



## **Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Mutu Tenaga Kependidikan**

**Vastha Vusvitha, Zainal Berlian, Dewi Warna**

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah, Palembang, Indonesia

[vusvithavastha@gmail.com](mailto:vusvithavastha@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to describe and analyze the principal's leadership style as well as supporting and inhibiting factors in developing the quality of the teaching staff at Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang, Riau Islands. This research uses a descriptive qualitative approach with a case study research design. Data collection techniques used were observation, interviews and documentation. Techniques in the validity of data use persistence and triangulation observations. The results of the study can be explained as follows: (1) the leadership style of Miftahul Ulum Miftahul Ulum Tanjungpinang Madrasah that is responsible, energetic and high spirits, motivating, disciplined, and innovating, (2) the leadership style of the Miftahul Ulum Miftahul Ulum Madrasah leadership in Tanjungpinang is democratic, seen from the way madrasah head who respects the potential and intelligence of his subordinates, gives his subordinates the opportunity to be fully involved in madrasah development, freedom of opinion, decisions made based on mutual agreement, and (3) supporting factors for quality development of education staff who seek to optimize services for Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang. Then the ability to communicate well cares for all committed members and discipline. While the inhibiting factor is the existence of schools in the middle of the city that compete with other leading schools.*

**Keywords:** *leadership style, quality of teaching staff*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah serta faktor pendukung dan penghambat dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang Kepulauan Riau. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik dalam keabsahan data menggunakan pengamatan ketekunan dan triangulasi. Hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang yaitu bertanggungjawab, energik dan semangat tinggi, memotivasi, disiplin, dan menginovasi, (2) gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang adalah demokratis, terlihat dari cara kepala madrasah yang menghargai potensi dan kecerdasan bawahannya, memberikan kesempatan bawahannya untuk terlibat secara penuh dalam pengembangan madrasah, kebebasan untuk berpendapat, keputusan yang diambil berdasarkan kesepakatan bersama, dan (3) faktor pendukung pengembangan mutu dari tenaga kependidikan yang berusaha untuk mengoptimalkan layanan untuk Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang. Kemudian kemampuan berkomunikasi dengan baik peduli terhadap seluruh anggota berkomitmen serta disiplin. Sedangkan faktor penghambatnya adalah dari keberadaan sekolah yang di tengah kota yang bersaing dengan sekolah-sekolah unggulan lainnya.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, mutu tenaga kependidikan

---

## PENDAHULUAN

Tujuan nasional bangsa Indonesia yang tertera pada pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 salah satunya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut adalah melalui bidang pendidikan. Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) Pasal 3, disebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat, dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Undang – Undang No. 20 Tahun 2003, 2013:3). Fungsi dan tujuan pendidikan nasional dapat dicapai dengan adanya pendidikan yang bermutu, yang memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan minat dan bakatnya dengan lingkungan belajar yang mendukung.

Salah satu cabang profesi dalam dunia pendidikan adalah tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan sebagai pemangku profesi ini berkewajiban untuk menggali, menyampaikan, dan menerapkan ilmu yang mendukung peningkatan profesionalisme. Tenaga kependidikan memiliki peran dan posisi yang sama penting dalam konteks penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran. Karena itu pula pada dasarnya, tenaga kependidikan memiliki peran dan tugas yaitu melaksanakan berbagai aktivitas yang berujung pada terciptanya kemudahan dan keberhasilan siswa dalam belajar (Musriadi, 2016:7).

Tenaga kependidikan merupakan orang yang tidak terlibat secara langsung dalam proses belajar mengajar, mereka adalah sumber daya manusia yang berkecimpung dalam administrasi pendidikan atau dapat dikatakan sebagai pegawai kependidikan. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya

Faktor motivasi yang menjadi pendorong setiap pegawai terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai tersebut dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Termasuk didalamnya sikap terhadap situasi kerja yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah. Tenaga kependidikan yang memiliki sikap

positif atau setuju dengan situasi sekolah termasuk gaya kepemimpinan kepala madrasah, cenderung memiliki motivasi tinggi sehingga akan bekerja dengan baik dan menghasilkan prestasi kerja atau kinerja yang memuaskan. Sebaliknya pegawai yang kurang setuju atau tidak cocok dengan situasi sekolah termasuk gaya kepemimpinan kepala madrasah, cenderung kurang semangat dalam bekerja dan hasil kerjanya tidak maksimal.

Kepemimpinan Kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang strategis dalam mewujudkan keberhasilan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Kepala madrasah adalah seorang manajer yang memegang kekuasaan tertinggi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan di madrasah yang dipimpinya (Subagyo, 2013:54). Gaya kepemimpinan secara umum adalah sebuah kualitas tersembunyi yang akan mendapatkan sebuah kepercayaan, kerjasama serta kejujuran akan menentukan kualitas atau lemahnya dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinya, yang dimaksud kualitas dalam hal ini antara lain; pembawaan, penampilan diri, perbuatan diri pada setiap waktu, komunikasi atau bahasa juga suatu sikap yang harus diperhatikan, suka menegur jika diperlukan, memberikan kritik, sedapat mungkin harus dapat menguasai diri sehingga jika dapat digambarkan akan muncul sebuah ikhtiar (Shulhan, 2013:9). Gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan sekolah yang direncanakan sebelumnya, termasuk didalamnya adalah bagaimana mengoptimalkan mutu tenaga kependidikan.

Mengingat tenaga kependidikan merupakan ujung tombak yang tidak terlepas dari kekurangan dan kelebihan, peranan kepala madrasah sebagai manajer dalam sebuah lembaga pendidikan bertanggung jawab dalam membina bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. Terutama dalam meningkatkan tenaga kependidikan dalam membimbing dan mengarahkan menjadi manusia yang berkualitas dan patut dibanggakan. Untuk tujuan itulah, meningkatkan kualitas mutu tenaga kependidikan dalam sebuah lembaga pendidikan adalah kerja besar seorang pemimpin kepala sekolah.

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Tindakan pemimpin akan mempengaruhi gerak suatu organisasi. Peran serta kepala madrasah sangat besar untuk mendorong guru dalam mencapai tujuan pembelajaran. Kepemimpinan kepala madrasah sedikit banyak dapat mempengaruhi pendidikan di lingkungan madrasah. Faktor lain yang mempengaruhi pendidikan adalah mutu tenaga kependidikan yang berkualitas.

Adapun masalah lain terkait dalam mutu tenaga kependidikan dinilai kurang cekatan dan lambat dalam merespon tugas sehingga penyelesaian tugas mendekati batas akhir waktu terkadang melebihi batas waktu yang ditentukan, kurang teliti, hingga menolak tugas jika dirasa tidak mampu. Keluhan lainnya berkaitan dengan perilaku tenaga kependidikan yang kurang ramah dalam melayani serta terkadang main game, asik ngobrol saat jam

kerja, kurang disiplin masih ada yang sering terlambat datang ke madrasah, pulang juga tidak sesuai dengan jam yang di sepakati, serta keluar pada saat jam kerja bukan untuk urusan tugas. Berdasarkan observasi awal di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang sebagaimana terdeskripsi di atas, sehubungan dengan masalah tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Mutu Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang Kepulauan Riau.

## KAJIAN LITERATUR

Menurut Kreiner menyatakan bahwa leadership adalah proses mempengaruhi orang lain yang mana seorang pemimpin mengajak bawahannya secara sukarela berpartisipasi guna mencapai tujuan organisasi. Teori tentang kepemimpinan memang terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman, dan sampai saat ini terdapat empat fase pendekatan. *Pertama*, pendekatan berdasarkan sifat-sifat (*trait*) kepribadian umum yang dimiliki oleh seorang pemimpin. *Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin. *Ketiga*, berdasarkan pendekatan situasional. *Keempat*, pendekatan pengaruh kewibawaan (Wahjosumidjo, 2005:19). Teori kepemimpinan sifat adalah suatu teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, social, fisik atau intelektual yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya, ditemukan adanya tiga macam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ciri- ciri fisik/ *physical characteristics* (tinggi badan, penampilan, energy), kepribadian/*personality* (menjunjung tinggi harga diri, berpengaruh, stabilitas emosi) dan kemampuan/kecakapan/*ability* (kecerdasan umum, lancar berbicara, keaslian, wawasan sosial).

Teori kepemimpinan selanjutnya ini mengusulkan bahwa teori tingkah laku tertentu membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan dapat diajarkan. Jadi, untuk melahirkan pemimpin yang baik dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan. Pada tahun-tahun selanjutnya berkembanglah kajian-kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori situasional yang mendasarkan bukan pada tingkah laku seorang pemimpin, melainkan pola kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain pula. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo bahwa keberhasilan pemimpin adalah apabila pemimpin dapat menyesuaikan tipe kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan atau guru. Kepemimpinan mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain.

---

Berdasarkan pada uraian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah pola perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai yang diinginkan.

Menurut Departemen pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan dasar dan Menengah menyatakan bahwa secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup, *input, proses dan output* pendidikan (Depdiknas, 2001:24). Menurut Sudrajat pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dan kompetensi, baik kompetensi akademik atupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia yang keseluruhan merupakan kecakapan hidup (*Life Skill*) selain itu menghasilkan manusia yang seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia yang pribadi integral (*integrated personality*) yaitu mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu dan amal (Sudrajat, 2005:112).

Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang tenaga kependidikan dipengaruhi beberapa faktor salah satunya yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Undang – Undang No 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 5 dan 6 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Menurut Undang – Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 6 menyatakan: pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Tenaga kependidikan yang dimaksud di sini adalah sebagaimana yang termasuk dalam Peraturan Pemerintah (PP) No 38 Tanggal 17 Juli 1992 pasal 3 sampai disebutkan beberapa jenis tenaga dalam lingkup ketenagaan kependidikan sebagai berikut:

- a. Tenaga kependidikan yang terdiri atas tenaga pendidikan, pengelola satuan pendidikan, pengawas, penilik, peneliti, dan pengembangan di bidang pendidikan, perpustakaan, laboran, dan teknisi sumber belajar.
- b. Tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih.
- c. Pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan.

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi mutu yaitu faktor kepemimpinan. Mutu yang baik akan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang terdapat didalamnya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam upaya

---

meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan penelitian studi kasus yaitu memberikan gambaran mengenai individu atau kelompok tertentu tentang keadaan dan gejala yang terjadi (Koentjaraningrat, 1993:32). Penelitian dengan menggunakan case study, ini melalui pendekatan mendalam, oleh karena itu penarikan kesimpulan dalam jenis penelitian ini tidak hanya berdasarkan pada jumlah individu, tetapi juga berdasarkan pada ketajaman peneliti dalam melihat kecendrungan pola, arah, interaksi banyak faktor dan hal-hal lain yang memacu atau menghambat perubahan berdasarkan atas pertimbangan tersebut. (Sonhaji, 2003:28). Peneliti berupaya untuk menginvestigasi bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang Kepulauan Riau. Subjek pada penelitian ini kepala sekolah dan tenaga kependidikan. Waktu penelitian pada bulan Januari 2019. Peneliti melakukan beberapa kegiatan dalam pengumpulan data dengan menggunakan beberapa instrument, yaitu peneliti sendiri, buku catatan serta alat merekam. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan beberapa alat uji, meliputi uji *credibility (validitas internal)*, *transferability (validitas eksternal)*, *dependability (reabilitas)*, dan *confirmability (objektifitas)* (Sugiyono, 2007). Untuk menguji kredibilitas data, peneliti menggunakan teori Sugiyono yaitu menggunakan 3 dari 6 cara pengujian yaitu 1) perpanjangan pengamatan; 2) peningkatan ketekunan; dan 3) triangulasi.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil penelitian pada Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang ditemukan beberapa temuan tentang gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan mutu pendidikan. Menurut penuturan dari beberapa tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang yang telah dimintai keterangan tentang gaya kepemimpinan Bapak Muhammad Iqbal mengatakan mengatakan sangat demokratis dalam segala hal, terbuka pada setiap permasalahan, senantiasa memperhatikan bawahannya dan lain sebagainya yang lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Tata Usaha yakni Wulan Permatasari, beberapa sikap kepala madrasah yang dapat menyimpulkan bagaimana gaya kepemimpinannya yakni senantiasa menerima masukan baik itu saran maupun kritikan (tidak otoriter), secara sosial baik, mendukung setiap kegiatan madrasah (Hasil wawancara dengan Wulan Permatasari selaku Tenaga Usaha pada tanggal 22 Januari 2019).

Hal ini senada dengan Tata Usaha penjabaran yakni Ria Wina Agustar yang mengatakan bahwa kepala madrasah sangat demokratis terhadap masalah apapun. Pendekatan yang kepala madrasah lakukan juga dengan pendekatan social, sehingga semua pihak merasa dihargai dalam berpendapat. Mendukung segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan para tenaga kependidikan misalnya mulai dari memberikan fasilitas yang bisa mendukung kerja tenaga kependidikan, mengecek kembali hasil kerja para tenaga kependidikan, memberikan apresiasi jika yang dikerjakan sesuai namun jika tidak diberikan saran masukan dengan baik (Hasil wawancara dengan Ria Wina Agustar selaku Tenaga Usaha pada tanggal 22 Januari 2019).

Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan dengan memberikan motivasi selalu peduli dan memberikan perhatian dengan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan atau keperluan yang diperlukan oleh tenaga kependidikan, merumuskan visi rencana serta strategi dalam tercapainya program kerja, memberikan monitoring dan evaluasi. Gaya kepemimpinan transformasional karena kepala madrasah selalu memberikan inspirasi terhadap anggota demi tercapainya visi bersama.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepala madrasah dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang yaitu memberikan komunikasinya sangatlah baik bisa di sebut menggunakan demokratis di lihat dari caranya memberi komunikasi melalui obrolan atau berbicara satu lawan satu, memberikan hubungan yang harmonis dengan komunikasi dan pendekatan secara emosional kepada guru-guru, dengan menghargai pendapat orang lain dapat memberikan kesan bahwa kita memang peduli dan akan mengembangkan mutu tenaga kependidikan, sering mambemberi arahan dengan baik meminta kerjasamanya, tidak selalu memaksakan kepada bukan ahlinya.

Kemudian berdasarkan dari hasil wawancara dengan kepala madrasah mengatakan bahwa dalam memngembaangkan mutu tenaga kependidikan dengan cara memberikan motivasi, dorongan, semangat kepada seluruh tenaga kependidikan memberikan masukan, saran, dan penilaian terhadap apa yang telah dikerjakan memberikan bimbingan atau pelatihan demi mengembangkan pemahaman dan kompetensi tenaga kependidikan (Hasil wawancara dengan Muhammad Iqbal selaku Kepala Madrasah pada tanggal 23 Januari 2019). Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin, bapak Muhammad Iqbal senantiasa memberikan pengarahan kepada tenaga kependidikan. Hal ini disebabkan karena para tenaga kependidikan

mempunyai kepekaan pada setiap kebijakan kepala sekolah dan beliau lebih paham terhadap tugasnya masing-masing. Seperti yang disampaikan bapak Muhammad Iqbal sebagai berikut. Setiap saya memberikan kebijakan, saya biasanya selalu memberikan dorongan serta pengarahan terhadap guru serta karyawan agar lebih giat dalam menjalankan tugasnya. Terutama tenaga kependidikan bagian administrasi karena memiliki kerja ekstra setiap harinya dalam kegiatan sekolah.

Selanjutnya ditambahkan penjelasan oleh Ria Wina Agustar sebagai berikut: dalam memberi dorongan serta pengarahan dari kepala madrasah selalu melihat hal sekecil mungkin untuk tidak diremehkan, jika ini tidak diterapkan akan mengakibatkan melemahkan semangat baik guru maupun tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas-tugasnya, walaupun tanpa diarahkan sebenarnya mampu tapi hubungan komunikasi haruslah dijalin dengan baik (Hasil wawancara dengan Ria Wina Agustar selaku Tenaga Usaha pada tanggal 22 Januari 2019).

Di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang tugas tenaga kependidikan di madrasah sangatlah berat, hal ini disebabkan selain mengerjakan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi sekolah serta keuangan sekolah yang penuh dengan kejelian serta ketelitian dan juga harus melaksanakan tugas-tugasnya sebagai karyawan dari kepala madrasah.

Seperti dikemukakan oleh bapak Muhammad Iqbal sebagai berikut. Sebagai seorang pemimpin saya harus bisa membaca situasi bagaimana guru dan karyawan saya dalam bekerja agar tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya, terkadang untuk mengatasi itu saya biasa memberi reward bagi siapa saja yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi terhadap pekerjaannya (Hasil wawancara dengan Muhammad Iqbal selaku Kepala Madrasah pada tanggal 23 Januari 2019).

Pada pengamatan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang beberapa program inovatif yang diluncurkan kepala sekolah yakni bapak Muhammad Iqbal terutama pemberian penghargaan terhadap tenaga kependidikan mendapat respon baik bagi waka-waka, guru, serta karyawan. Hal ini diperjelas oleh Wulan Permatasari mengatakan bahwa untuk memotivasi guru dan tenaga kependidikan harus dikembangkan budaya penghargaan dan pemberian terhadap kinerja karyawan yang berprestasi. Guru dan tenaga kependidikan akan merasa dihargai apabila disapa atau diberi pujian atas hasil kerjanya (Hasil wawancara dengan Wulan Permatasari selaku Tenaga Usaha pada tanggal 22 Januari 2019).

Sejauh ini kepala madrasah selalu memberikan monitoring atau pengawasan kepada tenaga kependidikan setiap 1 minggu sekali dengan rutin dan terjadwal. gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan dengan memberikan motivasi selalu peduli dan memberikan perhatian dengan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan atau keperluan yang diperlukan oleh tenaga kependidikan, merumuskan visi rencana serta strategi dalam tercapainya program kerja, memberikan monitoring, dan evaluasi. Hasil dari *monitoring*

yang sudah diberikan sbagian sesuai harapan namun juga masih ada yang tidak tercapai di karenakan ada terdapat beberapa kendala sehingga monitoring sebagian belum tercapai.

Dengan demikian Kepala madrasah mempunyai gayanya tersendiri dalam melaksanakan peran utama dan menjadi penanggung jawab atas semua yang terjadi di dalam lingkungan madrasah, madrasah menjadi pusat yang di unggulkan dalam mencetak sumber daya manusia, kepala madrasah adalah orang yang paling bertanggung jawab mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya (*resources*) madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah yang dipimpnnya menuju madrasah yang bermutu. Madrasah menjadi prioritas utama dalam memajukannya, dan begitu pula kepala madrasah yang menjadi penanggung jawab atas maju mundurnya suatu lembaga pendidikan, dapat disimpulkan kepala Madrasah atau suatu pemimpin mempunyai gayanya tersendiri dalam melaksanakan kepemimpinannya dalam hal memajukan suatu lembaga pendidikan.

Faktor yang mendukung tercapainya mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang antara lain tenaga kependidikan yang berusaha untuk mengoptimalkan layanan untuk Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang. Kemudian kemampuan berkomunikasi dengan baik peduli terhadap seluruh anggota berkomitmen serta disiplin (Hasil wawancara dengan Muhammad Iqbal selaku Kepala Madrasah pada tanggal 23 Januari 2019). Terus bekerja sama dan menjalin komunikasi dan berkoordinasi dengan pendidik dan tenaga pendidik dengan baik agar proses kegiatan proses pembelajaran berjalan dengan baik pula.

Faktor penghambatnya dalam kepemimpinannya masih mengalami perbaikan yang terus menerus untuk mencapai mutu pendidikan yang di harapkan, keberlangsungan sekolah yang di tengah kota yang bersaing dengan sekolah-sekolah unggulan lainnya. Jika menghadapi kendala atau permasalahan dengan tenaga kependidikan cara mengatasinya harus tetap profesional dan positif agar bisa mencari solusi dengan baik tanpa harus marah-marah dan emosi karena itu akan berdampak pada kualitas tenaga kependidikan. Mulai menghargai apa saja yang telah dierjakan serta jika muncul ide-ide baru hrus di dengarkan. Serta menjaga komunikasi dan interaksi dengan baik bersama sama mencari solusi jika terdapat kendala atau masalah, juga kesulitan yang dialami oleh tenaga kependidikan selalu mengontrol atau melihat ketika para tenaga kependidikan sedang bekerja. Dengan demikian dapat terbangun suasana yang nyaman misalnya dengan memberi kepercayaan sehingga para tenaga kependidikan bisa lebih terbuka terhadap segala yang terjadi dalam pekerjaan dan memberikan apresiasi atau reword terhadap pengembangan mutu tenaga kependidikan.

Dalam penelitian yang telah kami lakukan, peneliti menemukan beberapa hal yang mengindikasikan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan di Madrasah

Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang. Gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang menunjukkan bahwa kepala sekolah berorientasi pada tugas dan bawahan dengan menciptakan pola hubungan yang baik.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku (Wahjosumidjo, 2002:84-85).

Sebagai kepala sekolah pengetahuannya harus luas. Pengetahuan ataupun pemahaman tentang pendidikan dan pengelolaan pendidikan harus dikuasai secara komprehensif. Jangan sampai kepala sekolah hanya memahami persoalan pendidikan secara parsial. Selain bidang pendidikan, kepala sekolah juga perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya pendidikan seperti ekonomi, sosial, budaya, dan teknologi informasi. Dengan adanya pandangan yang lebih luas, kepala sekolah dapat mengambil keputusan-keputusan yang tepat sehingga tujuan sekolah menjadi mudah dicapai (Barnawi & M. Arifin, 2013:76).

Berdasarkan temuan penelitian di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang menunjukkan bahwa: kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang diidentifikasi dari delapan aspek perilaku keseharian menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki sikap yang perhatiann, disiplin, inisiatif, terbuka, bijaksana, memiliki emosi yang stabil. Temuan penelitian tersebut sesuai dengan gaya kepemimpinan tim/kelompok menurut Northouse yang mengemukakan bahwa kepemimpinan tim bersifat kompleks, sehingga pemimpin harus belajar terbuka dan objektif dalam memahami dan mendiagnosis masalah tim dan ahli dalam memilih tindakan yang paling sesuai untuk membantu pencapaian tujuan tim (Northouse, Peter G. 2013:281). Sedangkan emosi yang stabil merujuk pada gaya kepemimpinan demokrasi. Menurut Husaini (2014) kepemimpinan demokratis yang menghargai pendapat orang, siap berbeda, dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan, tetapi untuk didapatkan hikmahnya pendelegasian tugas dilakukan secara adil dan dengan memberikan penghargaan terlebih dahulu.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain / mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya yang dipakai seorang pemimpin satu dengan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya (Priansa & Somad, 2014:200-201).

Dari semua deskripsi di atas dapat diketahui bahwa dengan kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis akan berdampak lebih

efektif terhadap peningkatan kinerja guru. Hal ini terbukti bahwa dengan sikap kepala madrasah yang demokratis, mampu menciptakan komunikasi yang efektif antara kepala madrasah, para guru, dan juga para siswa, para guru jika ingin berpendapat sangat diberikan ruang oleh bapak kepala madrasah, karena beliau sangat suka jika ada kritik, saran maupun pendapat dari para guru, staf, maupun para siswa, antara kepala madrasah dengan seluruh elemen madrasah juga terjalin hubungan yang sangat akrab dan tidak ada rasa canggung.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang adalah bertanggungjawab dengan memberikan pemahaman dan pengarahan kepada rekan kerjanya untuk senantiasa menjalankan amanah yang diberikan. Energik dan memiliki semangat tinggi, memotivasi, menginovasi, dan disiplin.

Hasil penelitian yang menunjukkan gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang dalam mengembangkan mutu tenaga kependidikan yaitu demokratis. Terlihat dari kepala madrasah mendengarkan dan menerima aspirasi dari guru-guru. Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang juga menerapkan prinsip menghargai potensi dan kecerdasan yang dimiliki oleh setiap staf sehingga kepala madrasah memberikan kesempatan bagi tenaga kependidikan untuk secara penuh bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan program madrasah. Dalam pengambilan keputusan berdasarkan kesepakatan bersama, apabila mengalami kendala kepala madrasah selalu memberikan masukan-masukan kepada staf sehingga suasana kerja bisa tercipta hubungan yang harmonis dan terjalin kerjasama yang baik.

Melalui komunikasi yang efektif kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang juga mendorong dan mengarahkan tenaga kependidikan untuk bekerja secara produktif dengan cara berkreasi pada konsep kegiatan mengenai hal-hal yang akan dilakukan. Gaya ini juga disampaikan oleh Asmani (2012) pemimpin demokratis yaitu memberikan peluang kepada anggota untuk ikut berpartisipasi, bebas dalam mengemukakan pendapat, ide, gagasan, pemikiran, target dan lain-lain. Pemimpin demokratis tidak mengambil keputusan secara sepihak melainkan sesuai kesepakatan bersama hasil dari musyawarah yang telah ditetapkan.

Hal ini sejalan dengan temuan Freeman & Johnstone (2008) dari hasil penelitian tersebut adalah pertama, penelitian tersebut menemukan cara yang paling efektif untuk meningkatkan mutu dalam instansi pendidikan sebagai basis utama pendidikan adalah dengan meningkatkan kompetensi dan kualifikasi pendidik beserta tenaga kependidikan (staf) secara terpadu. Kedua, workshop adalah salah satu kegiatan yang paling efektif untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme pendidik dan tenaga pendidik dalam waktu yang singkat. Ketiga, kemampuan penguasaan IT (Internet Technology) sehingga mendukung dalam proses pembelajaran.

Adapun gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang termasuk dalam gaya kepemimpinan yang demokratis. Dalam kepemimpinannya, kepala madrasah sangat menghargai hak individu masing-masing warga madrasah serta memberikan kesempatan kepada seluruh sumber daya manusia yang ada di madrasah tersebut agar dapat terus berkembang. Hal ini terbukti dari sikap kepala madrasah yang selalu mau menerima masukan dari para guru, karyawan, siswa maupun dari pihak-pihak lingkungan sekitar madrasah. Kepala madrasah juga selalu berusaha untuk mewujudkan aspirasi seluruh warga sekolah demi kemajuan pendidikan di madrasah tersebut.

Kepemimpinan transformasional, adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional diprediksikan mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik. Kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (future oriented) institusi pendidikan diantaranya kebutuhan menanamkan budaya inovasi dan kreatifitas dalam meningkatkan kreatif/ivitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi institusi pendidikan. Hal ini penting karena warga institusi pendidikan terutama peserta didik berharap banyak untuk terciptanya institusi pendidikan yang berkualitas, produktif serta profesional dalam menapaki masa depan dan segala tantangan yang ada (Danim, 2003:53).

Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang memberikan dampak yang positif terhadap pengembangan mutu tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang. Dampak positif dari penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis terhadap pengembangan mutu tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang tersebut dapat dilihat dari jumlah siswa yang bertambah setiap tahunnya.

## **KESIMPULAN**

Gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang yaitu bertanggungjawab, energik dan semangat tinggi, memotivasi, disiplin, dan menginovasi. Gaya kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang adalah demokratis, terlihat dari cara kepala madrasah yang menghargai potensi dan kecerdasan bawahannya, memberikan kesempatan bawahannya untuk terlibat secara penuh dalam pengembangan madrasah, kebebasan untuk berpendapat, keputusan yang diambil berdasarkan kesepakatan bersama. Faktor pendukung pengembangan mutu dari tenaga kependidikan yang berusaha untuk mengoptimalkan layanan untuk Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Tanjungpinang. Kemudian

kemampuan berkomunikasi dengan baik peduli terhadap seluruh anggota berkomitmen serta disiplin. Sedangkan faktor penghambatnya adalah dari keberlangsungan sekolah yang di tengah kota yang bersaing dengan sekolah-sekolah unggulan lainnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Asmani, J. M. 2012. *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta : Diva Press.
- Barnawi & M. Arifin. (2013). *Mengelola Sekolah Berbasis Enterpreneurship*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Danim, S. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Penjaminan mutu berbasis Madrasah, Buku I Konsep dan Pelaksana*, Jakarta
- Sudrajat, H. (2005). *Manajemen Peningkatan mutu berbasis sekolah; Peningkatan mutu Pendidikan melalui Implementasi KBK*, Bandung: Cipta Lekas Grafika.
- Husaini, U. (2014). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- A. Dale Tempe, 1987, *Kepemimpinan*, Jakarta : Gramedia
- Freeman, M. & Johnstone, C. (2008). Improving teaching and learning through discipline-specific support model, *International Journal of Management Education*, Sydney: University of Sydney.
- Koentjaraningrat. (1993). *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Musriadi. (2016). *Profesi Kependidikan Secara Teoritis dan Aplikatif*, Yogyakarta : Deepublish
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks
- Priansa, D. J., & Somad, R. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Sonhaji, A. (2003). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan*. Banjannasin: Universitas Lambung Mangkurat
- Subagyo. (2013). *Manajemen Pendidikan*, Semarang: FIS Universitas Semarang.
- Shulhan, M. (2013). *Model Kepemimpinan kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta : Teras
- Sugiyono. (2007). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) Pasal 3
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

