

**GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH
DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU
DI MTS AL IMAN GEBANG PURWOREJO**

Sri Hanik Nihayati

(MA Al Iman Bulus, Gebang, Purworejo)

nihayatipwr2018@gmail.com

ABSTRAK

Tesis ini mengkaji tentang gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah, khususnya dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Al Iman Bulus, Gebang Purworejo, yang dituntut untuk mengupayakan terus-menerus dalam perbaikan mutu pendidikannya. kepemimpinan tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada program peningkatan perbaikan sehingga terwujud sikap profesional guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang pelaksanaan kepemimpinan situasional kepala madrasah yang empat indikator gaya kepemimpinan, yaitu gaya *telling*, gaya *selling*, gaya *participating*, dan gaya *delegating*, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan siswa. Teknik pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepala MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional telah memenuhi empat indikator. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian bahwa: *Pertama*, kepala madrasah telah menerapkan gaya *Telling* yang dibuktikan dengan 1) memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberikan perintah, dan tidak bersifat memaksa; 2) memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan. *Kedua*, kepala madrasah telah menerapkan gaya *Selling* yang dibuktikan dengan 1) membuat aturan yang jelas; 2) memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat; 3) kepala madrasah berlaku demokrasi; 4) dapat menerima saran dari guru; 5) memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan; 6) memberikan pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik. *Ketiga*, kepala madrasah telah menerapkan gaya *Participating* yang dibuktikan dengan: 1) kepala madrasah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan pekerjaan; 2) kepala madrasah aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan masyarakat. *Keempat*, kepala madrasah telah menerapkan gaya *Delegating*, yang dibuktikan melalui: 1) kepala madrasah memantau pekerjaan guru; 2) kepala madrasah memberikan tanggungjawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan situasional, kepala madrasah, profesionalisme guru.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya.¹⁰³

Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumberdaya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang.¹⁰⁴ Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun secara kelompok.¹⁰⁵

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

¹⁰³ Hermino, Agustinus. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hal. 126.

¹⁰⁴ Wahyudi. *Budaya sekolah unggul*. (Jurnal Cakrawala Kependidikan, vol. 7, no. 2, 2009), hal. 120.

¹⁰⁵ Mulyasa, E. *Penelitian Tindakan sekolah Meningkatkan Produktifitas Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal. 17.

kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian dan komitmen).¹⁰⁶

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

Hersey & Blanchard (Wahyudi) mengemukakan bahwa, gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan.¹⁰⁷ Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Dengan demikian tingkat kematangan bawahan dan situasi tempat sangatlah berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

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

¹⁰⁶ *Ibid*, hal. 20.

¹⁰⁷ Wahyudi, *Op.Cit.*, hal. 123.

Gaya yang dipakai seorang pemimpin tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat mempengaruhi orang lain. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangatlah tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.¹⁰⁸

Gaya kepemimpinan situasional menjadi kajian utama dengan mempertimbangkan tingkat kecerdasan (*maturity*) anggota organisasi. Dalam gaya kepemimpinan situasional; motivasi, kemampuan, dan kemampuan bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.¹⁰⁹

Dalam situasi pendidikan, kematangan bawahan diukur berdasarkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah antara lain; melaksanakan program pengajaran, tugas-tugas administratif dan tugas pengembangan profesional staf. Selanjutnya kepala sekolah/madrasah menilai profesionalisme para guru dengan kriteria yang ditetapkan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan.¹¹⁰

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

Tugas kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan bukanlah pekerjaan mudah. Pekerjaan pemimpin yang paling mendasar adalah menstimulir dan membimbing pertambahan guru-guru secara kontinyu, membantu memecahkan masalah, pekerjaan yang dihadapi guru-guru, sehingga mereka mengenal dan memiliki profesionalisme yang tinggi sehingga mampu melaksanakan dengan baik segenap

¹⁰⁸ Mulyasa, E., *Op.Cit.*, hal. 159.

¹⁰⁹ Wahyudi, *Op.Cit.*, hal. 135.

¹¹⁰ *Ibid*, hal. 138.

tugas dan pengajarannya, pada akhirnya mereka mampu menstimulir dan mengembangkan anak didiknya untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis.¹¹¹

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

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

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah di MTs Al Iman Gebang Purworejo dalam menjalankan kepemimpinannya, secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah baik, baik akademik maupun non akademik. Hal ini terbukti dari pencapaian prestasi akademik maupun non akademik yang cukup tinggi terbukti dengan kejuaraan yang sudah di peroleh.

Mengingat pentingnya peranan kepala madrasah dalam proses keberlangsungan dan keberhasilan suatu lembaga pendidikan maka perlu adanya kepala madrasah yang pintar sehingga mampu untuk mengambil keputusan dalam menghadapi berbagai perubahan dan persoalan yang ada di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala madrasah memiliki karakteristik tersendiri sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan di MTs Al Iman Gebang

¹¹¹ Soetopo, H. dan Soemanto, W. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*. (Bandung: Alfabeta, 2008), hal. 19.

Purworejo secara tidak langsung dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya.

MTs Al Iman Gebang Purworejo merupakan lembaga pendidikan berstatus swasta yang menerapkan kedisiplinan yang baik terhadap guru dan tenaga kependidikannya, selain dari memang tingkat kesadaran disiplin yang telah dimiliki. Beberapa prestasi akademik yang pernah diraih yaitu hasil UN menempati peringkat pertama tingkat Kabupaten Purworejo tahun 2016, tingkat ketiga tahun 2017. Selain akademik juga mempunyai prestasi pada non akademik yaitu juara satu lomba kaligrafi tingkat nasional tahun 2017.

Berdasarkan Hasil wawancara dengan Kepala MTs Al Iman Gebang Purworejo, dijelaskan bahwa kepemimpinan yang dipakai olehnya tidak mengacu pada satu gaya kepemimpinan saja, karena tidak semua situasi dapat memakai satu gaya kepemimpinan yang sama. Beliau mengutarakan bahwa kepemimpinan beliau menyesuaikan situasi yang ada (Wawancara dengan Kepala MTs Al Iman Gebang Purworejo, tanggal 3 Januari 2019).

Hal ini di buktikan dengan pengamatan yang di lakukan saat peneliti sedang menunggu salah satu guru untuk di wawancarai, penulis melihat sendiri cara kepala sekolah membimbing dan mengarahkan staf yang sedang melaksanakan tugasnya. Hal ini seperti dalam kepemimpinan situasional yaitu gaya konsultatif, dimana kepala sekolah memberikan pengarahan kepada staf melalui komunikasi dua arah mengenai tugas-tugas yang perlu dilaksanakan (Observasi, tanggal 3 Januari 2019).

Dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul "gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Al Iman Gebang Purworejo."

KAJIAN LITERATUR

1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Ivancevich, dkk., bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka.¹¹²

¹¹² Ivancevich, dkk. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 207.

Dengan kata lain, gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya atau cara-cara kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, melaksanakan, mengarahkan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara optimal dengan mengkom-binasikan situasi yang ada berkenaan dengan perilaku pemimpin dan bawahannya.

Gaya kepemimpinan situasional menurut Gibson adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku mereka, perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara manusia.¹¹³ Gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menyebutkan bahwa kepemimpinan situasional adalah suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan prilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya.¹¹⁴ Gaya kepemimpinan ini mempunyai empat gaya termasuk di dalamnya yaitu gaya memberitahukan, gaya menjajakan, gaya berpartisipasi dan gaya delegasi.

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya atau pengikutnya menurut Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha) yakni: perilaku mengarahkan atau perilaku mendukung.¹¹⁵ Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapat diketahui 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut.

Gaya 1 (G1) atau *Telling*, seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi tugas mereka. Dalam hal ini pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana

¹¹³ Gibson, Ivancevich, Donelly. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Jakarta: Erlangga, 1996), hal. 280.

¹¹⁴ Hersey, P. & Blanchard, K.H. *Management for Organizational Behavior (6th ed)*. (Singapore: Prentice Hall, 1993), hal. 193.

¹¹⁵ Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 65.

melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Gaya 2 (G2) atau *Selling*, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Dalam gaya ini dirujuk sebagai Konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut serta ide-ide dan saran-saran mereka. Tetapi tetap pemimpin harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

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

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

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini

perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas. Hal senada juga dijelaskan oleh Siagian, bahwa gaya kepemimpinan situasional yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu 1) Memberitahukan (*Telling*); 2) Menjual (*Selling*); 3) Mengajak berperan serta (*Participating*); dan 4) Pendelegasian (*Delegating*).¹¹⁶

2. Kepala Madrasah

Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Danim mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah.¹¹⁷ Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹¹⁸

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu, Sobri, dkk. memberikan pengertian bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan.¹¹⁹ Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Daryanto juga menjelaskan bahwa Kepala Sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai

¹¹⁶ Siagian, Sondang P. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal. 138-139.

¹¹⁷ Danim, Sudarwan. *Inovasi pendidikan dalam upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hal. 145.

¹¹⁸ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan kepala sekolah*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 63.

¹¹⁹ Sobri, Asep Jihad, & Charul Rochman. *Pengelolaan pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hal. 110.

wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.¹²⁰ Definisi tersebut menjelaskan bahwa, Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton, yang mengemukakan bahwa "*Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*"¹²¹ Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegal.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik). Seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahyosumidjo adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.¹²²

Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.¹²³ Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.¹²⁴

¹²⁰ Daryanto. *Administrasi pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 80.

¹²¹ Sanzo, K. L., Sherman, W. H., & Clayton, J. Leadership practices of successful middle school principals. (*Journal of Educational Administration*, vol. 49, no. 1, 2010), page 41.

¹²² Wahyosumidjo, *Op.Cit.*, hal. 82.

¹²³ Mulyasa, E. *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 84.

¹²⁴ Suryosubroto, B. *Dimensi-dimensi administrasi*. (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 141.

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula.¹²⁵ Oleh karena itu, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Armstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*¹²⁶ Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas yang cukup berat. Adapun fungsi Kepala Sekolah menurut Wahyosumidjo adalah: a) sebagai edukator; b) sebagai manajer; c) sebagai administrator; d) sebagai supervisor; e) sebagai pemimpin/leader; f) sebagai innovator; dan g) sebagai motivator.¹²⁷

3. Profesionalisme Guru

Istilah profesionalisme disebutkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, profesionalisme adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Dan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, guru

¹²⁵ Daryanto, *Op.Cit.*

¹²⁶ Armstrong, M. *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result. (2nd ed).* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), page 3.

¹²⁷ Wahyosumidjo, *Op.Cit.*, hal. 102-114.

adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar.¹²⁸ Sedangkan Arifin mengemukakan bahwa profesionalisme berarti suatu pandangan bahwa suatu keahlian tertentu diperlukan dalam pekerjaan tertentu yang mana keahlian itu hanya diperoleh melalui pendidikan khusus dan latihan khusus.¹²⁹

Profesionalisme di dalamnya terkandung keahlian yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan orang banyak, dan keahlian ini tentunya antara satu dengan yang lainnya terdapat perbedaan. Sedangkan Syafrudin Nurdin, dan Basyirudin mengatakan bahwa profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian keterampilan, kejujuran, dan sebagainya.¹³⁰ Profesionalisme didasarkan pada seperangkat fungsi dan tugas yang diimplementasikan dalam lapangan pekerjaan yang didasarkan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang mampu mengembangkan keterampilannya.

Berdasarkan uraian di atas, profesionalisme dapat diartikan sebagai pandangan tentang bidang pekerjaan yaitu pandangan yang menganggap bidang pekerjaan sebagai suatu pengabdian melalui keahlian tertentu dan yang menganggap keahlian ini sebagai suatu yang harus diperbaharui secara terus-menerus dengan memanfaatkan kemajuan-kemajuan yang terdapat dalam ilmu pengetahuan. Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka profesionalisme guru adalah orang yang mempunyai kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan, sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal, atau dengan kata lain, yaitu orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.

Istilah guru yang dikenal dalam dunia pendidikan didefinisikan oleh Djamarah bahwa guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik.¹³¹ Dalam pandangan masyarakat, guru adalah orang yang melaksanakan

¹²⁸ KBBI, 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. [online] Available at: <http://kbbi.web.id/pusat>, [Diakses 16 Maret 2019].

¹²⁹ Arifin. *Evaluasi Pembelajaran*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 105.

¹³⁰ Nurdin, Syafrudin & Basyirudin, Usman. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 15.

¹³¹ Djamarah, Syaiful Bahri. *Strategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hal. 31.

pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak harus di lembaga formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau atau di mushalla, di rumah dan sebagainya. Menurut Al-Ghazali sebagaimana dalam bukunya Zainuddin, dkk. menyatakan bahwa guru secara umum dapat diartikan sebagai orang yang bertanggung jawab atas pendidikan dan pengajaran.¹³²

Yamin mengatakan bahwa guru profesional harus memiliki persyaratan, yang meliputi: a) Memiliki bakat sebagai guru; b) Memiliki keahlian sebagai guru; c) Memiliki keahlian yang baik dan terintegrasikan; d) Memiliki mental yang sehat; e) Berbadan sehat; f) Memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas; g) Guru adalah manusia berjiwa Pancasila; h) Guru adalah seorang warga negara yang baik.¹³³ Guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang berkualitas.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Waktu penelitian adalah antara bulan Januari 2019 sampai dengan bulan Mei 2019, dan tempat penelitian adalah di MTs Al Iman Bulus, Gebang, Purworejo.

Subjek penelitian ini yaitu peneliti/penulis sendiri. Sedangkan responden penelitian ini yaitu orang-orang yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru: kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan karyawan MTs Al Iman Bulus, Gebang, Purworejo.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data

¹³² Zainuddin, dkk. *Materi Pokok Pembelajaran dan Sastra Indonesia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), hal. 50.

¹³³ Yamin, Martinis. *Strategi Pembelajaran Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hal. 7.

untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.¹³⁴ Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: 1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; 2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).¹³⁵

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kepala Madrasah Menerapkan Gaya *Telling* dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo

Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepala madrasah telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, dimana dari indikator kepala madrasah berperan sebagai *telling*/memberitahukan telah dilaksanakan, diantaranya adalah kepala madrasah memberikan perintah yang jelas kepada guru dan perintah yang diberikan oleh kepala madrasah tidak bersifat memaksa, selain itu kepala madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Zahroh, dalam hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.¹³⁶

Menurut Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha), perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk

¹³⁴ Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hal. 280

¹³⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hal. 254

¹³⁶ Zahroh, Fathiyatuz. (2014). *Gaya Kepemimpinan di Unit Bisnis Toserba (Studi Kasus di Pondok Pesantren Sunan Drajat)*.

pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dapat dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.¹³⁷

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

2. Kepala Madrasah Menerapkan Gaya *Selling* dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo

Gaya *Selling*/Menjajakan dalam Meningkatkan profesionalisme guru dimana selama ini kepala madrasah selalu aktif dalam memberikan semangat dan motivasi kepada guru dalam proses pembelajaran sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya di madrasah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala madrasah di SMP Negeri 1 Wamena telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai *selling* / menjajakan, yaitu kepala madrasah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala madrasah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala madrasah memberikan insentif kepada guru bila

¹³⁷ Thoha, Miftah, *Op.Cit.*

menyelesaikan pekerjaan, dan kepala madrasah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Zahroh, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.¹³⁸

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

Gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala madrasah di SMP Negeri 1 Wamena telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai selling/ menjajakan, yaitu kepala madrasah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala madrasah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala madrasah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala madrasah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Zahroh, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya

¹³⁸ Zahroh, Fathyatuz, *Op.Cit.*

kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.¹³⁹

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

3. Kepala Madrasah Menerapkan Gaya *Participating* dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo

Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha) menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam hal *participating* ialah orientasi tugas yang digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.¹⁴⁰

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

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

¹³⁹ *Ibid*

¹⁴⁰ Thoha, Miftah, *Op.Cit.*

kematangan karyawan. Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan.¹⁴¹

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

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

4. Kepala Madrasah Menerapkan Gaya *Delegating* dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo

Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha) menyatakan seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas. Dalam praktik, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.¹⁴²

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa selama ini kepala MTs Al-Iman telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha) menyatakan, seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas. Dalam praktik, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para

¹⁴¹ Zahroh, Fathiyatuz, *Op.Cit.*

¹⁴² Thoha, Miftah, *Op.Cit.*

bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.¹⁴³

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala madrasah di MTs Al Iman sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan dengan cara delegasi dapat dilihat dari cara pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

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

¹⁴³ *Ibid*

ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).

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

Dengan demikian, kepala madrasah bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya. Keterlibatan kepala madrasah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala madrasah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari madrasah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka.

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

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kepala madrasah menerapkan gaya *telling* dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo telah dilaksanakan yang dibuktikan aktivitas: a) kepala madrasah dalam memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberikan perintah, dan tidak bersifat memaksa; b) Kepala madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan.
2. Kepala madrasah menerapkan gaya *selling* dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo yaitu dilaksanakan dengan a) membuat aturan yang jelas; b) memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat; c) Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi; d) Dapat menerima saran dari guru; e) memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan; f) memberikan pujian dan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. Kepala madrasah menerapkan gaya *participating* dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo dilaksanakan dengan: a) Kepala sekolah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dapat diterima oleh semua pihak; b) Kepala sekolah selama ini aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh warga masyarakat.
4. Kepala Madrasah menerapkan gaya *delegating* dalam meningkatkan profesionalisme guru di MTs Al Iman Bulus Gebang Purworejo dilakukan melalui: a) Kepala sekolah memantau pekerjaan guru; b) Kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin. (2010). *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result. (2nd ed)*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi pendidikan dalam upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Daryanto. (2011). *Administrasi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djamarah, Syaiful Bahri. (2002), *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Hermiono, Agustinus. (2014). *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). *Management for Organizational Behavior (6th ed)*. Singapore: Prentice Hall.
- Ivancevich, dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- KBBI, 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. [online] Available at: <http://kbbi.web.id/pusat>, [Diakses 16 Maret 2019].
- Mulyasa, E. (2012). *Penelitian Tindakan sekolah Meningkatkan Produktifitas Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2005). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nuridin, Syafrudin & Basyirudin, Usman. (2002). *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Press.
- Patton, Michael Quinn. (2006). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sanzo, K. L., Sherman, W. H., & Clayton, J. (2010). Leadership practices of successful middle school principals. *Journal of Educational Administration*, 49, 1, 41.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobri, Asep Jihad, & Charul Rochman. (2009). *Pengelolaan pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo.
- Soetopo, H. dan Soemanto, W. (2008). *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Suryosubroto, B. (1998). *Dimensi-dimensi administrasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Thoha, Miftah. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009). *Budaya Sekolah Unggul*. Jurnal Cakrawala Kependidikan, 7, 2.
- Yamin, Martinis. (2009). *Strategi Pembelajaran Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Zahroh, Fathiyatuz. (2014). *Gaya Kepemimpinan di Unit Bisnis Toserba (Studi Kasus di Pondok Pesantren Sunan Drajat)*.
- Zainuddin, dkk. (1991). *Materi Pokok Pembelajaran dan Sastra Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

