

## MANAJEMEN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU (STUDI KASUS DI MADRASAH IBTIDAIYAH MA'ARIF 01 KH. SHIDDIQ JEMBER)

Achmad Faridul Ilmi<sup>1</sup>, Imam Turmudi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Mangli, Jawa Timur Indonesia  
e-mail: [achmadfaridulilmi@gmail.com](mailto:achmadfaridulilmi@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Mangli, Jawa Timur Indonesia  
e-mail: [imamturmudi@uinkhas.ac.id](mailto:imamturmudi@uinkhas.ac.id)

DOI: 10.35719/leaderia.v4i2

### ABSTRACT

*The situational leadership style of the madrasah principal, especially in improving the professionalism of teachers at MIMA 01 KH. Shiddiq Jember, Gebang Purworejo, who is required to make continuous efforts to improve the quality of his education. The leadership is carried out with reference to the improvement program so that the teacher's professional attitude is realized in carrying out his duties and responsibilities. The purpose of this study is to describe the implementation of situational leadership of madrasah principals with four indicators of leadership style, namely telling style, selling style, participating style, and delegating style, as an effort to improve teacher professionalism. This research was conducted with a qualitative approach. The subjects of this study were principals, teachers, and students. Data collection techniques from this study used the methods of observation, interviews, and documentation. The results of this study indicate that, the head of MIMA 01 KH. Shiddiq Jember has implemented a situational leadership style that has met four indicators. This is evidenced from the results of the study that: First, the principal has applied the Telling style as evidenced by 1) giving work to the teacher always giving orders, and not being coercive; 2) provide direction before carrying out the work. Second, the madrasa principal has applied the Selling style as evidenced by 1) making clear rules; 2) provide opportunities for teachers to express their opinion; 3) the head of the madrasa applies democracy; 4) can receive suggestions from teachers; 5) provide motivation to subordinates in completing the work; 6) give praise and incentives to the teacher when completing the job well. Third, the principal has implemented a Participating style as evidenced by: 1) the principal is able to make the right decisions in completing the work; 2) the head of the madrasa is active in various activities carried out by the community. Fourth, the madrasah principal has applied the Delegating style, as evidenced by: 1) the madrasah principal monitors the work of the teacher; 2) the head of the madrasa gives full responsibility to the teacher in completing the work.*

**Keywords:** *situational leadership style, principal, teacher professionalism.*

### ABSTRAK

*Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah khususnya dalam meningkatkan profesionalisme guru di MIMA 01 KH. Shiddiq Jember, Gebang Purworejo yang dituntut untuk terus berupaya meningkatkan mutu pendidikannya. Kepemimpinan dilaksanakan dengan mengacu pada program perbaikan agar terwujud sikap profesional guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan empat indikator gaya kepemimpinan yaitu gaya bercerita, gaya menjual, gaya berpartisipasi, dan gaya mendelegasikan, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Subyek 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, Ketua MIMA 01 KH. Shiddiq Jember telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang telah memenuhi empat indikator. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian bahwa: Pertama, kepala sekolah sudah menerapkan gaya Telling yang dibuktikan dengan 1) memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberi perintah, dan tidak bersifat memaksa; 2) memberikan arahan sebelum melaksanakan pekerjaan. Kedua, kepala madrasah sudah menerapkan gaya Selling yang dibuktikan dengan 1) membuat aturan yang jelas; 2) memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapatnya; 3) kepala madrasah menerapkan demokrasi; 4) dapat menerima saran dari guru; 5) memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan; 6) memberikan pujian dan insentif kepada guru apabila menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Ketiga, kepala sekolah telah menerapkan gaya Partisipasi yang dibuktikan dengan: 1) kepala sekolah mampu mengambil keputusan yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan; 2) kepala madrasah aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan masyarakat. Keempat, kepala madrasah sudah menerapkan gaya Delegating, dibuktikan dengan: 1) kepala madrasah memantau pekerjaan guru; 2) kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaannya.*

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan situasional, kepala sekolah, profesionalisme guru.

### Pendahuluan

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai 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 (Hermino 2014).

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 (Wahyudi 2009). 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 (Mulyasa 2012).

Islam juga sangat memperhatikan tentang manajemen yang terkandung dalam Surat As-Sajdah ayat 5 yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As Sajdah: 5).*

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (Al MUdabbir/Manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Proses kepemimpinan kepala sekolah/madrasah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian dan komitmen) (Wahyudi 2009).

Hersey & Blanchard (Wahyudi) mengemukakan bahwa, gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan (Ivancevich 2007). 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.

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 (Mulyasa 2012). Gaya kepemimpinan situasional menjadi kajian utama dengan mempertimbangkan tingkat kecerdasan (*maturity*) anggota organisasi. Dalam gaya kepemimpinan situasional; motivasi dan kemampuan bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.

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 (Wahyudi 2009).

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 pertumbuhan guru-guru secara kontinyu, membantu memecahkan masalah, pekerjaan yang dihadapi guru-guru, sehingga mereka mengenal dan memiliki profesionalisme yang tinggi sehingga mampu melaksanakan dengan baik segenap tugas dan pengajarannya, pada akhirnya mereka mampu menstimulir dan mengembangkan anak didiknya untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis.

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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember dalam menjalankan kepemimpinannya, secara langsung dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah, 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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember secara tidak langsung dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya.

Berdasarkan Hasil wawancara dengan Kepala MIMA 01 KH. Shiddiq Jember, 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.

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.

#### **A. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Menurut Ivancevich bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya yang lebih menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka (Ivancevich 2007). 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 (Gibson 1996). Gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang menyebutkan bahwa kepemimpinan situasional adalah suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan prilakunya sendiri, berhubungan dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukannya. Gaya kepemimpinan ini mempunyai empat gaya termasuk di dalamnya 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 (Thoha 2003). Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda, sehinggadengan 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 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 pembuat keputusan yang dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan pemimpin juga mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas pengikutnya.

Gaya 4 (G4) 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 pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, bahwa empat gaya dasar kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin itu sendiri dalam mempengaruhi bawahannya dalam hal ini perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung yang nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi akan tugas. Hal senada juga dijelaskan oleh 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*) (Siagian 2002).

## **B. 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. 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 (Siagian 2002).

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. 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.

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 (Armstrong 2009).

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.

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.<sup>123</sup> 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 (Mulyasa 2012).

### **C. 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 adalah orang yang pekerjaannya (mata pencahariannya, profesinya) mengajar. 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 (Arifin 2010).



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 (Nurdin 2002). 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.

## **METODE**

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. 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 teknik Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: 1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data; 2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Kepala Madrasah Menerapkan Gaya *Telling* dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MIMA 01 KH. Shiddiq Jember**

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.

Menurut Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha), perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dapat dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya (Thoha 2003). 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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember**

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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember 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. Gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya

kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan (Hersey and Blanchard).

Gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala madrasah di MIMA 01 KH. Shiddiq Jember 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 Dokumentasi Wawancara Dengan Guru MIMA KH Ahmad Sidiq.

### **3. Kepala Madrasah Menerapkan Gaya *Participating* dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MIMA 01 KH. Shiddiq Jember**

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 (Juliartha 2015).

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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa selama ini kepala MIMA 01 KH. Shiddiq Jember 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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember 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 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.

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

### **Kesimpulan**

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

1. Kepala madrasah menerapkan gaya *telling* dalam meningkatkan profesionalisme guru di MIMA 01 KH. Shiddiq Jember 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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember 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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember 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 MIMA 01 KH. Shiddiq Jember dilakukan melalui: a) Kepala sekolah memantau pekerjaan guru; b) Kepala sekolah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **Saran**

Berdasarkan temuan penelitian, bagi Kepala MIMA 01 KH. Shiddiq Jember agar menerapkan gaya kepemimpinan pendidikan dengan memperhatikan aspek profesional guru. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang demikian akan berdampak positif bagi jalinan komunikasi antara kepala sekolah dengan para guru dan staf. Saran bagi peneliti selanjutnya agar menjadikan temuan penelitian ini sebagai referensi dalam penelitiannya tentang kepemimpinan dan melakukan kajian variabel kepemimpinan dengan variabel lainnya.

### 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*. (2<sup>nd</sup> ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Hermiono, Agustinus. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hersey and Blanchard, *The Influence of Organizational Culture and Trust Through The Teacher Performance In The Private Secondary School In Palembang*. *International Journal of Scientific & Technology Research*.
- Ivancevich. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Juliartha, 2015, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2012. *Penelitian Tindakan sekolah Meningkatkan Produktifitas Sekolah*. Bandung: RemajaRosdakarya.
- Nurdin, Syafrudin & Basyirudin, Usman. 2002. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Press.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Budaya sekolah unggul*. Jurnal Cakrawala Kependidikan, vol. 7, no. 2.