

upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala madrasah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi kepada para guru, serta enyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari madrasah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka.

Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah ialah: rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala madrasah menerapkan gaya *telling* dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara telah dilaksanakan yang dibuktikan aktivitas a) kepala madrasah dalam memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberikan perintah, dan tidak bersifat memaksa; b) Kepala madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan.
2. Kepemimpinan kepala madrasah menerapkan gaya *selling* dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara yaitu dilaksanakan dengan a) membuat aturan yang jelas; b) memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat; c) Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi; d) Dapat menerima saran dari guru; e) memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan; f) memberikan pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik
3. Kepemimpinan kepala madrasah menerapkan gaya *participating* dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dilaksanakan dengan: a) Kepala sekolah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dapat diterima oleh semua pihak; b) Kepala sekolah

selama ini aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh warga masyarakat

4. Kepemimpinan Kepala Madrasah menerapkan gaya *delegating* dalam meningkatkan kinerja guru di MI Muhammadiyah Mertasari Purwanegara Banjarnegara dilakukan melalui: a) Kepala sekolah memantau pekerjaan guru; b) Kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan

B. Saran

Terkait dengan kesimpulan penelitian di atas, maka penulis menyarankan, sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah, terus mencoba mempertahankan kemajuan madrasah serta terus meningkatkan kinerja dari bawahan.
2. Kepada guru dan karyawan, harus lebih aktif dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi sehingga permasalahan dapat cepat terselesaikan, serta lebih meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.
3. Pemerintah hendaknya memperhatikan fasilitas madrasah yang kurang baik maupun yang telah rusak hendaknya diprioritaskan untuk segera dipenuhi. Hal ini untuk meminimalisir kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam menerapkan gaya atau pola kepemimpinan yang dijalankan.
4. Untuk peneliti lain disarankan untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan pola atau gaya kepemimpinan kepala madrasah serta upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah/madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Siti dan Soltan Takdir, *Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya*”, Jurnal Kepemimpinan dan Kepengurusan Sekolah Vol. 2 No. 2 Th. 2017.
- Armstrong, *Armstrong’s handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Asmani, Jamal Ma’mur, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Professional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*, Yogyakarta: Diva Press. 2009.
- Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Desier, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998.
- Dirawat, dkk, 1983, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2003.
- Djamarah, Syaiful Bahri, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Efendi, Muhammad Rizkon, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMA Negeri I Kartasura*, Surakarta, Tesis PPs UMS tahun 2019.

- Gibson, James, L., *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*, Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1996.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Rosdakarya, 2002.
- Hendryadi, *Model-Model Kepemimpinan Situasional*, Jurnal Manajemen No 1.Vol 3, tahun 2017.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational Behavior*. Sixth edition, Singapore: Prentice Hall. 1993.
- Hermiono, Agustinus, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Hidayat, Nurul, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*, Jurnal Manajemen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, tahun 2018.
- Ivanchevich, J.M dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Gelora Aksara, 2017.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo, 2015.
- Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kotter, Jhon, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001.
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2006.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, Malang: Aditya media publishing, 2012.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2007
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mohyi. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press, 1999.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: Raja Grafindo, 2006.

- _____. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, Malang: el-Hikmah, 2010.
- Mujiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002.
- Mustofa, Bisri dan Elisa Vindi Maharani, *Kamus Lengkap Sosiologi*, Yogyakarta: Panji Pustaka, 2011.
- Nasfindi, Lutfiani, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Maos Kecamatan Maos Kabupaten Cilacap*, Jakarta: Tesis Pascasarjana UIN Syarif Hidayatulloh, 2018.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2013.
- Notoatmodjo, Soekijo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1992.
- Patimah, Siti, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, 2014, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*,(Bandung: Alfabeta, 2014.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2010.
- Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Malang: Jurnal el-Harakah. 2003.
- Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1983.
- Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, Purwokerto: STAIN Press, 2010.
- Rue, L.W. & Byars, L.L., *Management: Skills and Application*. (8thed.), New York: Irwin McGraw Hill, 2000.
- Sadler, P. (1997). *Leadership*. London: Kogan Page, 1997.
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006.

- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. Journal of Educational Administration. 2010.
- Setyarini, Ari, *Kepemimpinan Kepala SD Negeri Majasem Purbalingga*, Surakarta: Tesis PPs UMS Tahun 2018.
- Smith, S.C. & Piele, P.K. *School Leadership*. (4rded.), Thousand Oaks: Corwin Press, 2006.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013.
- Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati*, Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015.
- Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 2007.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Winston, B.E. & Patterson, K. *An Integrative Definition of Leadership*. International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15. 2006.
- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013.

BIODATA PENULIS



IDENTITAS DIRI

Nama : Erni Fatmawati
TTI : Banjarnegara, 12 Oktober 1980
Alamat : Merden RT 01 RW 02 Purwanegara Banjarnegara
53472
Status : Menikah
Pekerjaan : PNS
Nomor HP : 081226309100
Email : owzee.ernezt@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

RA Perwanida Merden	1987
MI Muh 02 Merden	1993
MTs Muh Merden	1996
MAN 2 Banjarnegara	1999
S1 UNSIQ Jawa Tengah	2013
Pasca Sarjana IAINU Kebumen	2022

