

**KEPEMIMPINAN KARISMATIK KEPALA MADRASAH
DALAM MENGEMBANGKAN MUTU SUMBER DAYA GURU
DI MI MA'ARIF NU KRAMAT PURBALINGGA**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

SANGIDAH

NIM 1910666

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
KEBUMEN
2021**



**PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
IAINU KEBUMEN
TERAKREDITASI BAN PT**

Jalan Tentara Pelajar No. 25 Telp/Fax (0287) 385902 Kebumen 54316
Website: www.pasca.iainukebumen.ac.id Email: info@pascaiaainukebumen.ac.id

NOTA DINAS

Hal : Tesis

Kepada:

Yth. Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen
c/q Biro Tesis
Di Tempat

Assalamualaikum Wr.Wb.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen No.In. 11/PS.MPI/IAINU/SK/D/I/ 073 /2021 Tertanggal 14 Pebruari 2021 tentang Judul dan Pembimbing Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana Magister (S.2) Tahun Akademik 2020/2021. Atas tugas kami sebagai Pembimbing Tesis Saudara/i:

Nama : Sangidah
NIM : 1910666
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021
Judul Tesis : Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Mngembangkan Mutu Sumber Daya Guru di MI Ma'arif NU Kramat Purbalingga.

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, ahirnya kami anggap Tesis tersebut sebagai hasil penelitian / kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke sidang, munaqasyahkan Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Demikian semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqasyahkan, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) eksemplar Tesis dimaksud.

Wassalaamu'alaikum Wr.Wb.

Kebumen, April 2021
Dosen Pembimbing

Dr. H.Imam Satibi., M.Pd.I.

**KEPEMIMPINAN KARISMATIK KEPALA MADRASAH DALAM
MENGEMBANGKAN MUTU SUMBER DAYA GURU DI MI MA'ARIF
NU KRAMAT PURBALINGGA**





Telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 4 Mei 2021
Waktu : Pukul 14.00-15.00 WIB

Oleh:

**SANGIDAH
NIM 1910666**

DEWAN PENGUJI TESIS


Ketua Sidang	: Fikria Najitama, M.S.I	
Sekretaris	: Faisol, M.Ag	
Penguji I	: Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	
Penguji II	: Dr.H.M.Bahrul Ilmie, S.Ag., M.Hum	
Pembimbing	: Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I	

Kebumen, 4 Mei 2021

Mengesahkan,

Direktur




Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.
NIDN 213103850

PERNYATAAN ORISINALITAS

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sangidah

NIM : 1910666

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagianbagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, April 2021

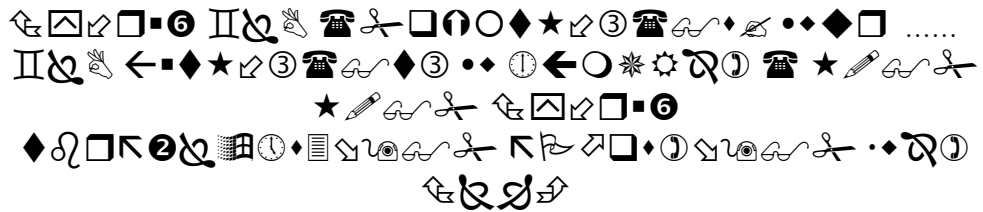
Yang Membuat Pernyataan



Sangidah

NIM.1910666

MOTTO



“..... dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir”.

(Q.S. Yusuf /12:87)

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen
2. Kepala MI Ma'arif NU Kramat beserta Dewan Guru yang telah memberikan izin tempat penelitian
3. Kepala MI Muhammadiyah Kramat dan rekan-rekan guru yang selalu memberikan motivasi hingga study ini selesai
4. Kedua orang tua dan anak-anaku tercinta yang telah memberikan dukungan, baik moral maupun spiritual, hingga terselesainya study ini
5. Teman-teman seperjuangan kelas D Purbalingga

ABSTRAK

Sangidah . NIM.1910666 Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumber Daya Guru Madrasah Ibtidaiyah Maarif Nu Kramat Purbalingga. Tesis, Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2021

Pengaruh besar yang ditimbulkan oleh seorang yang menerapkan kepemimpinan kharismatik yaitu mampu mengubah fokus anggota dari fokus pribadi menjadi fokus kolektif. Secara singkat kharismatik adalah salah satu bentuk kepemimpinan bahwa pribadi pemimpin kharismatik itu diyakini para anggotanya sebagai pribadi yang luar biasa, memiliki kemampuan *supranatural power* dan kemampuan *superhuman* yang diperoleh dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Seseorang yang memiliki kharisma juga diyakini memiliki ide-ide cemerlang dan pada saat terjadi krisis sosial ia mampu mengatasinya. Seseorang yang berkharisma dipercayai sebagai pribadi yang memiliki kemampuan bicara luar biasa, memiliki visi dari kepemimpinannya serta mampu mengoperasionalkan visinya itu dalam bentuk misi, tujuan dan langkah-langkah yang strategis guna mencapai cita-citanya.

Fokus penelitian ini adalah (1) Bagaimana visi kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat? (2) Bagaimana loyalitas bawahan terhadap kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat? (3) Bagaimana pengawasan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat?

Temuan penelitian menunjukkan bahwa: 1) visi Kepala MI Maarif NU dalam mengembangkan mutu sumber daya guru dengan Merubah pola pikir/ membangun karakter positif guru, menjadikan visi misi tujuan lembaga sebagai target pengembangan mutu guru, memberikan tunjangan kesejahteraan guru.2) loyalitas bawahan terhadap pemimpin di MI Maarif NU Kramat Purbalingga taat pada peraturan, tanggung jawab pada sekolah, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, kesukaan terhadap pekerjaan. 3) pengawasan dilakukan dengan cara kunjungan kelas, observasi kelas, dan kunjungan antar kelas.

Kata Kunci: Pemimpin karismatik , pengembangan mutu sumber daya guru

ABSTRACT

Sangidah, NIM. 1910666 the Charismatic leadership of the headmaster of the Madrasah in Developing the quality of the resourches of the Madrasah Ibtidaiyah Maarif NU Kramat Purbalingga. Thesis Graduate Studies Program, IAINU Kebumen, 2021.

The big influence of a person who applies charismatic leadership is being able to change the focus of the members from a personal focus to be a collective focus. In short, charismatic is one form of leadership that the personal charismatic leader is believed by his members to be an extraordinary person, has the ability to supernatural power and superhuman abilities that are obtained from the almighty God. someone who has charisma is also believed to have bright ideas and in social crisis times, he is able to solve it. Someone who is charismatic is believed to be a person who has extrardinary speech skills, has a vision of his leadership and he also is able to operationalize his vision in the form of missions, goals and strategy steps to achieve his goals.

The focus of this research is (1) what is the vision of the principal in developing the quality of teacher resources at MI Maarif NU Kramat? (2) how is the loyalty of subordinates to the head of the madrasah in developing the quality of the MI maarif NU kramat teacher resources? (3) how is the supervision of the head of madrasah in developing the quality of teacher resources at Mi Maarif NU kramat?

The findings of the research show that: 1) the vision of the headmaster of Mi Maarif Nu in developing the quality of teacher resources by changing the mindset or building positive character of the teacher, making the vision and mission of the institution as a target for developing teacher quality, providing teacher welfare allowances. (2) loyalty of subordinates to leaders in Mi Maarif NU Kramat Purbalingga obedience to regulations, responsibility at school, willingness to cooperate, sense of belonging, interpersonal relationships, love for work. (3) supervision is carried out by means of class visits, class observations, and inter-class visits.

Keywords: Charismatic leader, quality resource development.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI

No. 158/1987 dan no. 05436/U/1987.

Tertanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba>‘	B	be
ت	ta>‘	T	te
ث	sa>	s\	es (dengan titik di atas)
ج	ji>m	J	je
ح	h{a>‘	h{	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha>‘	Kh	ka dan ha
د	da>l	D	de
ذ	za>l	z\	zet (dengan titik di atas)
ر	ra>‘	R	er
ز	zai	Z	zet
س	si>n	S	es
ش	syi>n	Sy	es dan ye
ص	s{a>d	s}	es (dengan titik di bawah)
ض	d{a>d	d{	de (dengan titik di bawah)
ط	t{a>‘	t}	te (dengan titik di bawah)
ظ	z{a>‘	z}	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	G	-
ف	fa>‘	F	-
ق	qa>f	Q	-
ك	ka>f	K	-
ل	la>m	L	-
م	mi>m	M	-
ن	nu>n	N	-
و	wa>wu	W	-
هـ	h>a>	H	-
ء	hamzah	’	apostrof
ي	ya>‘	Y	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda syaddah, ditulis rangkap, contoh:

أَحْمَدِيَّةَ *Ah}madiyyah*

C. Ta' Marbu>t}ah di Akhir Kata

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

Ditulis *jama>'ah*

جَمَاعَةٌ

2. Bila dihidupkan ditulis t, contoh:

كَرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ ditulis *kara>matul-auliya>'*

D. Vokal Pendek

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

E. Vokal Panjang

a panjang ditulis a>, i panjang ditulis i<, dan u panjang ditulis u>, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

F. Vokal-vokal Rangkap

1. Fath}ah dan ya> mati ditulis ai, contoh:

بَيْنَكُمْ *Bainakum*

2. Fath}ah dan wa>wu mati ditulis au, contoh:

قَوْل *Qaul*

G. Vokal-vokal yang berurutan dalam satu kata, dipisahkan dengan apostrof (')

أَنْتُمْ *A'antum*

مُؤَنَّث *Mu'annas*

H. Kata sandang Alif dan Lam

1. Bila diikuti huruf Qamariyah contoh:

الْقُرْآنُ ditulis *Al-Qur'a>n*

الْقِيَّاسُ ditulis *Al-Qiya>s*

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

السَّمَاءُ *As-sama>'*

الشَّمْسُ *Asy-syams*

I. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD

J. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

1. Dapat ditulis menurut penulisannya.

ذَوِي الْفُرُوضِ ditulis *Z|awi al-fur>ud}*

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut, contoh:

أَهْلُ السُّنَّةِ ditulis *Ahl as-Sunnah*

شَيْخُ الْإِسْلَامِ ditulis *Syaikh al-Isla>m* atau *Syaikhul-Isla>m*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.
وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ.
وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. حَلَا مَا بَعْدَهُمْ

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas lindungan lindungan, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabat Beliau.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I. yang telah banyak membantu penulis dalam, sehingga tesis ini dapat terwujud.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.
3. Dosen Pembimbing, Dr. H. Imam Satibi.,MPd.I. yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu.
4. Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, beserta para staf Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat waktu.
5. Kepala Madrasah, para guru, dan staf serta siswa-siswi MI Ma'arif NU Kramat Purbalingga yang telah memberikan kesempatan dan kerjasama yang baik, sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar.
6. Kedua orang tua dan anak-anaku yang telah memberikan doa dan motivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar.

7. Teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan motivasi, dan dukungan moral.

Semoga berbagai amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca. *Amiin Yaa Robbal 'Alamin.*

Kebumen, April 2021

Penulis,

SANGIDAH
NIM 19106666

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii

ABSTRACT	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Sistematika Penulisan Tesis	13
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	14
1. Kepemimpinan Karismatik	14
2. Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru	34
B. Kajian Penelitian yang Relevan	50
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	53
B. Tempat dan Waktu	55
C. Informen Penelitian	56
D. Teknik Pengumpulan Data	58
E. Keabsahan Data	60
F. Analisis Data	61
BAB IV : HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	64
1. Letak Geografis	64
2. Sejarah Singkat Madrasah.....	64
3. Profil Madrasah	67
B. Deskripsi Penelitian	69
1. Visi Kepala Madrasah	69
2. Loyalitas Bawahan	91
3. Pengawasan Kepala Madrasah	97
C. Pembahasan Hasil Penelitian	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	133
B. Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	136
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jadwal penelitian.....	55
Tabel 2.1 Data Guru.....	68
Tabel 2.2 Data Siswa MI Ma'arif NU Kramat Tahun 2020/2021.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Observasi.....	140
2. Pedoman Wawancara.....	141
3. Pedoman Dokumentasi.....	142
4. Hasil Wawancara.....	143
5. Hasil Dokumentasi.....	147

6. Surat Ijin Penelitian.....	149
7. Surat Keterangan Penelitian.....	150
8. Photo	152
9. Nota Konsultasi Bimbingan.....	155
10. Riwayat Hidup.....	156

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain dalam mengarahkan ataupun mengkoordinasi untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Pemimpin sebagai pusat kontrol sebuah organisasi diharapkan akan mampu membawa organisasi menjadi lebih berkembang dan maju. Seorang pemimpin juga menjadi pusat perhatian anggotanya karena dari pembawaan diri itulah menjadi contoh para anggota bagaimana harus bersikap, bertanggung jawab akan tugas yang telah diberikan, bagaimana caranya berorganisasi dengan baik dan bagaimana menjadi pribadi yang inspiratif.

Seseorang yang memiliki kepribadian yang paling menonjol dan pandai membawa diri dan dapat mempengaruhi banyak orang ini membuat orang-orang yang berada di sekelilingnya percaya akan kemampuan memimpin sebuah organisasi ke arah yang lebih baik sesuai dengan harapan-harapan semua anggota organisasi.

Seorang pemimpin dituntut untuk mengetahui bagaimana cara untuk memimpin suatu organisasi sesuai dengan kondisi dan situasi pada suatu organisasi tersebut. Karena tidak semua organisasi memiliki kondisi dan situasi yang sama. Maka dari itu, pemimpin harus paham bagaimana cara memimpin sebuah organisasi yang tepat agar dapat diterima para anggotanya. Tidak hanya itu, pemimpin juga harus tahu bahwa dirinyalah yang menjadi magnet di sebuah organisasi mengingat bahwa ia adalah pusat perhatian para anggotanya yang sering kali menjadikannya sebagai contoh dalam menjalankan sebuah organisasi. Akan tetapi, seorang pemimpin yang tidak tahu kepemimpinan dapat menjadi masalah dalam sebuah organisasi.

Seorang pemimpin dituntut untuk membawa organisasi menuju puncak harapan para anggota yang artinya menanggung semua masalah semua anggota karena mereka sangat mendambakan pemimpin yang pandai dalam hal kepemimpinan. Tolak ukur inilah yang menjadi citra diri seorang pemimpin di mata para anggotanya. Maka dari itu, pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi sebagai bekal mental yang kokoh dalam membangun masa depan organisasi serta para anggotanya. Seorang

pemimpin merupakan cerminan dan perwakilan dari para anggotanya tentang bagaimana cara menjalankan sebuah organisasi agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan dan harapan-harapan bersama sesuai dengan rencana awal organisasi tersebut dibangun

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kartono¹ bahwa : “Pemimpin adalah seorang anggota kelompok yang paling berpengaruh terhadap aktivitas kelompoknya dan yang memainkan peranan penting dalam merumuskan ataupun mencapai tujuan-tujuan kelompok. Seorang pemimpin merupakan penyalur bagi pikiran, tindakan dan kegiatan yang bersifat mempengaruhi dan melaksanakan pekerjaan-pekerjaan. Hal ini berarti bahwa pemimpin selalu meliputi sejumlah besar masalah kekuasaan”.

Hal yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin menurut Robert and Witt dalam Fahmi adalah

(1) tradisi atau warisan: seseorang menjadi pemimpin, karena warisan atau keturunan, misalnya raja atau ratu Inggris dan Belanda, (2) kekuatan pribadi: seseorang yang menjadi pemimpin karena baik alasan fisik maupun karena kecakapan, (3) pengangkatan atasan: seseorang yang menjadi pemimpin karena diangkat oleh pihak atasannya, (4) pemilihan: seseorang yang menjadi pemimpin karena berdasarkan konsep penerimaan atau *acceptance theory* anda menjadi pemimpin dan kami akan mentaati instruksi anda.

Pendidikan merupakan proses budaya untuk mengangkat harkat dan martabat manusia dan berangsur sepanjang hayat, dilaksanakan di lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, sekolah dan pemerintah²

Arti sederhana pendidikan sering diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan. Dalam perkembangannya, istilah pendidikan berarti bimbingan atau pertolongan yang diberikan dengan sengaja oleh orang dewasa agar ia menjadi dewasa. Selanjutnya, pendidikan diartikan sebagai usaha yang di jalankan oleh seorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau kehidupan yang lebih tinggi dalam arti mental³

Kepala Sekolah/ madrasah adalah bapak sekaligus ibu bagi semua personil yang bertugas di sekolah tersebut. Hal ini memberikan konsekuensi logis bahwa

¹ Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2008), hlm. 27

² M.Arifin, *Kapita selekta pendidikan islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), cet 1, hlm. 71.

³ Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Gafindo persada, 2006), hlm. 1.

seorang kepala sekolah/ madrasah haruslah mempunyai tingkat kemampuan lebih sehingga dapat mengontribusi segala kebutuhan guru-guru yang bersifat psikis dan bahkan bersikap fisik. Kondisi ini memaksa kepala sekolah untuk dapat memposisikan diri sebagaimana yang diinginkan anak buahnya, guru-guru. Meskipun kepala sekolah sendiri sebenarnya seorang manusia, yang tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan, sehingga sangat naif jika tututan tersebut bersifat harus.⁴

Kepala sekolah/ madrasah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan, artinya segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Wahjosumidjo mengartikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat di selenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran⁵.

Terbentuknya kepemimpinan dimulai dari dunia pendidikan, oleh karena itu pendidikan dapat membantu memberikan gambaran akan hal yang positif terhadap perkembangan dan pembentukan karakteristik dalam kehidupan sehari-hari, misalnya dari cara bersikap, berpikir dan bertindak. Seorang pemimpin di sekolah adalah kepala sekolah, kepala sekolah adalah pemimpin yang paling tersorot perannya di dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah adalah pemimpin yang dapat memberikan arahan serta saran dan motifasi kepada guru-guru dan staf di sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peran sangat besar dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di Madrasah. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus yakin bahwa anggota madrasah memerlukan standar, harapan dan kinerja bermutu tinggi. Selain itu, kepala madrasah harus yakin bahwa visi madrasah harus menekankan standar pelajaran yang tinggi. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang

⁴ Muhammad Saroni, *manajemen sekolah*, (jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006), hlm. 47.

⁵ Hasan Basri, *kepemimpinan kepala sekolah*, Bandung: pustaka setia, 2014), cet. 1, hlm. 37-40

profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan kerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam setiap lembaga madrasah setiap kepala madrasah mempunyai inovasi tersendiri dalam rangka pengembangan mutu sumberdaya guru.

Selain itu, menjadi kepala madrasah yang profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional. Bahkan perlu dipilih dalam kurun waktu tertentu dan setelah itu diadakan lagi pemilihan yang baru dan yang lama menjadi guru. Hal ini akan menimbulkan iklim demokratis di madrasah yang akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik. Hanya dengan cara demikian akan tumbuh kepala madrasah yang profesional yang siap mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan⁶.

Cara kerja kepala sekolah dan cara memandang perannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, dan ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai perannya kepala sekolah dibidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Perbaikan mutu berkelanjutan (*countinous quality improvement*) harus menjadi strategi sebagai salah satu paradigma peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Melalui strategi peningkatan mutu diharapkan dapat mengatasi masalah rendahnya mutu pendidikan yang tidak hanya mengandalkan pendekatan yang bersifat konvensional melainkan melalui optimalisasi sumber daya dan sumber dana, yang secara langsung dapat mengembangkan kualitas pendidikan⁷.

Dalam kerangka inilah dirasa perlunya peningkatan kemampuan kepala sekolah secara profesional untuk mensukseskan program-program pemerintah yang digulirkan berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan. Untuk maksud, maka kepala sekolah harus tahu apa yang harus dicapai (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). Kepala sekolah harus memiliki karakter yang menunjukkan integritasnya. Segala bentuk kegiatan

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, hlm. vii

⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004) , hlm.83.

sekolah selalu diarahkan pada peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengembangkan mutu pendidikan agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan zaman.

Kualitas sumberdaya manusia adalah kunci utama dalam pembangunan sebuah bangsa. Bangsa Indonesia tertinggal dengan bangsa lain karena lebih membanggakan sumber daya alamnya dari pada sumber daya manusia. Upaya peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia menunjukkan kesadaran atas pentingnya kualitas sumberdaya manusia itu bagi pembangunan bangsa.

Seorang pemimpin biasanya memiliki sifat yang dapat membuat orang lain merasa tertarik pada kewibawaanya, seperti halnya pemimpin yang memiliki sifat kharismatik. Sifat kharismatik ini biasanya jarang sekali dimiliki setiap orang tentunya sebagai kepemimpinan kepala sekolah. Kontak fisik tidak menjamin seutuhnya untuk perrnrpm kharisrnatik, narnun itu juga bisa rnenjadi faktor utarnanya. sifat kharisrnatik adalah hal alarniah seorang pernirnpin yang dirasakan orang lain, karena kepernirnpinan kharisrnatik ialah bagairnana orang disekitamy nmerasa nyarnan akan sosok pernirnpin tersebut.

Kepernirnpinan kharisrnatik kepala sekolah sangat jarang diternukan, narnun sikap kharisrnatik ini sangat unikjika terdapat dari seseorang yang rnenjadi kepala sekolah akan lebih terlihat rnenarik, karena disisi lain kepala sekolah bukan saja rnenjadi faktor utarna untuk pendorong jalannya ruang lingkup rmanajernen sekolah, narnun kepala sekolah ialah seseorang yang juga berpengaruh tinggi untuk dapat dicontoh sikap, prilaku dan ucapannya oleh guru, staf, dan peserta didik dalam ruang lingkup sekolah.

Dukungan dari pernirnpin sekolah nmerupakan yang terpenting dalam rnencapai kinerja guru yang rnaksimal. Karena sebagai seorang atasan apresiasi dan rnotivasi darinya sangat berarti bagi seorang bawahan. Semangat kerja guru tidak lepas dari pengaruh kepernirnpinan kepala sekolah, karena ia nmerupakan salah satu kornponen pendidikan yang rnerniliki kewenangan dalam mengawasi kinerja guru.

Semangat kerja guru nmerupakan salah satu faktor yang rnenentukan keberhasilan purnbelajaran. Peran guru rnernang sangat penting dalam

menentukan keberhasilan pendidikan untuk menghasilkan *output!* pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, guru dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengajar. Salah satu faktor pemberian penghargaan dan motivasi. Pada sekolah-sekolah yang temama dan berkualitas, guru- guru bekerja dengan tekun dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

Model kepemimpinan yang efektif menurut Hakim⁸ terdapat 3 teori kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan kharismatik dan kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan kharismatik merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang luar biasa kepada anggotanya karena kharisma yang dimilikinya membuat tunduk para pengikutnya.

Adapun 6 dimensi dalam model kepemimpinan kharimatik antara lain: (1) kemampuan berempati (*display empathy*), (2) kepercayaan diri (*project self-assurance*), (3) perilaku pengembangan citra-diri (*enhances the leader's image*), (4) kepercayaan terhadap kompetensi bawahan (*assures followers of competency*), dan (5) penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan (*provides followers with opportunities to experience succes*).

Pengaruh besar yang ditimbulkan oleh seorang yang menerapkan kepemimpinan kharismatik yaitu mampu mengubah fokus anggota dari fokus pribadi menjadi fokus kolektif⁹. Secara singkat kharismatik adalah salah satu bentuk kepemimpinan bahwa pribadi pemimpin kharismatik itu diyakini para anggotanya sebagai pribadi yang luar biasa, memiliki kemampuan *supranatural power* dan kemampuan *superhuman* yang diperoleh dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Seseorang yang memiliki kharisma juga diyakini memiliki ide-ide cemerlang dan pada saat terjadi krisis sosial ia mampu mengatasinya. Seseorang yang berkharisma dipercayai sebagai pribadi yang memiliki kemampuan bicara luar biasa, memiliki visi dari kepemimpinannya serta mampu mengoperasionalkan visinya itu dalam bentuk misi, tujuan dan langkah-langkah yang strategis guna mencapai cita-citanya. Sehubungan dengan hal ini, maka pengikutnya sangat tunduk dan patuh kepadanya bahkan mereka mau bekerja dan berkorban untuk pemimpin. Para pengikutnya terlibat secara

⁸ Abdul Hakim, *Kepemimpinan Islam*, (Semarang Unissula Press :, 2017), hlm. 130

⁹ Ria Marginingsih,.. “Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Brandingsohir.” *Jurnal Bisnis Darmajaya* 2 2017 (2): 32–51

emosional dalam bekerja dan mendukung kepemimpinannya¹⁰. Maka dari itu, seseorang yang memiliki kharisma sangat sulit untuk dijelaskan mengapa sangat menarik dan berpengaruh di lingkungan sekitarnya serta selalu terlihat mencolok dari setiap keputusan dan tindakannya.

Pemimpin kharismatik cenderung muncul di dunia politik, agama, saat perang, atau saat perusahaan masih dalam tahap awal atau menghadapi krisis yang mengancam kelangsungan hidupnya. Pondok pesanten merupakan sebuah tempat pendidikan agama atau religi dengan kyai sebagai seorang tokoh yang berpengaruh sebagai pemimpin yang memiliki kharisma pada dirinya. Pondok pesantren termasuk salah satu wadah pengembangan sumber daya manusia, keberhasilan sebuah pondok pesantren dalam mencapai tujuannya yaitu dengan kualitas sumber daya manusianya. Pengelola sumber daya manusia (pengurus) yang ada di pondok pesantren adalah tanggung jawab setiap manajemen atau pimpinan organisasi.

Untuk meyakinkan seluruh anggota yang ada di dalam organisasi, perlu adanya seorang pemimpin kharismatik yang mampu mempengaruhi seluruh anggota organisasi tanpa memerlukan usaha yang berlebihan. Menurut Marginingsih, kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang mampu mempengaruhi nilai-nilai anggotanya. Kepemimpinan kharismatik yang dimilikinya mampu menggerakkan seluruh orang-orang di organisasi agar mampu dan dapat bergerak sesuai visi dan misi yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan bersama.

Visi dan misi tidak semerta-merta sebuah rencana, melainkan sesuatu yang sangat diyakini dapat memberikan pengaruh besar pada organisasi. Berkat pembawaan diri yang telah diberikan secara ilahi dari Allah SWT dapat menggerakkan seluruh anggota suatu organisasi. Maka dari itu, pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dalam merencanakan, mengkoordinasi, menyusun personalia, mengarahkan dan mengawasi segala hal yang dapat memberikan pengaruh jangka pendek maupun panjang terhadap organisasi di masa yang akan datang.

Dari hasil penelitian awal yang bersumber pada wawancara dengan seorang guru MI Maarif NU Kramat Purbalingga. Dari kondisi riil tersebut sebuah fakta bahwa model

¹⁰ Djasadi, Wasino, dan Totok Sumaryanto. 2012. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Kyai Kharismatik Dalam Memimpin Pondok Pesantren." *Journal of Educational Research and Evaluation* 1 (2).

kepemimpinan karismatik tidak hanya berlatar belakang pada karakteristik kepercayaan yang luar biasa, kekuasaan dan teguh dalam keyakinan akan tetapi ada faktor kedalaman spiritual yang melatar belakangi dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Kepala MI Maarif NU Kramat Purbalingga melakukan berbagai macam hal dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya guru. Diantaranya penguasaan kompetensi profesional, Pemberdayaan Kelompok Kerja Guru (KKG). Program KKG merupakan salah satu program pengembangan kompetensi guru yang cukup efektif bagi peningkatan kualitas guru mengelola pembelajaran sehingga menjadi tenaga pengajar yang betul-betul profesional. Upaya ini dapat dilakukannya dengan berperan sebagai fasilitator bagi guru agama agar mampu mengefektifkan program KKG di sekolah demi mengasah kemampuan guru ke arah yang lebih baik.

Memotivasi guru Mengikuti Kursus Kependidikan. Program kursus kependidikan bertujuan penting agar guru dapat mengikuti kursus yang berkaitan dengan spesialisasi keahliannya masing-masing demi peningkatan kompetensi pedagogiknya ke arah yang lebih baik. Misalnya kursus keterampilan berbasis kecakapan hidup (*life skill*) seperti kursus komputer, bahasa asing, SPSS untuk memudahkan guru dalam melakukan penilaian bagi para siswanya di kelas, maupun kursus lain yang diikutinya sesuai konsentrasi masing-masing yang dianggap penting dan memudahkan guru dalam menggunakan model pembelajaran yang efektif. Melalui kursus ini, maka guru agama misalnya dapat mengoptimalkan pembelajaran di kelas dengan berbagai keahlian yang telah dimiliki serta melakukan evaluasi hasil pembelajaran melalui keterampilan SPSS serta juga memanfaatkan media pembelajaran infokus untuk mendukung efektivitas program pembelajaran yang dilaksanakan di kelas secara baik.

Memotivasi Guru Untuk Ikut Sertifikasi. Program sertifikasi guru bertujuan untuk meningkatkan mutu dan menentukan kelayakan guru melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Maka dengan itu, upaya memotivasi guru ikut sertifikasi menjadi tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah yang harus mengelola sumber daya sekolah, termasuk dengan melakukan pengembangan dan pemberdayaan personil.

Mengadakan Lokakarya (*Workshop*). *Workshop* pendidikan adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari petugas- petugas pendidikan yang memecahkan

problema yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perorangan. Masalah yang dibahas muncul dari peserta sendiri, metode pemecahan masalah dengan cara musyawarah dan penyelidikan.

Mengadakan Penataran Guru. Adapun bentuk penyelenggaraan penataran dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: Sekolah yang bersangkutan mengadakan penataran sendiri dengan menyewa tutor (penatar) yang dianggap profesional dan dapat memenuhi kebutuhan. Sekolah bekerja sama dengan sekolah-sekolah lain atau lembaga-lembaga lain yang sama-sama membutuhkan penataran sebagai upaya peningkatan kompetensi tenaga kependidikannya. Sekolah mengirimkan atau mengutus para guru untuk mengikuti penataran yang dilaksanakan oleh sekolah lain, atau lembaga departemen yang membawahi.

Mengadakan supervisi kelas secara rutin sehingga memotivasi guru untuk selalu rutin dalam mengerjakan administrasi kelas. Supervisi yang dilakukan adalah supervisi pembelajaran dan supervisi administrasi. Dalam supervisi pembelajaran menjadikan seorang guru aktif dan kreatif dalam memilih metode pembelajaran dan menggunakan media pembelajaran. Sehingga pembelajaran di kelas akan terlihat lebih menyenangkan tidak monoton, hal itu menjadikan peserta didik menjadi lebih tertarik untuk mengikuti pelajaran.

Dari alasan tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti suatu judul, “Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian tersebut di atas, maka penelitian difokuskan pada kepemimpinan karismatik kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru. Untuk memperjelas permasalahan yang ada, maka dirumuskan masalah penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana visi kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga?
2. Bagaimana loyalitas bawahan terhadap kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga?

3. Bagaimana pengawasan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU KramatPurbalingga?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui visi kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga.
2. Mendeskripsikan loyalitas bawahan terhadap kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga.
3. Mendeskripsikan pengawasan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah :

1. Manfaat teoretis :
 - a. Penelitian ini sedikit banyak memberikan sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan manajemen pendidikan
 - b. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memakai penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain studi di perguruan tinggi.
 - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah.
2. Manfaat secara praktis sebagai berikut :
 - a. Informasi dan masukan yang konstruktif untuk perbaikan pengembangan sumber daya guru di madrasah terutama yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi, karya-karyanya dan perkembangan akademik guru.
 - b. Memberikan sumbangan pemikiran dan perbaikan dalam kepemimpinan kepala sekolah
 - c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai input bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya guru

- d. Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri atas lima bab, sebagai berikut:

Bab I, pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

Bab II, berisikan tentang Landasan Teori. Pada bagian ini terdiri dari kepemimpinan karismatik dan pengembangan mutu sumber daya guru.

Bab III, berisikan metode penelitian. terdiri dari jenis penelitian, tempat dan waktu, informan penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan analisis data

Bab IV, berisikan hasil penelitian dan pembahasan. Hasil wawancara yang dilakukan selama penelitian, hasil observasi yang telah dilakukan, dan juga hasil analisis tentang kepemimpinan karismatik dalam pengembangan mutu sumber daya guru

Bab V penutup. terdiri dari kesimpulan dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan Karismatik

a. Pengertian Kepemimpinan

Adapun pengertian "kepemimpinan" itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu maka sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang khusus menjurus kepada bidang pendidikan, maka pengertian kepemimpinan yang bersifat universal itulah yang perlu dipahami lebih dahulu.

Menurut Goetsch dan Stanley¹¹ kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang guna menciptakan satu komitmen total, diinginkan dan sukarela terhadap pencapaian tujuan organisasional atau melebihi pencapaian tujuan tersebut. Selanjutnya Terry, juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang yakni pemimpin, mempengaruhi pihak lain untuk dapat bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan. Dari pengertian itu, dapat diketahui bahwa pemimpin berhubungan dengan sekelompok orang¹².

Sedangkan menurut Kimball Wiles, dengan secara singkat mendefinisikan kepemimpinan itu dari sudut pandang yang agak berbeda, dan dengan "*scope*" pengertian yang lebih luas. Beliau mengatakan bahwa : *Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purposes*¹³. Beliau tidak memandang kepemimpinan itu sebagai satu kesiapan, kemampuan atau energi belaka, tetapi ia lebih menekankan kepemimpinan itu sebagai satu sumbangan dari setiap orang yang dapat bermanfaat di dalam penetapan dan pencapaian tujuan "*group*" secara bersama.

Pada pembahasan konsep perilaku kepemimpinan perlu kiranya diuraikan istilah kepemimpinan. Dalam bahasa Inggris, istilah kepemimpinan diartikan *leadership*. Seiring dengan istilah tersebut, Soehardjono¹⁴ memaparkan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara etimologis, *leadership* berasal dari kata "*to*

¹¹ David L.Goetsch dan Stanley B. Davis , *Manajemen Mutu Total* , alih bahasa ; Benyamin Molan, (Jakarta : PT. Prenhallindo, 2012) , hlm. 169 .

¹² Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Ref Ika Aditama, 2018),hlm.22.

¹³ Kimball Wiles, *Supervision for Better Schools* ,(New York: Englewood Cliffs, Printice- Hall., 1961), hlm.29.

¹⁴ Soehardjono, *Kepemimpinan : Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. (Malang, APDN Malang . 1981)

lead” (bahasa: Inggris) yang artinya *memimpin*. Selanjutnya timbulah kata “*leader*” artinya *pemimpin* yang akhirnya lahir istilah *leadership* yang diterjemahkan kepemimpinan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (*pemberi contoh*) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan umum Ki Hajar Dewantoro yang terkenal “*ing ngarsa asung tulodo, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*” artinya, jika ada *di depan* memberikan contoh, *di tengah-tengah* mendorong tumbuh dan lahirnya kehendak yang nyata, sedangkan apabila berada *di belakang* dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan itu tidak lain daripada kemampuan memimpin seseorang yang diproyeksikan ke dalam bentuk-bentuk kegiatan atau proses mempengaruhi, membimbing, menggerakkan dan mengarahkan orang lain, sehingga mereka itu mau berbuat, dan bertanggungjawab.

Tiga gaya kepemimpinan yang paling pokok yaitu gaya kepemimpinan otokrasi, demokratis dan *laissez faire*¹⁵.

a) Gaya kepemimpinan otokrasi

Gaya kepemimpinan otokratik yaitu gaya pemimpin yang membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Gaya otokrasi berdasarkan pada pendirian bahwa segala aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan apabila semua itu semata-mata diputuskan atau ditentukan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

b) Gaya kepemimpinan demokrasi

Dalam kepemimpinan demokratis Pemimpin ikut berbaaur di tengah

¹⁵ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), hlm. 154

anggota–anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara–saudaranya. Dalam tindakan dan usaha–udahnya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemamauan kelompoknya¹⁶.

Gaya demokratis berlandaskan kepada pemikiran bahwa aktivitas dalam organisasi akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputusan bersama antara pejabat yang memimpin maupun pejabat yang dipimpin.

c) Gaya kepemimpinan *Laissez faire* (kendali bebas)

Gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Terdapat dua orientasi atau tujuan yang mempengaruhi gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, yaitu :

- (1) Berorientasi Tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan. Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung memiliki gaya kepemimpinan otokratis.
- (2) Berorientasi Hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi. Pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung memiliki gaya kepemimpinan demokratis.

Senada dengan hal tersebut berbagai pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai tiga gaya tertentu, Mc Gregor sebagaimana dikutip oleh Flippo merumuskan ada tiga prinsip kepemimpinan yang saling berbeda yaitu (a) *otocratic leadership* kepemimpinan gaya otokratik, (b) *partisipative or Democratic leadership* kepemimpinan gaya partisipatif atau

¹⁶ Dimas, *Kepemimpinan*. <http://www.BlogWordPress.com>. Diakses 10 mei 2013.

demokrasi, (c) *the lazes faire leadership* kepemimpinan gaya bebas atau liberal¹⁷.

Dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut akan mempunyai tingkat efektivitas berbeda-beda, tergantung pada faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh faktor, baik yang berasal dari dalam diri pribadinya maupun faktor yang berasal dari luar individu pemimpin tersebut

Aktivitas kepemimpinan memang sangat penting dalam suatu organisasi, dimana pentingnya pemimpin dan kepemimpinan yang baik telah diuraikan oleh Mohyi¹⁸ sebagai berikut:

- 1) Sebagai pengatur, pengarah aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan
- 2) Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi
- 3) Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi
- 4) Pelopor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta pengelolaan sumberdaya yang ada.
- 5) Sebagai pelopor dalam memajukan organisasi dan lain-lain.

Secara teori dalam manajemen, kepemimpinan harus mempunyai beberapa kriteria, karena kepemimpinan merupakan hal yang paling mendasar bagi kelangsungan suatu kelompok organisasi untuk mengantarkan, mencapai tujuan. Menurut Jawahir Tanthowi^{19 28} kriteria kemampuan yang harus ada pada seseorang pimpinan adalah sebagai berikut:

- a) Melihat organisasi secara keseluruhan
- b) Mengambil keputusan
- c) Melaksanakan pendelegasian
- d) Memimpin sekaligus mengabdikan

Keberhasilan sekolah untuk mencapai tujuannya antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berpengaruh untuk

¹⁷ Saiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporen*. (Bandung : ALFABETA, 2008), hlm. 149

¹⁸ Ach Mohyi. *Teori & Prilaku organisasi*. (Trioningsih-Ratih Juliati (ed) UMM: Malang, 2009). Hlm.176

¹⁹ Jawahir Tanthowi. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-qur'an*. (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 2013). Hlm. 37

mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan pemimpin²⁰.

Apabila dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam khususnya perkara figure/ccontoh yang mampu mempengaruhi dalam proses apapun tidak terlepas dari kepemimpinan Nabi Muhammad Rasulullah SAW adalah merupakan tokoh sentral dalam kepemimpinan yang wajib dijadikan sebagai tolak ukur mutlak dan teladan yang akurat dalam menentukan nilai-nilai atau karakteristik kepemimpinan dalam Islam. Baik itu kepemimpinan dalam rumah tangga, pemerintahan, kemiliteran, amupun kepemimpinan dalam urusan-urusan keagamaan. Rasulullah adalah symbol pemimpin yang *shiddiq*, wujud pemimpin *amanah*, kemuthlukan *tabligh* dan kesempurnaan *fathonah*. Dengan modal dasar yang pokok inilah Rasulullah SAW tampil sebagai seorang pemimpin yang sangat pemberani dalam menegakkan kebenaran

Kepemimpinan dalam pandangan Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnnya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi, pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat. Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya. Hal tersebut dijelaskan dalam Al- Quran.

Selain dalam Al-Qur'an dan Rasulullah SAW juga mengingatkan dalam Hadistnya agar dapat menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dimintai pertanggungjawaban baik di dunia maupun dihadapan Allah SWT. Yang artinya: "Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu nanti akan diminta pertanggungjawaban apa yang dipimpinnnya". (HR. Muslim)

Dari penjelasan Al-Qur'an dan Hadist di atas dapat diambil suatu benang merah bahwa dalam ajaran Islam seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah,

²⁰ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2005), hlm. 72

karena seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jawaban dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Oleh karena itu, kepemimpinan sebaiknya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi justru dimaknai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban sebaik-baiknya. Selain bersifat amanah seorang pemimpin sepatutnya mampu memecahkan masalah secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak²¹

Selanjutnya, dalam kelompok mana pun seorang pemimpin harus memiliki power atau pengaruh,²² diantaranya adalah sebagai berikut:

- (1) *Power Eksekutif* pelaksanaan, yaitu pengaruh yang dapat menimbulkan kharisma dan wibawa untuk mengatur anggota kelompok atau orang lain.
- (2) *Power legislative* pembuat hukum, yaitu pengaruh hubungan antar kelompok (satu kelompok dengan kelompok lainnya)
- (3) *Power* pembuat keputusan, yaitu pengaruh untuk mendamaikan perselisihan yang terjadi dalam penerapan hukum.

Dari penjelasan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggung jawab, profesional dan keikhlasan. Sebagai konsekuensinya pemimpin harus mempunyai sifat amanah, profesional dan juga memiliki sifat tanggung jawab. Kepemimpinan bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan melayani untuk mengayomi dan berbuat seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak yang seadil-adilnya.

b. Kepemimpinan karismatik

Karismatik berasal dari bahasa Yunani yang berarti “berkat yang terinspirasi secara agung” bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia, hal itu membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah

²¹ Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi antara lain: 1) berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya; 2) beragama dan taat dalam melaksanakan ajarannya; 3) berniat baik sebagai kepala sekolah; 4) berlaku adil dalam memecahkan masalah; 5) berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan sekolah merupakan ibadah dan panggilan jiwa. Lihat E. Mulyasa. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012). hlm. 23

²² Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Terj. Abdul Hayyi al-Kattani dan Sabaruddin, (Jakarta : Gema Insani, 2014) hlm. 35-37

organisasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa "kharismatik berarti bersifat kharisma" Sedangkan perkataan diartikan sebagai "keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya" atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.

Kepemimpinan karismatik atau *charismatic leadership* adalah kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa karisma merupakan karakteristik individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan pemimpin yang lain, terutama dalam hal implikasi terhadap inspirasi, penerimaan dan dukungan para bawahan. Menurut House seorang pemimpin karismatik haruslah memiliki kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya, serta mampu memengaruhi orang lain. Selain itu, dirinya haruslah mampu berkomunikasi secara persuasif dan memotivasi para bawahan.²³

Menurut Burns yang dikutip Sudarwan Dawin yaitu "kharismatik leaders atau pemimpin karismatik yaitu pemimpin yang menggunakan pesona pribadi untuk membawa perubahan.

Truskie mengatakan Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti anugrah. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.²⁴

Kepemimpinan karismatik adalah wawasan dari konsepsi kepemimpinan lama seperti mereka yang "dengan kekuatan kemampuan personalnya, mampu

²³ Emie Trisnawati Sule dan Kumiawan Saefullah, *Pengantar manajemen*. (Kencana: Jakarta, 2005), hlm. 273.

²⁴ Moh Shofiyullah, *Analisis Karakteristik Karismatik: Studi Kepemimpinan Kh. Moh. Nasrullah Baqir di Pp. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, hlm. 15

memiliki efek yang luar biasa terhadap pengikutnya”.²⁵ Ivancevich mengatakan bahwa Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

House mengusulkan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan karismatik dalam hal sekumpulan usulan yang dapat diuji melibatkan proses yang dapat diamati. Teori itu mengenai bagaimana para pemimpin karismatik berperilaku, ciri, dan keterampilan mereka, dan kondisi dimana mereka paling mungkin muncul.

Menurut dari beberapa teori yang mengungkapkan tentang kepemimpinan kharismatik, bahwa seorang pemimpin kharismatik memanglah hal sangat istimewa, sehingga para pengikutnya tidak pernah mengerti apa alasan mereka yang lebih kuat untuk tetap mengikuti pemimpin itu. Hal ini memberikan gambaran kembali bahwa pemimpin kharismatik memang orang yang mapu memberikan kebaikan-kebaikan bagi orang-orang di sekitarnya. Pemimpin kharismatik adalah orang yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi, memiliki visi misi yang benar-benar sudah matang, dapat bersikap tegas dalam memberikan pekerjaan kepada bawahannya dan memiliki wibawa yang tidak dibuat-buat.

c. Karakteristik pemimpin karismatik

Menurut Dr. Kartini Kartono, “Type kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pangawal-pengawal yang biasa dipercaya”²⁶.

Menurut Baharudin dan Umiarso

“Tipologi kepemimpinan kharismatik diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan seperti ini lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan

²⁵ Sasmito Jati, *The Effect Of Charismatic Leadership Toward Loyalty Employees And Self- Esteem At The Multifinance Company In Sragen*, Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta, hlm. 5

²⁶ Winardi, 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta

tertentu sehingga apa yang diperintakkannya akan dituruti oleh pengikutnya dan terkadang tanpa memerhatikan rasionalitas dari perintah tersebut”.²⁷

Pemimpin kharismatik memperlihatkan visi, kemampuan dan keahliannya serta tindakan yang mendahulukan organisasinya, sehingga pemimpin kharismatik dijadikan sauritaulan, panutandan *role model* bagi pengikutnya.

Pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan *identitas emosional* pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya, karisma terjadi saat terdapat krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu, mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi itu terlihat dapat tercapai, dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa. Seorang pemimpin karismatik haruslah memiliki kualitas kualitas yang harus dimiliki.

Beberapa orang memang memiliki salah satu atau lebih kualitas atau atribut, namun orang kharismatik cenderung memiliki kualitas atau atribut dalam jumlah yang luar biasa seperti:

- 1) Tingkat energi tinggi
- 2) Vitalitas tidak terbatas
- 3) Keberanian
- 4) Bakat yang luar biasa
- 5) Kecerdasan yang sangat tinggi
- 6) Postur tubuh yang indah
- 7) Wajah yang menawan
- 8) Sikap yang tenang meskipun dibawah tekanan
- 9) Kesadaran yang kuat tentang diri pribadi

Conger dan Kanungo menguraikan karakteristik utama dari pemimpin karismatik, yaitu:

- a) Percaya diri, pemimpin tersebut benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan yang dimilikinya.
- b) Satu visi, merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik.
- c) Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Pemimpin mampu

²⁷ Baharudin & Umiarso, 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.

memperjelas dan menyatukan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami oleh orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan oleh karena itu akan bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.

- d) Keyakinan kuat mengenai visi tersebut. Pemimpin karismatik memiliki komitmen yang kuat dan bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
- e) Perilaku yang diluar aturan. Pemimpin karismatik ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f) Dipahami sebagai sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal.
- g) Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.²⁸

Fungsi Kepemimpinan Karismatik Beberapa fungsi dari pemimpin yang karismatik adalah sebagai berikut: 1) Pemimpin karismatik menginspirasi orang lain dan mendorong mereka untuk menjadi yang terbaik. 2) Di bawah kepemimpinan karismatik anggota kelompok dapat melihat keberhasilan dalam hubungan dengan pimpinan mereka. 3) Pemimpin karismatik adalah perekat yang memegang kelompok bersamasama. Kemampuan menentukan arah dan tujuan. 4) Komitmen yang tinggi serta tekad untuk berhasil.

Pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. dikatakan kepemimpinan karismatik karena pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin dapat berhasil mengatasinya. Faktor kharismatik dapat diuraikan sebagai berikut :a) Pimpinan menjadikan karyawan merasa senang bila berada didekatnya.b) Pimpinan mampu menimbulkan rasa hormat karyawan kepadanya. c) Pimpinan membuat karyawan merasabangga menjadi rekan sekerjanya.

d. Ciri dan perilaku pemimpin karismatik

Ciri dan perilaku pemimpin merupakan penentu penting dari

²⁸ Moh Shofiyullah, *Analisis Karakteristik Karismatik: Studi Kepemimpinan Kh. Moh. Nasrullah Baqir Di Pp. Tarbiyatut Tholabah Lamongan*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, hal. 16-17

kepemimpinan karismatik. Para pemimpin yang karismatik akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan yang tinggi, dan pendirian kuat dalam keyakinan dan idealisme mereka sendiri.

Perilaku kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin yang karismatik mempengaruhi sikap dan perilaku dari pengikut meliputi sebagai berikut: (1) menyampaikan sebuah visi yang menarik, (2) menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi, (3) mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu, (4) menyampaikan harapan yang tinggi, (5) memperlihatkan keyakinan akan pengikut, (6) pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi itu, (7) mengelola kesan pengikut akan pemimpin, (8) membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi, dan (9) memberikan kewenangan kepada pengikut.

e. Cara Kepemimpinan Karismatik Membangun Kepemimpinan

1) Visioner

Pemimpin karismatik mungkin menghormati masa lalu, tetapi mereka tidak akan terjebak di dalamnya. Mereka memiliki pola pikir untuk berinovasi dan hampir selalu mencari cara untuk memperbaiki keadaan. Cara berpikir ke depan seperti inilah yang membuat seseorang seperti Martin Luther King Jr. menjadi pemimpin yang karismatik. Dia memiliki visi yang jelas bahwa dia sangat tertarik dan tahu bagaimana mengkomunikasikannya.

Dukungan dari pemimpin sekolah merupakan yang terpenting dalam mencapai kinerja guru yang maksimal. Karena sebagai seorang atasan apresiasi dan motivasi darinya sangat berarti bagi seorang bawahan. Semangat kerja guru tidak lepas dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, karena ia merupakan salah satu komponen pendidikan yang memiliki kewenangan dalam mengawasi kinerja guru.

Pemimpin karismatik memiliki tujuan yang jelas yang ingin mereka capai. Dikombinasikan dengan kepercayaan diri, pemimpin dengan tujuan jelas bisa sangat memabukkan bagi orang lain. Di samping kemampuan beradaptasi, ini mungkin kualitas terpenting kedua dari seorang pemimpin yang karismatik, dan

bagaimana mereka berbagi visi sering kali menghasilkan respons emosional yang kuat dari orang lain.

Menurut Burt Nanus mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin karismatik dalam membangun visi dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

- a) Peran penentu arah (direction setter) Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari awal sampai akhir kegiatan. Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.
- b) Agen perubahan (agent of change). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah sangat penting artinya, sebab mereka yang akan menerima manfaat dari kerja sebuah organisasi. Perubahan ekonomi, sosial, teknologi, dan politis terjadi secara terus-menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggan dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan.
- c) Juru bicara (spokesperson). Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus bermanfaat, menarik, dan menimbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi.
- d) Pelatih (coach) Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Seorang

pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh anggota organisasi untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah pencapaian tujuan sesuai dengan visi organisasi²⁹

2) **Loyalitas**

Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas pada dasarnya merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik³⁰

Guru yang memiliki loyalitas tinggi adalah guru yang bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan sekolah yang mereka duduki kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan sekolah, merasa terinspirasi dan memperhatikan nasib sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa loyalitas adalah kesetiaan untuk berbuat maksimal demi menjaga nama baik organisasi tempat ia bekerja. Kesetiaan yang dimaksud bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai seorang guru sesuai uraian tugasnya (job description), melainkan berbuat seoptimal mungkin –disertai semangat yang tinggi-- untuk menghasilkan yang terbaik bagi organisasi yang ia duduki.

Loyalitas tidak akan terjadi dengan sendirinya ketika seorang guru bergabung di sebuah sekolah. Apabila sekolah menginginkan seorang guru yang loyal, sekolah harus mengupayakan agar guru menjadi bagian dari sekolah tersebut. Dengan demikian, guru akan merasa bahwa ‘suka-duka’ sekolah adalah ‘suka-duka’-nya juga. Loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standar, berperilaku aktif dan adanya hubungan timbal balik. Dengan demikian, loyalitas guru harus diimbangi oleh

²⁹ G. Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Leadership In Or Organizations* (Jakarta: Prehallindo, 2014), hlm. 56-57

³⁰ Husni, Said Musnadi dan faisal, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Rutan di Provinsi Aceh (Studi Kasus pada Rutan Klan IIB Banda Aceh dan Rutan Klas II B Jantho), *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, 2 (10 Januari 2018: 89 (ISSN: 2302-0199)

loyalitas sekolah terhadap guru. Menurut Siswanto, loyalitas dapat dilihat dari empat aspek berikut³¹.

- a) Taat pada peraturan. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan sekolah baik internal maupun eksternal.
- b) Tanggung jawab pada sekolah. Kesanggupan guru untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko yang telah dilaksanakan.
- c) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan sekolah dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual
- d) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki guru terhadap sekolah akan membuat guru memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap sekolah sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan bersama.
- e) Hubungan antar pribadi. Guru yang memiliki loyalitas kerja tinggi akan bersikap fleksibel ke arah tata hubungan antar pribadi. Hubungan yang dimaksud dapat berupa hubungan sosial antara sesama guru, hubungan yang harmonis antara atasan dan guru, dan situasi kerja serta sugesti dari teman kerja.
- f) Kesukaan terhadap pekerjaan. Sekolah harus mampu menghadapi kenyataan bahwa guru-gurunya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati.

Aspek-aspek loyalitas di atas merupakan proses psikologis individu yang sering memengaruhi dalam pembentukan loyalitas. Dalam konteks pendidikan, aspek loyalitas akan memberikan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota sekolah, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai sekolah, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif. Apabila hal-hal tersebut dapat terpenuhi dan dimiliki oleh guru, niscaya para guru akan memiliki loyalitas yang tinggi sesuai dengan harapan sekolah

Berdasarkan empat aspek loyalitas di atas, dapat dirumuskan indikator-indikator loyalitas. Indikator tersebut adalah sebagai berikut.

- (1) Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.

³¹ Vannecia Marchelle Soegandhi, dkk., Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, Jurnal AGORA 1 (1), 2013

- (2) Mengikuti arahan atau instruksi.
- (3) Tidak mengakali aturan sekolah, seperti izin sakit dan berpenampilan sesuai dengan tata tertib sekolah.
- (4) Tidak menyelesaikan pekerjaan sebatas melepas kewajiban.
- (5) Bekerja melewati batas normal (lembur).
- (6) Sungkan dan malu jika belum menyelesaikan pekerjaan.
- (7) Bekerja sama bersama rekan-rekan lainnya.
- (8) Memberikan kontribusi kepada tim melalui saran, kritik dan usaha yang membangun.
- (9) Melakukan pekerjaan tanpa diperintah atau disupervisi oleh atasan.
- (10) Melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya jika dalam kondisi terdesak.
- (11) Menjaga nama baik instansi.
- (12) Memberikan saran, kritik dan usaha yang membangun kepada atasan tanpa perasaan canggung.
- (13) Bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- (14) Membantu atasan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- (15) Melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan (job description) dengan senang hati.

Untuk membangun loyalitas, seorang pemimpin karismatik melakukan berbagai macam terobosan diantaranya

- (a) Memberikan hak-hak bawahan dengan baik
- (b) Menerapkan penilaian kinerja yang efektif
- (c) Menerapkan jenjang karier yang jelas
- (d) Mempromosikan karyawan
- (e) Membebaskan kreativitas
- (f) Memberikan penghargaan

3) Pengawasan

Menurut Mc. Farland, memberikan definisi pengawasan (controlling) sebagai berikut : “Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang

telah ditentukan”.

Kemudian Menurut Winardi, memberikan definisi pengawasan sebagai berikut : “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”. Sedangkan menurut Basu Swasta, sebagai berikut : “Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatankegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”.

Sedangkan menurut Komaruddin “Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”³².

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan.

Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut. Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan tersebut.

Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik. Konsep pengawasan yang sebenarnya menunjukkan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen.

³²Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. (Bandung : Alfabeta, 2015), hlm. 107-108

Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” Atau “sebagai suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”

Lebih jelasnya pengawasan harus berpedoman terhadap : 1) Rencana (planning), yang telah diputuskan; 2) Perintah (order) terhadap pelaksanaan pekerjaan; 3) Tujuan (goal), dan; 4) Kebijaksanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya pengawasan dalam manajemen akan membuat operasional usaha dapat berjalan tanpa hambatan. Disamping itu akan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung-jawab terhadap tugas yang dipikulnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan pimpinan terhadap pelaksanaan pengawasan dalam manajemen diantaranya: 1) Pimpinan sebagai mediator dalam memecahkan masalah; 2) Pimpinan sebagai konsultan terhadap bawahan; 3) Pimpinan sebagai motivator terhadap organisasinya; 4) Pimpinan mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan; 5) Seorang pimpinan diharuskan bisa menguasai semua permasalahan dan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan pemikiran yang baik sebelum memutuskannya.

Pengawasan adalah fungsi pimpinan yang fundamental (pokok). Pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam halhal yang diperlukan, tetapi ia harus menggunakan pertimbangan di dalam pengembangan dan pelaksanaannya (penerapannya). Pengawasan dalam arti sebagai fungsi pimpinan bukan dalam arti mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Keperluan daripada pengawasan dalam organisasi timbul karena kompleksnya suatu struktur organisasi itu sendiri.

Makin besar organisasi itu makin sukar proses pengawasannya, karena berhubungan dengan usaha-usaha keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Sesuatu hal yang perlu diketahui bahwa semua pimpinan menginginkan untuk mendapatkan sistem pengawasan yang memandai dan efektif untuk membantu agar apa yang dilakukan sesuai dengan rencana.

Untuk mencapai hasil yang dimaksud, maka diperlukan syarat-syarat pengawasan yang efektif, antara lain : 1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang; 2. pengawasan harus dihubungkan dengan individu dan pimpinan; Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting; 4. Pengawasan harus obyektif; 5. Pengawasan harus luwes; 6. Pengawasan harus hemat 7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan.

Dari ketujuh syarat-syarat tersebut ada pula yang dinamakan dengan prosedur dari pada pengawasan, yang antara lain : 1. Observasi, pemeriksaan dan pemeriksaan kembali; 2. Pemberian contoh; 3. Catatan dan laporan; 4. pembatasan wewenang; 5. Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur; 6. menentukan anggaran; 7. Sensor; 8. Tindakan disiplin³³.

2. Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru

a. Pengertian Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia

Istilah pengembangan (*development*) menurut beberapa pakar masih diperdebatkan. Megginson³⁴ mengemukakan pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas. Selain itu Handoko³⁵ mengatakan bahwa pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Arti pengembangan secara tersirat diakui bahwa terdapat perbedaan konsep

³³ Hani Handoko., *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah* . (Jakarta : Erlangga, 2015), hlm. 120-122

³⁴ Megginson D & Matthews JJ, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, 1993, alih bahasa felicia (Jakarta : PT Gramedia), hlm 89

³⁵ Handoko BM et al. *Manajemen (2nd)* Yogyakarta : BPFE, UGM

antara Flippo dengan Castetter. Castetter³⁶ secara jelas membedakan antara staff development dengan in service training :

Conceptually, staff development is not something the school does to the teacher but something the teacher does for himself or herself. While staff development is basically growth oriented , in service education assumes a deficiency in the teacher and presupposes a set of appropriate ideas, skill and methods which need developmet . Staff development does not assumes a deficiency in the teacher, but rather assumes a need for people at work to grow and develop on the job.

Bagi Castetter pengembangan diartikan sebagai upaya individu guru untuk menumbuhkan dirinya sendiri supaya dapat mengembangkan tugas kewajibannya, sedangkan *in service education* berangkat dari keadaan guru yang belum memenuhi persyaratan baik dari segi penguasaan bahan, ketrampilan maupun metodologi dalam melaksanakan tugasnya. Dalam kaitan ini Flippo³⁷ menyatakan bahwa :

Planned development programs will return values to the organization in term of increased productivity, heightened morale, reduced cost and greater organization stability and flexibility to adapt to changing external requirement. Such program will also help meet the needs of individuals in their search for work assignment that can add up to life long career.

Pendapat Flippo didukung oleh Siagian yang mengemukakan bahwa pengembangan sumberdaya insani tidak terbatas pada penyelenggaraan pendidikan dan latihan saja, sesungguhnya orientasi pengembangan sumberdaya insani sudah dimulai sejak memasuki suatu organisasi. Pendapat itu didukung oleh Made Pidarta³⁸ yang mengatakan bahwa pengembangan mutu sumber daya guru termasuk bagian dari manajemen personalia, oleh karenanya harus memperhatikan dari merencanakan, merekrut, menyeleksi, meneliti utuk perbaikan dan sebagainya. Begitu juga Arikunto³⁹ menjelaskan bahwa profesionalisme harus dimulai sejak

³⁶ Casterr W et al , *The Personal Function In Educational Administration*. New York, Man Millan Publishing co. 1981

³⁷ Flippo B Edwin, *Personil Management* , Mc Graw-Hill Internasional Boal.inc

³⁸ Made Pidarta, *Kompetensi Guru Masalah kita, Media Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*,No. XXX hlm. 72

³⁹ Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta, Renika Cipt, 1990), hlm. 213

masih dalam permulaan, dalam arti bahwa proses pengembangan mutu sumber daya guru bersifat menyeluruh dan komperhensif yakni mulai dari pengadaan.

Sebenarnya pendapat Plipp, Gibso & Hant dan para ahli diatas mengandung makna bahwa pengembangan guru sesungguhnya akan memberikan dampak positif tidak hanya bagi institusi namun juga bagi individu yang terlibat disamping pengembangan mutu guru diarahkan pada kenaikan produktifitas, loyalitas dan efesiensi biaya, pada saat yang sama individupun akan lebih percaya dalam meniti masa depan pengembang karirnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan upaya yang dilakukan untuk mendapatkan, memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, kecakapan sikap dan sifat sifat kepribadian yang dimulai dari awal penarikan tenaga.

Istilah mutu mengandung berbagai makna bagi setiap orang dalam kamus bahasa Indonesia praktis istilah mutu diartikan dengan kadar, tingkat baik buruknya sesuatu; derajat. Dalam mendefinisikan mutu para pakar saling berbeda pendapat tetapi maksudnya sama. Crosbi (1979) mutu adalah *quality to requirement* yaitu sesuai dengan yang distandarkan atau distandarkan. Sementara Bafadal menyebutkan bahwa mutu adalah suatu tingkatan yang menunjukkan gradasi kualitas sebuah obyek Istilah mutu memiliki pengertian yang bertentangan.

Hal ini berlaku pada pemahaman akan mutu guru, mutu guru didefinisikan berdasarkan dua dimensi, yakni 1). intrinsik dan 2). instrumental. Pendekatan intrinsik orientasinya substansi sedangkan instrumental orientasinya situasional dan institusional. Namun demikian keragaman istilah itu saling melengkapi atau saling menafsirkan untuk kemajuan jadi satu kesatuan yang menggambarkan dua pendekatan adalah tugas dan tanggungjawab. Guru yang bermutu pada dasarnya adalah guru yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab.

Dalam kaitan ini Tisna Amidjaja⁴⁰ menekankan rasa tanggungjawab pada adanya kemandirian dalam bentuk kemampuan mengambil keputusan yang mengandung wibawa pendidik baik secara akademis maupun praktis. Ciri-ciri guru

⁴⁰ Tisnaatmajaya, *Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan*, Jakarta Depdikbud. 1982, hlm. 15

yang bermutu digambarkan oleh Suyono sebagai berikut: (1) menguasai dan terus mendalami secara tekun bidang ilmu spesialisasinya dan secara bertanggung jawab mampu mengemukakan gagasan segar dan inovatif dalam mengembangkan ilmunya; (2) mampu merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil evaluasi pembelajaran.

Michael Armstrong dalam Ati Cahyani⁴¹ mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi :

- 1) Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana
- 2) Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan
- 3) Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran
- 4) Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja
- 5) Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karir.

Arti pengembangan mutu sumber daya guru pada tulisan ini diarahkan pada konsep yang ditawarkan Gibson & Hans (1965:84) Siagian (1987:112), Made Pidarta (1987:125) Arikuto (1993:229) dan Flippo(1984:199) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya guru bukan hanya dilakukan setelah guru diangkat namun juga pengembangan bisa dilakukan sejak awal.

b. Mutu guru

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi,

⁴¹ Ati Cahyani, *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Indeks, Jakarta, 2009), hlm. 103

motivasi, ketekunan dan cita-cita.⁴²

Menurut Drs. H.A. Ametembun, guru adalah semua orang yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap pendidikan murid, baik secara individual ataupun klasik, baik di sekolah maupun di luar sekolah.⁴³ Pengertian dan definisi guru adalah unsur penting di dalam keseluruhan sistem pendidikan. Karena itu peranan dan kedudukan guru demi meningkatkan mutu dan kualitas anak didik harus diperhitungkan dengan sungguh-sungguh. Pengertian dan definisi guru bukan hanya sebatas pegawai yang hanya melakukan tugas tanpa ada rasa tanggungjawab terhadap disiplin ilmu yang dipikunya. Di dalam pendidikan, guru mempunyai tiga tugas pokok yang bisa dilaksanakan yaitu tugas profesional, tugas kemasyarakatan dan tugas manusiawi.

Bila melihat jauh kearah sub-sistem yang selalu menjadi kendala dan sekaligus menjadi penentu berhasil tidaknya pendidikan, maka simbol “guru” selalu muncul ke permukaan yang menjadi topik diskusi, seminar, dan pertemuan lainnya yang selalu actual dibahas lantaran permasalahan yang dihadapi tenaga edukatif itu tidak pernah selesai.⁴⁴ Guru bagi siswa adalah resi spiritual yang mengenyangkan diri dengan ilmu. Guru adalah pribadi yang mengagungkan akhlak siswanya. Guru adalah pribadi penuh cinta terhadap anak didiknya. Guru memang menempati kedudukan yang terhormat di masyarakat, kewibawaanlah yang menyebabkan guru dihormati dan diterima.⁴⁵

Mutu merupakan interaksi awal yang mewarnai pandangan pelanggan tentang keseluruhan organisasi, dan kemudian organisasi harus menemukan cara untuk memotivasi pekerja garis depan agar selalu menyampaikan hal yang terbaik kepada pelanggan. Tujuan analisis mutu adalah lebih tepat digunakan untuk melihat pendidikan sebagai sebuah industri jasa dari pada sebagai sebuah proses produksi. Pandangan semacam ini sangat dibutuhkan institusi untuk

⁴² Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), Cet. 1, hlm. 53

⁴³ Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm. 9

⁴⁴ Ahmad Barizi & Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul*, (Jogjakarta: AR_RUZZ Media Group. 2009), hlm. 129

⁴⁵ Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm. 11

mendefinisikan jasa dan standar yang akan mereka berikan.⁴⁶

Guru merupakan tenaga profesional sebagai penentu mutu dalam pendidikan. Seorang guru harus memiliki ketrampilan manajemen dan mampu mengembangkan dalam proses pembelajaran dengan siswa. Selain itu, guru juga harus memiliki profesi terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta mendapatkan pengakuan dari diknas.

Dikatakan guru bermutu yaitu guru yang dapat mencetak dan menjadikan peserta didik sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga pendidikan tersebut. Dengan melakukan pembelajaran terhadap siswa dan control mutu yang dilakukan oleh guru ini dapat meningkatkan pendidikan nasional.

Tenaga pendidik (guru) berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social yang diperoleh melalui pendidikan profesi.⁴⁷

Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional tersebut dapat dibuktikan dengan sertifikat pendidikan. Pada pasal 39 ayat (2) UU Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan pendidik ialah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidikan pada perguruan tinggi⁴⁸. Dengan demikian dari pengertian di atas mutu guru dapat dilihat dari kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.

c. Tujuan Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan strategi pengembangan manusia adalah untuk lebih

⁴⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, hlm. 65

⁴⁷ *Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Guru dan Dosen*, (Bandung: Nuansa Aulia, 2006), Cet. 3, hlm. 5

⁴⁸ Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, (Bandung: Citra Umbara, 2006), h. 96

mempermudah mendapatkan dan menghasilkan manusia-manusia yang potensial dan berkualitas yang mampu berkarya dan dapat diandalkan dalam rangka mengembangkan organisasi agar menjadi organisasi yang unggul dan kompetitif. Jiwanto⁴⁹ mengatakan strategi pengembangan sumber daya guru dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan tenaga yang kompeten dan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap melalui beberapa program yang diperlukan untuk menjalankan tugas tugas mulia dengan baik.

Lebih spesifik tujuan pengembangan mutu sumber daya guru adalah agar kualitas guru selalu bertambah dari waktu ke waktu, hal ini berarti harus tumbuh dan berkembang dalam aspek-aspek pengetahuan ketrampilan serta wawasan kependidikan.

Dengan melihat masalah mutu pendidikan yang rupanya sudah sangat menggelitik dunia pendidikan dewasa ini. Bukan saja bagi para professional, juga bagi masyarakat luas pun terdapat suatu gerakan yang menginginkan adanya perubahan sekarang juga, dalam hal usaha peningkatan mutu atau mutu pendidikan.

Kendala peningkatan mutu pendidikan ini, perlu di teliti dan di cermati agar kelak bangsa Indonesia dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan lancar dan dapat bersaing di Era Globalisasi. Kiranya penulis perlu paparkan beberapa pendapat para ahli pendidikan tentang kendala peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

- 1) Menurut DR. Soedijarto, MA bahwa rendahnya mutu atau mutu pendidikan di samping disebabkan oleh karena pemberian peranan yang kurang proporsional terhadap sekolah, kurang memadainya perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan system kurikulum, dan penggunaan prestasi hasil belajar secara kognitif sebagai satu-satunya indikator keberhasilan pendidikan, juga disebabkan karena sistem evaluasi tidak secara berencana didudukkan sebagai alat pendidikan dan bagian terpadu dari sistem kurikulum.
- 2) Secara umum, Edward Sallis (1984) dalam *Total Quality Management in Education* menyebutkan, kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perancangan

⁴⁹ Jiwanto G, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Jogjakarta:PPM FE Universitas Atmanjaya, 1985, hlm. 45

kurikulum, ketidakcocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang tidak kondusif, ketidaksesuaian sistem dan prosedur (manajemen), tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya, dan pengadaan staf⁵⁰.

- 3) Menurut E. Mulyasa, kendalanya terletak pada manajemen sekolah yang tidak efektif. Sebagai pelaku utama, kepala sekolah banyak yang kurang mampu melakukan peningkatan mutu sekolahnya karena tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik. Pelatihan yang kurang dan rekrutmen kepala sekolah yang belum didasarkan atas kemampuan memimpin dan profesionalitas⁵¹.

d. Strategi Peningkatan Mutu Guru

Peningkatan kualitas guru tidak dapat dilakukan secara spektakuler, coba-coba dan instan. Peningkatan kualitas harus berdasarkan data, tujuan, sasaran dan target yang jelas. Evaluasi ketercapainyapun harus dilakukan secara cermat, dikomunikasikan objektif, dan terbuka. Inilah bagian dari tantangan peningkatan kualitas guru di sekolah.

Upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas guru adalah:

- 1) Dalam upaya peningkatan mutu guru melalui pendidikan dalam jabatan, penekanan diberikan pada kemampuan guru agar dapat meningkatkan efektifitas mengajar, mengatasi persoalan-persoalan praktis dan pengelolaan PBM, dan meningkatkan kepekaan guru terhadap perbedaan individu para siswa yang dihadapinya.
- 2) Pembinaan mutu guru perlu secara sungguh-sungguh memberikan perhatian, melatih kepekaan guru terhadap para siswa yang semakin beragam, terutama pada pendidikan dasar sebagai konsekuensi dari semakin terbukanya akses peserta didik terhadap sekolah
- 3) Dalam rangka peningkatan mutu guru, lembaga-lembaga Diklat (PLPG atau PPG) di lingkungan Kementerian Agama perlu lebih dioptimalkan perannya sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 4) Sesuai dengan prinsip-prinsip peningkatan mutu berbasis sekolah dan semangat

⁵⁰ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2002), hlm. 14

⁵¹ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002), hlm. 12-13

desentralisasi, sekolah diberi kewenangan yang lebih besar untuk menentukan apa yang terbaik untuk meningkatkan mutu guru-gurunya.

- 5) Mengikuti program sertifikasi, dalam UUD RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dikemukakan bahwa sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat guru dan dosen. Sertifikasi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi oleh lembaga sertifikasi.
- 6) Menaikan upah dan gaji guru,
Dengan menaikkan upah dan gaji guru maka akan meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru lebih serius dan bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya.
- 7) Guru memiliki pengetahuan dan keterampilan
Pengetahuan dan keterampilan bagi seorang guru merupakan suatu hal yang mutlak, guru sebagai seorang komunikator harus memiliki syarat, yaitu terampil berkomunikasi, sikap, pengetahuan, dan sistem social budaya. Disamping itu guru senantiasa mengembangkan diri dengan pengetahuan yang mendukung profesionalitasnya dengan ilmu pendidikan, menguasai secara penuh materi yang diajar serta selalu mengembangkan model pembelajaran. Jadi, untuk meningkatkan kualitas guru sebaiknya guru memiliki pengetahuan yang luas dan berbagai keterampilan.
- 8) Mengutamakan layanan
Guru sebagai tenaga profesional akan melayani siswanya untuk mengembangkan diri lebih maju, berpikir kritis, kreatif, mengambil keputusan dan memecahkan masalah serta tidak membedakan antara satu siswa dengan lainnya.
- 9) Memiliki kesatuan atau organisasi
Suatu profesi perlu memiliki kesatuan atau organisasi profesi yang berfungsi sebagai lembaga pengendali keseluruhan profesi itu, baik secara mandiri maupun secara bersama-sama dengan pihak lain yang relevan
- 10) Mendapat pengakuan orang lain terhadap pekerjaan guru

Sekarang pengakuan terhadap seorang guru hanya tinggal sebatas nama kenangan, bahwa beliau adalah guruku, ustadku, kepedulian terhadap jasa yang diberi oleh guru telah tertindas oleh kesibukan material, dan kadang-kadang guru diukur dengan material sehingga ada kecenderungan guru yang materialistis.

11) Menghapus diskriminasi status guru yang saat ini beragam

Lahirnya UU No. 14 Tahun 2005 merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan mutu guru, sekaligus diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan⁵² di Indonesia. Di dalam UU ini diamanatkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kebijakan prioritas dalam rangka pemberdayaan guru saat ini adalah meningkatkan kualifikasi, peningkatan kompetensi, sertifikasi guru, pengembangan karir, penghargaan dan perlindungan, perencanaan kebutuhan guru, tunjangan guru.

e. Kompetensi guru

Kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melakukan profesi keguruannya. Kompetensi juga mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan.⁵³ Peningkatan profesionalisme dan mutu kinerja staf di suatu organisasi seperti sekolah, merupakan upaya peningkatan mutu Sumberdaya manusia dalam organisasi sekolah tersebut. Melalui peningkatan profesionalisme dan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, menilai proses dan hasil pembelajaran di kelas akan meningkat. Kondisi akan berkaitan dan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di tingkat institusi, regional, dan nasional.

Menurut Sudjana (1989) terdapat sepuluh kompetensi yang harus dikuasai dan diterapkan oleh guru professional dalam pembelajaran siswa atau peserta didik di kelas yang mencakup: (1) menguasai bahan atau materi pelajaran, (2) mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menggunakan media atau sumber belajar, (5) menguasai landasan pendidikan, (6) mengelola interaksi belajar

⁵² Wayan L, *Strategi Peningkatan Kualifikasi – Mutu Tenaga Pendidik Dan Pendidikan*, (Bali: Universitas Pendidikan Ganesha, 2011), hlm . 6.

⁵³ Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm. 4

mengajar, (7) menilai prestasi belajar siswa, (8) mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan konseling, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, (10) memahami dan menafsirkan hasil penelitian guna keperluan pengajaran.⁵⁴

Deskripsi tentang kesepuluh kompetensi guru tersebut di atas telah mengalami penyederhanaan dan penyempurnaan, yaitu menjadi empat kompetensi utama yang harus dikuasai oleh para guru, yaitu meliputi kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan professional (UURI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

- 1) Kompetensi pedagogik ialah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang memenuhi kaidah- kaidah pedagogik. Seperti memahami peserta didik, gaya belajar, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik, merancang, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran.
- 2) Kompetensi kepribadian ialah kompetensi yang harus dimiliki oleh guru berkenaan dengan pribadi yang arif, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik.⁵⁵ Adapun kemampuan pribadi guru dalam proses belajar mengajar secara rinci sebagai berikut:
 - a) Kemantapan integritas pribadi
 - b) Peka terhadap perubahan dan pembaharuan
 - c) Berpikir alternative
 - d) Adil, jujur, objektif
 - e) Berdisiplin dalam melaksanakan tugas
 - f) Ulet dan tekun bekerja
 - g) Berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik- baiknya
 - h) Simpatik, lues, bijaksana, sederhana dalam bertindak
 - i) Bersifat terbuka
 - j) Kreatif
 - k) Berwibawa⁵⁶

⁵⁴ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, hlm. 19

⁵⁵ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, hlm. 27

⁵⁶ Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm. 60-61

- 3) Kompetensi sosial ialah kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi sosial dengan semua pihak termasuk peserta didik, orang tua peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat.
- 4) Kompetensi professional ialah kemampuan guru dalam menunjukkan keahliannya sebagai guru professional. Seperti menguasai bidang studi, menguasai struktur dan materi dalam kurikulum, dan menguasai teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran⁵⁷

Guru yang professional dan bermutu harus memiliki beberapa kompetensi diantaranya yang telah disebutkan diatas. Apabila guru belum dapat memiliki kompetensi tersebut, maka guru belum dapat dikatakan sebagai guru professional atau guru bermutu. Karena dengan kompetensi tersebut seorang guru dalam mengembangkan keahlian dalam dirinya dan perannya sebagai guru dalam penentu mutu pendidikan.

f. Karakteristik guru bermutu

Guru sebagai pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi para pendidik di jenjang pendidikan tinggi (UU RI No. 20 th 2003 Bab XI pasal 39 tentang sistem pendidikan nasional). Oleh karena itu guru wajib mengembangkan kemampuan profesionalnya agar dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya.⁵⁸

Menurut Muhaimin, bergantung pada profesionalitas dan etos kerja yang dibangunnya karena eksistensi guru dalam perspektif kependidikan islam adalah orang yang memiliki karakteristik-karakteritik sebagai berikut: (1) komitmen terhadap profesionalitas, mutu proses dan hasil kerja, melekat pada dirinya sikap dedikatif dan perbaikan yang terus menerus. (2) menguasai ilmu dan mampu mengembangkannya serta menjelaskan fungsinya dalam kehidupan, baik secara teoritis maupun praktis (pengalihan ilmu pengetahuan, internalisasi, dan implementasi). (3) mendidik dan menyiapkan peserta didik agar mampu

⁵⁷ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, hlm. 27-28

⁵⁸ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, hlm. 27

berkreasi, mengatur, dan memelihara kreasi itu bagi kemanfaatan diri, masyarakat, dan alam sekitarnya. (4) mampu menjadikan dirinya sebagai model, pusat anutan teladan, dan konsultan bagi peserta didik, dan (5) mampu bertanggungjawab dalam membangun peradaban di masa depan.⁵⁹

Selain guru harus memiliki kriteria tersebut, guru juga harus berkualifikasi akademik minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar (UURI No.20 2003 pasal 42 dan PPRI No. 19 th 2005 bab VI pasal 28). Ratih mengemukakan bahwa untuk menjadi guru yang profesional, ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh guru, yaitu: (1) *Explaining informing, showing how, initiating, directing, administering*, (2) *Unifying the group*, (3)*Giving Scurity*, (4)*Clarifying Attitudes, belief, problems*, (5)*Diagnosing learning problems*, (6)*Making Curriculum materials*, (7)*Evaluating, recording, reporting*, (8)*Enrichment community activities*, (9)*Organizing and arranging classroom*, (10)*Participating in school activities*.⁶⁰

Secara professional, tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain:

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 2) Pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.⁶¹

Guru yang bermutu dapat menjadikan peserta didik menjadi output yang berguna. Untuk meningkatkan mutu guru, maka diperlukan persyaratan yang lain untuk menjadi guru bermutu yaitu:

- a) Harus memiliki sifat Rabbani
- b) Menyempurnakan sifat Rabbani dengan ikhlas
- c) Memiliki rasa sabar

⁵⁹ Ahmad Barizi & Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul*, hlm 35

⁶⁰ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, hlm. 6-7

⁶¹ Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 233

- d) Memiliki kejujuran dengan menerangkan apa yang diajarkan dalam kehidupan pribadi
- e) Meningkatkan wawasan dan pengetahuan dan kajian
- f) Menguasai variasi serta metode mengajar
- g) Mampu bersikap tegas dan meletakkan sesuatu sesuai dengan tempatnya, sehingga ia akan mampu mengontrol diri dan siswanya.
- h) Memahami dan menguasai psikologi anak
- i) Mampu menguasai fenomena kehidupan
- j) Dituntut memiliki sifat adil terhadap peserta didik.⁶²

Guru merupakan seseorang yang memberikan pengajaran terhadap siswa untuk membentuk akhlak dan membentuk kepribadian siswa menjadi anak yang berakhlak dan berkelakuan baik. Sebelum mencetak siswa yang berakhlak baik dan sesuai yang diharapkan, seorang guru harus memiliki kriteria dan karakter yang ada pada dirinya. salah satunya karakteristik yang harus dimiliki seorang guru yaitu kepribadian guru. suatu kepribadian yang dimiliki oleh guru mulai dari penampilan, tindakan, ucapan dan proses pembelajaran akan menentukan seorang guru dapat menentukan siswa yang diharapkan dan yang dimana dari kepribadian tersebut akan ditiru dan menentukan pembelajaran siswa.

B. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian mengenai peran Kepemimpinan Karismatik Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru di MI Ma'arif NU Kramat Purbalingga, berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Penelitian pertama dari Moh. Nasim, tesisnya berjudul "*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membudayakan Shalat Zhuhur Berjamaah Di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik*". Penelitian ini difokuskan pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membudayakan shalat zhuhur berjamaah (studi kasus di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik). Penelitian ini mengkaji tentang yang pertama; budaya shalat zhuhur berjamaah di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik yang meliputi pelaksanaan, petugas

⁶² Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, hlm. 60-61

pelaksana shalat zhuhur berjamaah, dan sarana yang digunakan. Kedua; peran kepala sekolah dalam membudayakan shalat zhuhur berjamaah meliputi perencanaan program, teladan pada warga sekolah, ikut serta andil dan mendukung kegiatan, evaluasi terhadap program yang dijalankan. Ketiga; dukungan warga sekolah dalam membudayakan shalat zhuhur berjamaah di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik secara umum sangat tinggi dengan cara menunjukkan komitmen masing-masing yang terdiri dari; dukungan kepala sekolah, dukungan sesama guru, dukungan sesama siswa, dukungan sesama karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi⁶³.

2. Penelitian kedua dari Ismi Faiqotul Himmah, tesisnya berjudul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)*”. Penelitian ini bermaksud untuk mengungkapkan lebih mendalam tentang kepemimpinan kepala madrasah pada MAN berprestasi di kota jember dalam meningkatkan mutu pendidik, dengan sub focus mencakup; kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik dan strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah mempunyai karakteristik kepemimpinan transformasional. Di samping itu strategi yang digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidik melalui studi lanjut, supervise pembelajaran, musyawarah guru mata pelajaran, studi banding, workshop dan diklat⁶⁴.
3. Penelitian ketiga dari Sugeng Pambudi Khaimi, tesisnya berjudul “*Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di SMA Widya Gama Malang)*”. Hasil temuannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan sumber daya manusia (guru dan

⁶³ Moh. Nasim, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membudayakan Shalat Zhuhur Berjamaah Di SMA NEGERI 1 Cerme Gresik* (Malang: Tesis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010)

⁶⁴ Asmi Faiqotul Himmah, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Jember 1)*, (Malang, Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2012)

karyawan), dengan cara demokratis dan transformasional kharismatik. Sedangkan metode penelitiannya menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologik⁶⁵.

4. Penelitian keempat dari Asrin, dengan Disertasi berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA NEGERI Agung dan SMAI Kartini di Kota Bunga*”. Penelitian ini difokuskan pada mutu layanan, guru, dan staf, serta sarana dan prasarana sekolah dan strategi kepala sekolah dalam mempertahankan dan mengembangkan budaya mutu di sekolah⁶⁶.

Dari keempat penelitian terdahulu, dalam penelitian ini membahas beberapa pokok masalah, diantaranya bagaimana kepemimpinan karismatik kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga. Dalam setiap kepemimpinan kepala sekolah mempunyai beberapa keunikan tersendiri dan perlu untuk diteliti agar nantinya bisa memberikan kontribusi bagi sekolah tersebut.

⁶⁵ Sugeng Pambudi Khaimi, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mempersiapkan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di SMA Widya Gama Malang)*, (Malang: Tesis UIN Malang tidak Diterbitkan, 2005)

⁶⁶ Asrin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu Sekolah: Studi Multikasus di SMA NEGERI Agung dan SMAI Kartini di Kota Bunga* (Malang: Disertasi UM tidak diterbitkan, 2006)

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan karismatik kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif berarti membicarakan sebuah metode penelitian yang di dalamnya mencakup pandangan-pandangan mengenai *disciplined inquiry* dan mengenai *realitas object* yang di dalam ilmu-ilmu sosial dan tingkah laku bukan hanya membicarakan tentang metode penelitian yang sifatnya teknis metodologis dalam pekerjaan penelitian.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami⁶⁷. Apabila dilihat dari segi tempat penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (*field research*) yang berusaha meneliti atau melakukan studi observasi.

Peneliti memilih jenis penelitian *field research* karena penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru tidak hanya cukup dengan kajian teori tetapi perlu penelitian langsung ke lokasi yang diteliti, yang dikenal dengan istilah observasi dan menggunakan pendekatan yang sistematis yang disebut kualitatif. Dengan demikian data yang diperoleh benar-benar dapat di pertanggungjawabkan sebagai kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

Maulana dalam Haris Herdiansyah mengungkapkan bahwa studi lapangan mencari *insight* sampai keakar-akarnya, mencari tahu “*why people do what they do.*” Tidak hanya

⁶⁷ Creswell, J. W. *Qualitatif Inquiry and Research Design*. (Sage Publications, Inc: California.1998), hlm. 15

bersumber dari perkataan informan, tetapi juga diperkaya dengan hasil pengamatan, baik itu dalam bentuk aktivitas maupun foto, gambar dan simbol yang berhubungan dengan informan⁶⁸.

Dipilihnya studi lapangan sebagai rancangan penelitian karena peneliti ingin mempertahankan keutuhan subjek penelitian. Peneliti juga beranggapan bahwa fokus penelitian ini akan lebih mudah dijawab dengan studi lapangan. Dalam penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru nantinya akan didapatkan keutuhan data tentang hal-hal yang akan dikaji secara mendalam.

Studi lapangan lebih menekankan pada upaya eksplorasi terhadap hakikat/sifat dasar fenomena sosial tertentu, bukan melakukan pengujian hipotesis atas fenomena tersebut. Di samping itu, studi lapangan juga menganalisis data yang meliputi interpretasi makna dan fungsi berbagai tindakan manusia secara eksplisit sebagai sebuah produk yang secara umum mengambil bentuk-bentuk deskripsi dan penjelasan verbal tanpa harus terlalu banyak memanfaatkan analisis kuantifikasi dan statistik⁶⁹. Alasan digunakannya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian adalah karena peneliti melihat sifat dari masalah diteliti yang dapat berkembang secara alamiah sesuai dengan kondisi dan situasi di lapangan. Peneliti juga berkeyakinan bahwa dengan pendekatan alamiah, penelitiannya akan menghasilkan informasi yang lebih kaya.

Jadi, dipilihnya pendekatan kualitatif sebagai pendekatan penelitian karena peneliti berkeinginan untuk memahami dunia makna subjek penelitian secara mendalam⁷⁰. Rancangan penelitian dibuat sebagaimana umumnya rancangan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif, yang umumnya bersifat sementara dan lebih banyak memperhatikan pembentukan teori substantif dari data empiris yang akan didapat di lapangan⁷¹.

⁶⁸ HarisHerdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm. 75

⁶⁹ Djunaedi Ghony&Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Ar-Ruzz Media: Jogjakarta, 2012), hlm 56

⁷⁰ Menurut suprayogo, secara umum penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami (*understanding*) dunia makna yang disimbolkan dalam perilaku masyarakat menurut perspektif masyarakat itu sendiri. Lihat Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 9

⁷¹ Sukidin, *Metode Penelitian : Membimbing dan Mengantar Kesuksesan Anda dalam Dunia Penelitian*, (Surabaya : Insan Cendekia, 2009), hlm. 9

Untuk itu, desain penelitian dikembangkan secara terbuka dari berbagai perubahan yang diperlukan sesuai dengan kondisi lapangan. Hal ini penting untuk dijelaskan, mengingat penelitian kualitatif merupakan penelitian yang didesain dalam kondisi dan situasi alamiah (*naturalistic*) sehingga dapat ditemukan kebenaran dalam bentuk yang semurni-murninya tanpa mengalami distorsi yang disebabkan oleh instrumen dan desain penelitian. Karena instrumen dan desain penelitian cenderung mengkotak-kotakkan manusia dalam kerangka konsepsi yang kaku.

B. Tempat dan Waktu

Tempat

MI Maarif NU Kramat Purbalingga

Waktu

Tabel 1.1 Jadwal penelitian

N O	Kegiatan	Bulan																Wak tu/m ingg u
		Jan 2021				Feb 2021				Maret 2021				April 2021				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Identifikasi masalah			x														1
2	Penyusunan proposal tesis				x	x	x											3
3	Seminar proposal							x										1
4	Revisi								x									1
5	Penelitian									x	x	x	x	x	x	x		6
6	Bimbingan dan penulisan tesis								x	x	x	X	x	x	x	x		7
7	Munaqosyah															x		1
8	Revisi																x	1

C. Informan Penelitian

Sumber data atau informan adalah subyek dari mana data diperoleh⁷². Jadi, sumber data itu menunjukkan asal informasi dan harus diperoleh dari sumber yang tepat, sebab jika tidak tepat maka mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan dengan masalah yang diteliti.

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan, adapun kunci informannya (*key informant*) adalah kepala sekolah. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Sehubungan dengan wilayah sumber data yang dijadikan sebagai subyek penelitian ini ada dua yaitu:

1. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari lapangan, yaitu pihak yang dijadikan informan penelitian. Sumber primer juga merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu. Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan mengenai kepemimpinan karismatik kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dan juga mengenai implikasi kepemimpinannya di MI Maarif NU Kramat Purbalingg. Informan penelitian yang menjadi sumber data primer ditentukan dengan metode *purposive sampling*.

Contoh dari data atau sumber primer adalah catatan resmi yang dibuat pada suatu acara atau upacara, suatu keterangan oleh saksi mata, keputusan-keputusan rapat, dan sebagainya⁷³. Data primer juga dapat diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata serta ucapan lisan dan perilaku dari subyek (informan). Kriteria penentuan informan penelitian didasarkan pada pertimbangan kedudukan/jabatan, kompetensi dan penguasaan masalah yang relevan dengan obyek penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, maka selanjutnya para pihak yang dijadikan informan

⁷² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta:Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

⁷³ Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 50.

penelitian adalah kepala sekolah, waka kurikulum, waka humas, guru, operator, dan peserta didik.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah catatan adanya peristiwa ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal. Misalnya keputusan rapat suatu perkumpulan bukan didasarkan dari keputusan rapat itu sendiri, tetapi dari sumber berita, surat kabar. Berita surat kabar tentang rapat tersebut adalah sumber sekunder⁷⁴.

Sumber sekunder juga dapat diartikan sumber dari bahan bacaan, maksudnya data yang digunakan untuk melengkapi data primer yang tidak diperoleh secara langsung dari kegiatan lapangan. Data ini biasanya dalam bentuk surat-surat pribadi, kitab harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Mengenai data sekunder yang diperkirakan ada kaitannya dengan fokus penelitian antara lain dokumen tentang kesiswaan, ketenagaan, sarana prasarana, prestasi sekolah, dan lain sebagainya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data ini bersifat kondisional yakni tergantung suasana sekolah. Prosedur pengumpulan data menggunakan tiga cara yakni wawancara, observasi dan dokumentasi. Instruksi pokok penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat bantu yaitu kamera, pedoman wawancara, alat tulis seperti bolpoint, pensil, catatan kecil dan lainnya yang diperlukan secara insidental, berikut ini uraian prosedur pengumpulan data:

1. Wawancara/*interview*

Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau intensif terhadap pengalaman-pengalaman informan dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji, oleh karena itu dalam pelaksanaan wawancara peneliti menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan disiapkan terlebih dahulu/berupa pedoman wawancara sesuai dengan jenis penggalian data yang diperlukan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*) dengan

⁷⁴ Moh. Nazir, Ibid, hlm. 50

mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, aktifitas organisasi, motivasi, tuntutan dan kepedulian.

Agar wawancara tersebut terarah dan jelas sehingga peneliti mudah mendapatkan data yang akurat, maka sebelumnya pertanyaan untuk wawancara disiapkan lebih dahulu sesuai dengan penggalian data yang diperlukan, pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dapat berubah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan orang-orang yang terlibat langsung dengan apa yang menjadi fokus penelitian yaitu bagaimana kepemimpinan karismatik kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga dan Bagaimana implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga, sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi yang akurat dan sesuai dengan yang diharapkan yaitu Kepala MI Maarif NU Kramat Purbalingga , beberapa guru sebagai penunjang, siswa, dan kepala tata usaha.

2. Observasi

Observasi sebagai alat pengumpul data yang dimaksud adalah dengan melakukan observasi secara sistematis bukan hanya sekedarnya saja. Dalam observasi ini diusahakan mengamati hal yang wajar dan yang sebenarnya terjadi tanpa usaha disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya⁷⁵. Mengadakan observasi hendaknya dilakukan sesuai kenyataan, melukiskan secara tepat dan cermat terhadap apa yang diamati, mencatatnya, dan kemudian mengolahnya dengan baik.

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Observasi juga dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. Teknik pengamatan terdiri atas tiga jenis, yaitu: pengamatan berperan serta (*participant observation*), pengamatan terus terang dan tersamar (*over*

⁷⁵ S.Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 70.

observation and covert observation), dan pengamatan tak terstruktur (*unstructured observation*).⁷⁶

Teknik pengamatan berperan serta digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum *menggambarkan* segala macam situasi yang dikehendaki peneliti. Teknik ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh subyek penelitian⁷⁷. Tujuan keterlibatan ini adalah untuk mengembangkan pandangan dari dalam tentang apa yang sedang terjadi. Untuk itu peneliti berusaha untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di MI Maarif NU Kramat Purbalingga.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata *dokumen*, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian.

Metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu keberadaan kepala sekolah, keadaan guru, keadaan stafnya, keadaan siswa dan keadaan sekolah itu sendiri.

Menurut Suharsimi Arikunto, bahwa metode documenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda, dan sebagainya⁷⁸.

E. Keabsahan Data

Agar data yang telah diperoleh dalam penelitian ini dijamin kepercayaannya, maka peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, meskipun sebenarnya ada 3 macam

⁷⁶ Sugiono, "*Metode*", hlm. 226.

⁷⁷ Sugiono, "*Metode*", hlm. 227.

⁷⁸ Suharsmi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 158.

triangulasi yaitu triangulasi dengan sumber, triangulasi dengan metode dan triangulasi dengan teori. Namun kali ini peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan suatu teori atau lebih⁷⁹.

Triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan adanya perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks studi sewaktu peneliti mengumpulkan data tentang berbagai kejadian atau peristiwa dan hubungan dari berbagai pendapat. Dengan kata lain bahwa dengan triangulasi peneliti kualitatif dapat melakukan *check and recheck* hasil temuannya dengan jalan membanding- bandingkan berbagai sumber, metode, dan teori. Untuk itu peneliti dapat melakukannya dengan cara 1). Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, 2). Melakukan pengecekan dengan berbagai macam sumber data, 3). Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan⁸⁰.

Dalam hal ini peneliti membandingkan hasil wawancara kepala MI Maarif NU Kramat Purbalingga untuk kemudian di cek kembali dengan mewawancarai salah satu guru yang ada di MI Maarif NU Kramat Purbalingga dalam jangka waktu yang berbeda. Kemudian, peneliti juga melakukan perbandingan antara hasil wawancara dari kepala sekolah, guru, murid dan juga karyawan-karyawan yang lain yang nantinya bisa menunjang keabsahan penelitian. Dari keterangan tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal yang dapat dijadikan bahan untuk kesempurnaan penelitian.

F. Analisis Data

Analisis data adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistemik transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat dipresentasikan temuannya kepada orang lain. Dalam penelitian kualitatif, data dianalisis pada saat pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data⁸¹.

⁷⁹ Djunaidi Ghony&Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Ar-Ruzz Media: Jogjakarta, 2012), hlm 322

⁸⁰ Djunaidi Ghony&Fauzan Almansur, *Metodologi*.....hlm. 324

⁸¹ Suharsmi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 158.

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan sejak pengumpulan data awal sampai nanti terkumpul data secara keseluruhan. Bogdan dan Taylor⁸² menganjurkan beberapa petunjuk, di mana analisis data tersebut adalah meneliti catatan di lapangan, memberikan kode pada beberapa judul pembicaraan tertentu, menyusun secara tipologi, membaca kepustakaan yang ada kaitannya dengan masalah dan latar penelitian. Analisis data dalam penelitian ini, merupakan upaya peneliti mencari tata hubungan secara sistematis antara hasil dokumentasi, hasil observasi dan hasil wawancara untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga.

Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis data yang digagas oleh Spradley: yang terdiri dari 4 cara, yaitu: (1) analisis domain; (2) analisis taksonomi; (3) analisis komponensial; dan (4) analisis tema kultural⁸³. Sehingga langkah-langkah dalam proses analisis data yang akan dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian nantinya meliputi:

1. Analisis domain adalah analisis yang digunakan untuk mendapatkan gambaran yang bersifat umum dan *relative* menyeluruh terhadap fokus studi. Artinya analisis hasil studi hanya ditargetkan untuk memperoleh gambaran seutuhnya dari sang tokoh, tanpa harus dirinci unsur-unsurnya secara detail.
2. Analisis taksonomi adalah analisis yang tidak hanya berupa penjelajahan umum, melainkan analisis yang memusatkan perhatian pada domain tertentu yang sangat berguna untuk menggambarkan fenomena atau masalah yang menjadi sasaran studi.
3. Analisis komponensial adalah analisis yang dilakukan dengan menggunakan kekontrasan antar unsur dalam domain yang diperoleh melalui pengamatan atau wawancara.
4. Analisis tema kultural adalah analisis dengan memahami gejala-gejala yang tampak khas dari sang tokoh serta relevansinya dengan budaya masyarakatnya. Dengan ini fokus studi akan semakin mudah dipahami bilamana tema-tema dapat ditemukan.

⁸² Ahmad Sonhadji, dkk., *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimashada Press, 1994), hlm. 77

⁸³ Arief Furchan & Agus Maimun,, hlm. 64

Dari beberapa penjelasan tentang langkah-langkah dalam proses analisis data di atas, peneliti hanya akan memfokuskan nantinya dalam pembahasan adalah dengan menggunakan langkah yang paling sesuai dengan kondisi yang ada yaitu peneliti akan menggunakan langkah analisis taksonomi, yang mana peneliti memusatkan perhatian pada domain tertentu yang sangat berguna untuk menggambarkan fenomena atau masalah yang menjadi sasaran studi. Implementasi dari analisis kepemimpinan kepala madrasah ini nantinya peneliti akan membuat catatan tentang strategi kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga. Selanjutnya mengidentifikasi implikasi kepemimpinan karismatik kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga dengan membuat pertanyaan-pertanyaan tentang berbagai sisi peranan kepala sekolah. Dari sini peneliti kemudian memformulasikan dalam proposisi-proposisi sehingga dapat ditemukan kepemimpinan karismatik kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru di MI Maarif NU Kramat Purbalingga.