

## IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH ALIYAH DI JAKARTA

**Akhmad Karim Assyifa, S.Pd., M.Pd., CIT, CTA, C.DMT, CTr.**

Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam An Nur Lampung mahiradigital@gmail.com

---

### Abstract (English)

Education is organized to continue and extend basic education and prepare students to become members of the community who have the ability to interact with the environment, social and cultural environment and can develop more skills in the world of work or higher education. Human resource development is a lifelong process that covers various areas of life, mainly through education. From an economic point of view, improving the quality of human resources is more pressured on mastering the knowledge, skills and technologies that the world of work needs in an effort to improve the efficiency and efficiency of production processes and maintain economic balance. Human resource development is an effort to improve the technical, theoretical, conceptual, and moral capabilities of employees according to the needs of the job, office through education and training. The head of the madrasah is a leader who is the organ that should be able to influence the attitude and behavior of his subjects. In this case, the target is teachers who are expected to improve their work after being influenced by their superiors. In order for the process of influencing to go smoothly, the leader must treat the individual humanely. Man in carrying out his activity is always influenced by different personalities, such as character, attitude, values, desires and interests, for that will influence his style of leadership also in his work. A leadership style is a consistent pattern of behavior that a leader applies through others, that is, through the behaviour shown by a leader when influencing others, as perceived by others. Style is not about how a leader thinks about their own conduct in leadership but how others, especially their subordinates, perceive the conduct of a leader. Through the style of leadership that a leader will be able to transfer some values such as emphasis on the group, the support of teachers and employees, tolerance of risk, criteria of change and so on on the other side of the staff will form a subjective perception of the foundations of the values that exist in the organization in accordance with those values which the leadership wants to convey through its leadership style.

---

### Abstrak (Indonesia)

Pendidikan diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan kemampuan lebih dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan, terutama dilakukan melalui pendidikan. Jika dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas sumber daya manusia lebih ditekankan pada penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan teknologi yang dibutuhkan dunia kerja dalam upaya meningkatkan efisien dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, jabatan melalui pendidikan dan latihan. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang merupakan organ yang seharusnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya. Dalam hal ini targetnya adalah para guru yang diharapkan dapat meningkatkan kerjanya setelah mendapat pengaruh dari atasannya. Agar proses mempengaruhi bisa berjalan lancar, maka pemimpin harus memperlakukan individu secara manusiawi. Manusia dalam melaksanakan kegiatannya senantiasa dipengaruhi oleh kepribadian yang berbeda-beda, misalnya sifat, sikap nilai-nilai, keinginan dan minat, untuk itu akan

---

### Article History

*Submitted: 21 Desember 2023*

*Accepted: 23 Desember 2023*

*Published: 10 Januari 2024*

### Key Words

Education, social, leadership.

---

### Sejarah Artikel

*Submitted: 21 Desember 2023*

*Accepted: 23 Desember 2023*

*Published: 10 Januari 2024*

### Kata Kunci

Pendidikan, sosial, kepemimpinan

---

berpengaruh pada gaya kepemimpinannya juga pada kerjanya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin melalui orang lain yaitu melalui perilaku yang diperlihatkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti dipersepsikan orang lain. Gaya bukanlah soal bagaimana pendapat pimpinan tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin tetapi bagaimana persepsi orang lain terutama bawahannya tentang perilaku pemimpinnya. Melalui gaya kepemimpinan itulah seorang pemimpin akan mampu mentransfer beberapa nilai seperti penekanan pada kelompok, dukungan guru guru maupun karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria perubahan dan sebagainya pada lain sisi pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya. Untuk menyesuaikan antara nilai-nilai, dibutuhkan suatu proses yang disebut sosialisasi, proses ini akan berhasil dengan baik jika pegawai baru akan merasa senang dengan lingkungan kerja yang ditempatinya.

---

## **Pendahuluan**

Pendidikan apabila dipahami dari segi agama memiliki nilai yang sangat strategis. Sebagaimana ketika Rasulullah SAW berdakwah mengajarkan wahyu yang pertama kali turun, beliau berkonsentrasi kepada kemampuan baca tulis, hal ini sebagaimana terdapat dalam Surat Al 'Alaq ayat 1-5 yang artinya: "Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.

Dari ayat tersebut mengandung ajakan/anjuran bahwa menjadi manusia itu harus mengerti, cerdas dan mempunyai wawasan masa depan, sehingga mereka akan terbebas dari segala bentuk penindasan, perbudakan, dan pembodohan yang sifatnya dapat merusak kehormatan manusia. Berdasarkan doktrin inilah yang kemudian mengilhami para pemimpin untuk mampu menjadi pemimpin yang disegani dan diharapkan banyak orang dalam menegakkan syariat Islam.

Agar tujuan pendidikan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan pemimpin yang mengerti akan komitmen yang menjadi tujuan tersebut. Karena pendidikan mengandung nilai-nilai yang besar dalam kehidupan manusia baik di dunia maupun di akherat yaitu nilai-nilai ideal Islam. Dalam hal ini ada tiga kategori, yaitu dimensi yang mendorong manusia untuk memanfaatkan dunia agar menjadi bekal bagi kehidupan akherat, dimensi yang mengandung nilai yang mendorong manusia berusaha keras untuk meraih kehidupan akherat yang membahagiakan, dimensi yang mengandung nilai yang dapat memadukan antara kehidupan duniawi dan ukhrawi.

Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, yaitu seorang pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Dalam hal ini kematangan bawahan berkaitan langsung dengan kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Untuk itu pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang didukung para bawahannya untuk selalu bertugas secara professional. Bukan menyalah gunakan untuk kepentingan pribadi, namun untuk mencapai tujuan individu dalam organisasi agar prestasi kerja bawahan dapat ditingkatkan dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

Salah satu cara efektif untuk meningkatkan prestasi kerja seseorang adalah dengan jalan menciptakan kondisi yang menyokong (*favourable*) untuk terciptanya kebutuhan pokok individu (*basic personal needs*) seseorang. Sebaliknya tidak ada kondisi yang *favourable* ini akan menghalangi kemungkinan terpenuhinya berbagai prestasi kerja seseorang. Kondisi yang menghalangi terpenuhinya *basic personal needs* tersebut antara lain adanya berbagai kelemahan organisasi dan manajemen, sebagai contoh tidak tercapainya saling pengertian (*misscommunication*) baik itu yang datang dari teman sejawat atau dari pihak atasan sendiri, kurang diperhatikannya faktor-faktor manusiawi (*penyalahgunaan kekuasaan*).

Berkenaan dengan kepemimpinan ini. Dirawat mengemukakan dalam bukunya “Pengantar Kepemimpinan Pendidikan” bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan mengendalikan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pengetahuan atau pendidikan serta agar kegiatan yang dilaksanakan lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Dari kutipan tersebut dapat diambil suatu pengertian, bahwa untuk mewujudkan program pelaksanaan pendidikan yang direncanakan, maka dalam pelaksanaannya diperlukan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong serta menggerakkan komponen-komponen yang ada dalam lembaga pendidikan yang dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan pada suatu lembaga pendidikan.

Menjadi seorang pemimpin pendidikan, tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan kerja dan etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Idealnya, jika pemimpin pendidikan disamping memiliki bekal kepemimpinan dari teori dan pengakuan resmi yang bersifat ekstern, tetapi juga pembawaan potensial yang dibawa sejak lahir sebagai anugerah dari Yang Maha Kuasa, namun orang dapat melatihnya agar dapat menjadi seorang pemimpin pendidikan yang tangguh dan terampil berdasarkan pengalamannya. Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinnya, kekuasaan (*otoritas*) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi penelitian ini adalah Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah Aliyah di Jakarta.

Berdasarkan identifikasi penelitian tersebut, maka sub identifikasi penelitian ini adalah:

1. Kemampuan Kepala madrasah memberitahukan (*Telling*) informasi terkait tugas dan kewajiban;
2. Kemampuan Kepala madrasah dalam menajajakan (*Selling*) instruksi- instruksi;
3. Kemampuan Kepala madrasah dalam mengikutsertakan (*Partisipating*) guru terkait pengambilan keputusan;
4. Kemampuan Kepala madrasah dalam menugaskan atau mendelegasikan (*Delegating*) tugas.

Dengan mengacu hasil rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui Implementasi gaya kepemimpinan situasional Kepala Madrasah Aliyah di Jakarta.

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan konsep kepemimpinan, khususnya tentang gaya kepemimpinan Situasional Kepala madrasah serta sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya yang berminat dalam kajian kepemimpinan. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah strategis peran Kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Aliyah khususnya.

## **Metode Penelitian**

Jenis metode penelitian ini adalah merupakan penelitian deskriptif kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati, diarahkan dari latar belakang individu secara utuh (holistic) tanpa mengisolasi individu dan organisasinya dalam variabel tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan (Loexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000, hal. 3).

Penelitian kualitatif sering pula disebut metode etnografik, metode fenomenologis, atau metode impresionistik (Nana Sujana, dkk. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2004, hal. 195).

Secara umum, penelitian ini didasarkan pada prinsip-prinsip deskriptif analitik/analisis deskriptif. Analisis deskriptif dipahami sebagai suatu bentuk analisis yang ditujukan kepada pemecahan masalah yang terjadi pada masa sekarang. Dikatakan analitik karena pada penelitian ini intinya adalah memahami sejauhmana implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisa (Winarno Surachmad, *Metode penelitian*, Bandung: Tarsito, 1990), hal. 40).

Sasaran yang hendak dicapai adalah memaknai proses implementasi gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah. Oleh karena itu metode yang dianggap cocok adalah pendekatan kualitatif. Melalui metode kualitatif ini diharapkan diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fakta yang relevan dalam penelitian.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan ilmu pendidikan dan manajemen pendidikan, antara lain manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, dan kepemimpinan. Metode ini diterapkan untuk melihat dan memahami obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan sebagainya) berdasarkan fakta yang tampak apa adanya (paradigma natural) (Noeng Muhajir, *metodologi Pendidikan Kualitatif*, Yogyakarta: rakesaresan, 2000, hal. 147).

## **Hasil dan Pembahasan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu, pada hakekatnya telah dikenal dari usaha-usaha pada penelitian yang terdahulu. Konsep kepemimpinan dapat dilihat dari dua kubu, yaitu Kubu Determinisme yang menganggap bahwa pemimpin dilahirkan (Takdir), dan kubu Non Determinisme yang menganggap bahwa pemimpin merupakan suatu proses (dapat dipelajari) (ErnitaDewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, cet 1, (Yogyakarta:

AK Group, 2006), hal 43). Berbagai penelitian tentang kepemimpinan telah melahirkan berbagai Pendekatan dalam studi kepemimpinan, seperti : pendekatan kesifatan, perilaku dan situasional.

Pendekatan kesifatan, memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (traits) yang tampak pada seseorang. Pendekatan perilaku, bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (behaviors) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini (sifat dan perilaku) mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pendekatan situasional yaitu pendekatan yang menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan. Pandangan situasional ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional ini muncul karena para peneliti mengenai gaya kepemimpinan tidak menemukan pendekatan yang paling efektif bagi semua situasi (Felder, dengan teori contingency, Tannenbaum dan Schmidt, dengan teori rangkaian kesatuan kepemimpinan (leadership continuum), Hersey dan Blanchard, dengan teori siklus kehidupan) (Kartono Kartini, pemimpin dan kepemimpinan, (CV rajawali pers: jakarta, 2003) Hal 76).

Gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Menurut gaya kepemimpinan situasional, ada tiga hal yang saling berhubungan yaitu:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- b) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- c) Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut yang di tunjukkan dalam melaksanakan tugas kasus, fungsi atau tujuan tertentu.

Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (followers) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (maturity) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (followers) untuk bertanggung jawab. Terkait dengan gaya kepemimpinan Sekolah, pada dasarnya sangat identik sekali dengan konsep gaya kepemimpinan situasional, hal ini terlihat dari beberapa hasil wawancara penulis terkait dengan indikasi gaya kepemimpinan yang di lakukan.

Pada prakteknya gaya kepemimpinan situasional bertolak pada tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda-beda dalam memahami instruksi, petunjuk dan arahan dari atasannya. Dari hasil wawancara dengan Sekolah, di dapat data bahwa kepala sekolah seringkali memberikan arahan terhadap apa yang harus di kerjakan oleh baik jajaran struktural sekolah maupun guru. Termasuk juga bahwa kepala Sekolah dalam hal ini menjelaskan secara terperinci apa yang akan dan harus di kerjakan oleh kami sebagai bawahan.

Lebih jauh dikatakan bahwa, dalam pemberian petunjuk, arahan maupun tugas kepada bawahan, kepala Sekolah lebih mengedepankan penyampaian dan pemberian tugas secara rinci. Baik apa yang akan di kerjakan, kapan harus suatu kegiatan di kerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Di sampaikan oleh Bapak Fajri Hidayat, S. Pd selaku Kepala Tata Usaha bahwa pemberian tugas yang di berikan kepada beliau di titikberatkan pada pengawasan dan penyampaian secara terperinci, hal ini di maksudkan agar penyampaian akan tugas tersebut bisa di terima dan di jalankan dengan baik.

Sebagai seorang guru, tidak jarang mendapat instruksi dari kepala Sekolah terkait tugas yang harus di selesaikan. Baik tugas secara struktural maupun secara fungsional. Artinya bahwa secara konsep memang gaya kepemimpinan lebih mengedepankan penyampaian dan pemberian tugas secara rinci kemudian melakukan pengawasan terhadap tugas yang diberikan tersebut. Di lain kesempatan, penulis melakukan wawancara langsung dengan kepala Sekolah. Di sampaikan bahwa gaya kepemimpinan situasional lebih efektif beliau terapkan di lingkungan Sekolah dikarenakan selain terbiasa dan nyaman dengan keadaan tersebut, jajaran struktural dan guru pun sangat mudah di kondisikan dengan gaya penyampaian dan pemberian tugas secara terperinci yang termasuk di dalamnya apa, kapan dan bagaimana tugas tersebut harus di selesaikan. Serta seperti apa pengawasan yang akan di lakukan terhadap tugas tersebut.

## **1. Gaya Memberitahukan (*Telling*)**

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Terlepas dari berbagai pengertian yang di kemukakan, gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh kepala Madrasah Aliyah di Jakarta identik sekali dengan beberapa karakteristik gaya kepemimpinan situasional. Sebagai contoh dalam pelaksanaan penerimaan murid baru (PMB), kepala sekolah menjelaskan bahwa akan ada agenda penerimaan murid baru, kemudian seluruh stakeholder terkait di kumpulkan dalam suatu rapat persiapan penerimaan murid baru, setelah itu kepala sekolah memberikan arahan seperti apa konsep dan sistem PMB yang akan di berlakukan saat itu lalu kepala sekolah menunjuk penanggungjawab atau ketua pelaksana kegiatan tersebut. Selebihnya kepala sekolah hanya melakukan pengawasan dan pemantauan secara berkala dalam perjalanannya kegiatan PMB berlangsung.

Hal ini diperkuat oleh dokumentasi rapat persiapan penerimaan murid baru tahun 2022 - 2023. Dalam rapat tersebut tertulis agenda rapat yang membahas tentang konsep dan sistem serta mekanisme kegiatannya saja, selebihnya seluruh tugas dan tanggung jawab terkait kegiatan PMB di berikan wewenang sepenuhnya kepada ketua atau penanggung jawab kegiatan. Hanya saja pada prakteknya kepanitiaan yang ada disarankan oleh kepala sekolah agar selalu berkoordinasi dengan kepala sekolah nya. Dalam pengambilan keputusan terkait kegiatan PMB, kepala Sekolah hanya melakukan pengawasan saja. Sebab wewenang penuh sudah di amanahkan kepada kepanitiaan.

Senada dengan yang di sampaikan kepala Sekolah bahwa meskipun kepanitiaan sudah di bentuk dan berjalan dengan baik, perlu adanya pengawasan berkala yang harus saya lakukan sebagai bentuk tanggung jawab saya sebagai kepala madrasah. Pengawasan yang di maksud juga meliputi evaluasi kinerja kepanitiaan dalam kegiatan PMB.

Contoh lainnya adalah dalam kegiatan Masa Pengenalan, sama seperti halnya pemberian tugas dan tanggung jawab kegiatan PMB, dalam kegiatan masa pengenalan madrasah kepala Sekolah juga memberlakukan gaya mengarahkan dalam kepemimpinannya. Berawal dari di adakannya rapat persiapan kemudian penyampaian bentuk kegiatan, mekanisme kegiatan hingga konsep kegiatan kepala Sekolah memberikan arahan singkat saja. Karena sepenuhnya tanggung jawab penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan terkait kegiatan masa pengenalan Sekolah telah di amanahkan kepada ketua dan panitia kegiatan.

## **2. Gaya Menjajakan (*Selling*)**

Bukan berbicara seberapa dekat seseorang dengan kepala madrasah atau atasan ketika mendapat tanggung jawab dari kepala Sekolah, tetapi sejauh mana dan seberapa bertanggung jawabkah seseorang dalam menyelesaikan tugas yang di embannya. Kepala Sekolah seringkali menjajakan atau menjual tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya, dengan kata lain ketika ada tugas yang harus di selesaikan maka kepala Sekolah lebih sering menawarkan terlebih dahulu siapa yang bersedia mengemban tanggung jawab tersebut. Lagi-lagi hal tersebut di maksudkan agar ketika tugas diberikan tidak bersifat memaksa tetapi lebih kepada kesanggupan orang perseorangan di sekolah.

Walaupun pada prakteknya penunjukan secara langsung sesuai kebutuhan dan pandangan kepala Sekolah terhadap guru atau stakeholder sekolah yang di anggap cakap dan mampu melaksanakan tugas tersebut. Sebagai contoh, ketika ada 2 tugas yang harus di selesaikan secara bersamaan maka kepala Sekolah menjajakan terlebih dahulu tugas tersebut kepada stakeholder yang ada kemudian di buat skala prioritas terhadap pentingnya tugas tersebut kemudian dilakukan penetapan siapa yang akan mengemban tanggung jawab tersebut. Kepala Sekolah menunjuk seorang guru menjadi penanggung jawab kegiatan bukan atas dasar jabatan saya sebagai kepala Sekolah saja, tetapi lebih kepada bagaimana saya menghargai seorang guru atas keberadaannya di sekolah.

Karena ketika tanggung jawab kegiatan bukan berdasarkan penunjukan semata maka penyelesaiannya juga tidak karena terpaksa. Menjajakan suatu tugas dan tanggung jawab serta pengambilan keputusan memang tidak mudah secara prakteknya karena akan membutuhkan banyak waktu ketika penyampaiannya dalam rapat. Namun dari segi positifnya menjajakan terlebih dahulu suatu tugas akan memberikan kepercayaan diri lebih tinggi kepada penanggung jawabnya. Semua tanggung jawab suatu tugas yang di berikan dengan cara di tunjuk langsung akan lebih membebani daripada tanggung jawab yang terlebih dahulu di lakukan penjajakan, demikian di tambahkan oleh kepala Sekolah.

## **3. Gaya Mengikutsertakan (*Partisipating*)**

Tidak akan mungkin seorang kepala Sekolah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab di pikul sendiri tanpa mengikutsertakan bawahannya. Sebab pada prinsipnya bukan milik seorang kepala sekolah saja. Namun milik bersama yang di dalamnya ada tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik bahkan komite dan masih banyak lagi. Tanpa adanya pengikutsertaan seluruh komponen tersebut perjalanan sekolah yang hanya di tanggung jawab oleh kepala madrasah saja tidak akan mencapai tujuan baik secara nasional, institusional, maupun instruksional.

Itulah sebabnya mengapa keterlibatan seluruh komponen sekolah di sekolah sangat menentukan arah pencapaian tujuan Pendidikan maupun tujuan pembelajaran. Gaya

kepemimpinan dengan cara mengikutsertakan seluruh komponen sekolah sangat memberikan dampak positif bagi perkembangan madrasah yang noatbene berada di tengah lingkungan lokalisasi. Tidak hanya tenaga kependidikan tetapi seluruh komponen ikut terlibat bahkan pertumbuhan jumlah siswa pun sangat bergantung dari kinerja komit sekolah, Ini artinya keberadaan kepala sekolah sangat bergantung dengan keberadaan stakeholder lain.

Kepala sekolah melibatkan seluruh komponen kepala sekolah khususnya komite. Sebab dengan kinerja yang baik dan menyeluruh dari komponen-komponen sekolah target pendapatan jumlah siswa secara ideal bisa di lakukan. Hal ini dapat tergambarkan dari pertumbuhan jumlah siswa yang selalu meningkat akan kompetensi yang dimilikinya tidak maksimal dalam program Bimbingan Baca Tulis Qura'an, kepala sekolah justru mengikutsertakan seluruh guru untuk mencari solusi dalam mewujudkan program BBQ. Mulai dari merumuskan konsep BBQ, mencari siapa penanggung jawabnya sampai pada menentukan siapa yang di tunjuk menjadi pengasuh dalam program BBQ.

Lagi-lagi kepala sekolah mengarahkan program terlebih dahulu, kemudian menjajakannya baru menetapkan keikutsertaan dewan guru dalam program tersebut yang pada akhirnya kepala sekolah tetap melakukan pengawasan dan koordinasi terhadap berjalannya program tersebut. Pengikutsertaan seluruh komponen sekolah juga merupakan bentuk tansparansi dari kepemimpinan dan manajemen sekolah yang baik. Sebab dengan transparansi yang baik, tidak akan ada kesenjangan sosial terjadi dalam suatu lembaga atau institusi.

#### **4. Gaya Mendelegasikan (*Delegating*)**

Seorang kepala madrasah sangat identik dengan pendelegasian bawahannya dalam beberapa tugas dan tanggung jawab tertentu. Sebab akan ada penyelesaian suatu tugas yang harus dilakukan secara bersamaan dan tidak mungkin di selesaikan sendiri oleh kepala sekolah. Maka dalam hal ini kepala madrasah harus menetapkan pendelegasian bawahannya untuk membantu hal tersebut.

Ketika dalam satu kesempatan kepala sekolah di minta menghadiri rapat di yayasan dan di waktu yang bersamaan kepala sekolah juga harus menghadiri rapat KKM, maka pendelegasian tenaga kependidikan atau guru harus di lakukan saat itu terjadi. Agar salah satu dari kedua agenda tersebut tidak ada yang terlewatkan mengingat sama pentingnya kedua agenda tersebut.

Pengambilan keputusan untuk mendelegasikan bawahan di pandang perlu dilakukan oleh kepala sekolah mengingat keikutsertaan stakeholder sekolah akan sangat membantu dalam operasional dan perjalanan bahkan perkembangan sekolah tersebut. Pendelegasian pada dasarnya tidak hanya mengikat pada suatu tugas dan tanggungjawab saja, termasuk pula dalam wujud koordinasi kegiatan yang bersifat kelembagaan.

Untuk mendapatkan data yang akurat, peneliti mendapat kesempatan mewawancarai kepala sekolah, sehingga di dapat data bahwa, memberikan kesempatan pada guru lain untuk mengemban amanah sebagai Kepala sekolah, bahkan di buka seluas-luasnya kesempatan itu dan disampaikan secara terbuka pada stakeholder kepala sekolah, namun dengan berbagai alasan dan dalih, dewan guru lebih memilih asyik di pimpin oleh Ibu Marlenavia. Beberapa dari mereka berpendapat bahwa kepemimpinan yang di lakuka oleh Ibu Erna Dahlia sangat fleksibel, tidak kaku, transparansi dan lugas. Ada pula dari mereka yang berpendapat bahwa kekhawatiran tidak mampu memimpin dengan baik menjadi alasan mengapa dewan guru tidak

ingin menjadi Kepala sekolah, meskipun kesempatan sudah di buka selapang- lapang dan seluas-luanya.

Dari keempat uraian tentang gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh Kepala Sekolah penulis lebih menekankan pada kesimpulan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dalam memimpin baik dalam perusahaan atau terlebih lagi dalam lembaga pendidikan. Keberagaman tingkat kematangan bawahan sangat mempengaruhi dan membentuk pola kepemimpinan lebih fleksibel. Sebab yang menadi faktor utama gaya kepemimpinan dianggap berhasil dan baik adalah sangat beragamnya tingkat kematangan yang di pimpinnya dalam hal ini di kepala sekolah.

Untuk beberapa jenis tingkat kematangan pendidik dan tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Jakarta, Gaya participating mungkin lebih baik. Namun dalam keadaan dan situasi tertentu gaya ini tidak efektif diterapkan. Oleh sebab itu berhasil dan efektifnya penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan tidak terlepas dari bagaimana pola seorang pemimpin mempengaruhi bawahan nya. Meski sudah di analisis tingkat kematangan guru atau bawahan pun, ketika seorang kepala madrasah tidak mampu menyesuaikan pola atau gaya mempengaruhi orang lain maka kepemimpinan nya tidak efektif di terapkan. Bahkan cenderung tidak tepat sasaran. Dengan kata lain, apa yang di lakukan Kepala Sekolah dalam hal memimpin stakeholder sekolah dalam pencapaian tujuan bersama terkait gaya kepemimpinannya tidak lain merupakan suatu kesatuan hubungan yang memiliki keterikatan. Pemimpin yang baik adalah yang mampu secara emosionalnya mempengaruhi bawahan dengan gaya yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahannya.

Tugas, fungsi, tanggung jawab tiap elemen atau unit sekolah, merupakan satu kesatuan yang saling terikat. Komunikasi dari atas kepada bawahan dengan cara yang baik, lugas dan mudah di cerna justru akan sangat mudah di pahami bawahan. Gaya kepemimpinan sudah baik, namun komunikasi tidak baik antar atasan dengan bawahan, maka tugas, fungsi dan tanggung jawab madrasah tidak dapat dicapai. Dalam kesempatan terbatas bahwa, jika pemimpin enggan berkomunikasi dengan bawahan maka sulit bagi bawahan menerjemahkan konsep, visi, misi dan tujuan atasannya. Baik tujuan sekolah jangka pendek, terlebih lagi tujuan madrasah jangka panjang.

Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dimana disamping seorang pemimpin memberikan pengarahannya, juga berusaha melalui komunikasi dua arah berusaha agar bawahan ikut serta (ikut andil) dalam perilaku yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi.

Dari hasil wawancara dengan guru dapat data bahwa kepala Sekolah senantiasa mengkomunikasikan seluruh tugas yang di berikan kepada bawahannya dengan cara yang lugas. Hal tersebut dimaksudkan lagi-lagi lebih kepada agar dalam melaksanakan tugas, semua bawahan bisa dengan mudah memahami apa dan seperti apa yang di inginkan atasannya dalam hal ini kepala sekolah Madrasah Aliyah di Jakarta.

Bahwa perlu adanya penjabaran atau penyampaian yang baik terhadap seluruh tugas dan tanggung jawab yang di berikan kepala Sekolah kepada bawahannya, sebab komunikasi yang terjalin dengan baik, tidak hanya memudahkan kepala Sekolah melakukan koordinasi, tetapi juga memudahkan guru dan staf dalam melaksanakan tugas yang di embannya.

Kepala Sekolah menambahkan, bahwa “segala sesuatu yang di komunikasikan dengan baik, hasilnya pasti akan baik. Dan dalam hal pembagian tugas atau penginstruksian kerja, kepala

Sekolah lebih mengedepankan azas transparansi dan kebersamaan. Di tambahkan juga bahwa segala suatu yang besar bukan karena datang dan di buat oleh keputusan yang besar, melainkan hasil dari perpaduan antara keputusan- keputusan kecil yang di tanggung jawab bersama.

Menurut waka kurikulum gaya kepemimpinan dan gaya mempengaruhi bawahan yang di lakukan kepala Sekolah sangat ideal diterapkan di madrasah kami mengingat berbagai pola pikir dan sudut pandang guru dan staf yang sangat beragam.

## **Kesimpulan**

Dari seluruh pembahasan dan analisis data dapat disimpulkan bahwa Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah telah baik dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dan dapat ditarik kesimpulan bahwa :

Keberhasilan suatu organisasi tidak akan terlepas dari berbagai faktor yang mendukung. Gaya kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Pemimpin harus memberitahukan guru dan karyawan untuk mengambil tindakan. Pemimpin memberitahukan kepada guru melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Gaya kepemimpinan dengan cara menjajakan adalah perilaku kepemimpinan yang sangat identik dengan yang di lakukan Kepala Sekolah, dimana dengan perilaku yang identik dengan gaya kepemimpinan situasional ini, Kepala Sekolah bisa dengan mudah mempengaruhi bawahannya demi menyelaraskan tujuan yang akan dicapai.

Dalam hal mengikutsertakan bawahannya, Kepala Sekolah melakukannya dengan begitu lugas dan terperinci. Ini di maksudkan agar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab stakeholder sekolah dapat di laksanakan dengan baik. Begitu pula dalam hal memaparkan rangkaian tugas dan tanggung jawab, Kepala Sekolah dengan serta merta memberi kesempatan seluas-luasnya kepada para guru agar dapat ikut andil bahkan dalam hal kecil sekalipun yang terkait dengan sekolah.

Dalam hal mendelegasikan bawahannya terhadap tugas dan tanggung jawab sekolah, Kepala Sekolah tidak membedakan dari mana dia berasal dan seperti apa dia melakukan tugas, tapi lebih kepada mempercayai sepenuhnya kemampuan dewan guru yang kemudian baru di lakukan evaluasi dari setiap poin pekerjaan atau tanggung jawab yang di berikan.

## **Rekomendasi**

Sebagai akhir penulisan tesis ini, penulis menyampaikan saran yang sekiranya perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka peningkatan kinerja Guru, Kepala Sekolah dan Tenaga Kependidikan lain khususnya di lingkungan sekolah.

Kepada Sekolah, adalah suatu amanah yang di kemudian hari akan di pertanggung jawabkan oleh diri kita masing- masing, artinya bahwa selagi kita memimpin, maka maknailah diri dengan hakikat kepemimpinan yang sebenarnya, seperti halnya jauh sebelum kita menjadi pemimpin atau Kepala Sekolah, Rasulullah SAW telah memberikan teladan kepada kita bagaimana menjadi pemimpin yang baik. Begitu pula pada saatnya nanti, bahwa

kepemimpinan kita garus di gantikan dan harus ada kaderisasi unggulan yang mampu meneruskan kepemimpinan kita. Dan kita yang pernah memimpin selayaknya harus bersedia kembali di pimpin.

Kepada dewan guru, keputusan besar Kepala Sekolah tidak akan pernah berarti dan berwujud apa-apa tanpa adanya dukungan dan support positif yang bersifat membangun dari bawahannya dalam hal ini guru yang berupa keputusan keputusan kecil. Artinya konsep yang baik tentang kepemimpinan yang di jalankan oleh Kepala Sekolah seyogyanya mesti di dukung oleh kinerja yang baik dari dewan guru.

Kepada staf dan tenaga kependidikan lain, bahwa yang baik adalah yang mampu menghargai unsur terkecil dalam lembaganya. Menganggap penting ada seseorang dalam suatu lembaga adalah wujud kepemimpinan yang baik. Sebab meski kecil, sepele dan ringan, tenaga kependidikan seperti petugas keamanan sangat berperan penting dalam memudahkan pencapaian tujuan bersama suatu lembaga.

Terakhir bagi seluruh siswa Kepala Sekolah umumnya seluruh peserta didik di setiap jenjang pendidikan secara umum, agar senantiasa bersungguh-sungguh dalam menerima pelajaran serta mengamalkannya. Di pundak siswalah perjuangan akan di berikan dan di teruskan. Sikap menghormati, menghargai dan saling bekerja sama harus terus di tingkatkan dalam berbagai aspek demi pencapaian tujuan.

## Ucapan Terima Kasih

Dalam upaya penyelesaian ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka secara khusus peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Dr. KH. Andi Warisno, M.MPd. Selaku Rektor Universitas An Nur Lampung
2. Ibu H. Dr. Nur Hidayah, M.Pd.I Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas An Nur Lampung
3. Ibu Hj. Dr. Nurul Hidayati Murtafiah, M.Pd.I Selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas An Nur Lampung
4. Ibu Dr. An An Andari, M.Pd Selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas An Nur Lampung
5. Drs. Pursidi selaku Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri 15 Ciracas Jakarta Timur dan seluruh staf yang memberikan izin dan membantu terlaksananya penelitian ini.
6. Bapak/Ibu Dosen dilingkungan Program Pasca Sarjana Universitas An Nur Lampung.
7. Kepada semua pihak, kepada Bapak/Ibu yang namanya tidak dapat penulis sebutkan yang telah memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tesis ini penulis mengucapkan terima kasih.

Terakhir Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan sumbangsih saran dan masukan yang sifatnya membangaun demi perbaikan dalam upaya menuju kepada yang lebih baik. Harapan penulis betapapun kecilnya semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi pembaca dan dapat berguna bagi kemajuan Pendidikan Agama Islam di Era modern ini.

## Referensi

*Asbabun Nuzul Ayat*, (terj), Bahrin Abubakar, cet 4, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2006).  
*Al-Mawardi, Al-Ahkam Al-Sulthaniyah*, (Bairut: Dar Al-Fikr, 1980).

- Abdul Al-Rahman Ibnu Khaldun, *Muqaddimat*, (t.t.t: Maktabah Al-Tijariyah Al-Kubs, t.t).  
Abdul Mujieb, *Kamus Istilah Fiqh*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1994).  
Abdul Syani, *Manajemen Organisasi*. (Jakarta: Penerbit PT. Bina Aksara, 1987.)  
Dirawat et.al, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, Surabaya), 1986.  
Depag RI., *Al-Quran & Terjemah*, (Toha Putra, Semarang).  
Djumransjah Indar, *Ilmu Pendidikan Islam*, (IAIN Sunan Ampel, Malang)  
Ernita Dewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006).  
Ewendy M. Siregar. *Bagaimana Menjadi Pemimpin Yang Berhasil*, (PD. Mari Belajar, Jakarta).  
1989  
Hepi Andi Bastoni, *Sejarah Para Khalifah*, (Bogor: Pustaka Al-kautsar, 2009).  
Hendyat Soetopo et.al., *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, (Usaha Nasional, Surabaya), 1982.  
Hepi Andi Bastoni, *Sejarah Para Khalifah*, (Bogor: Pustaka Al-kautsar, 2009)  
Hendiya Soetop dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta, Bina Aksara 1984).  
Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Haji Mas Agung, Jakarta, 2003).  
Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Haji Mas Agung, Jakarta, 2014). Imam Suprayogo, *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*, (Aditya Media Bekerjasama dengan UIN Malang Press, Malang), 2004.  
Herset, Paul dan Kenneth Blanchard, *Life Cycle Theory of Leadership*, dalam *Training and Development Journal*, 1969  
<https://ibnunsr.wordpress.com/2012/06/05/gaya-kepemimpinan-situasional> di Unduh pada tanggal 02 November 2020 pukul 08.45  
Ibnu Katsir, *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, (terj), M. Nasib Ar-Rifa'i, (Jakarta: Gema Insani, 1999).  
Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain, Berikut*  
Kartono Kartini, *pemimpin dan kepemimpinan*, (CV rajwali pers: jakarta, 2003).  
Malayu S. P. *Hasibuan*, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi): Bumi Aksara: Jakarta.  
Miftah, Thona, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Garfindo Persada 2003).  
Muhammad Abdul Jawwad, *Kaifa Tamtaliku Quluuba Muwazdzhafiika*, (terj), Abdurrahman Jufri, *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah*, (Solo: Pustaka Iltizam, 2009)  
Muhammad Idris Marbawi, *Kamus Idris Al-Marbawy*, juz 1, (Mesir: Mustafa Al-Halaby wa Auladuhu, 1359 H).  
Muslich Shabir, *Terjemah Riyadhus Shalihin*, jilid 1, (Semarang: Karya Toha Putra, 2004).  
M.Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah Pesan, Kesan, dan keserasian al-Qur'an*, Volume 2, Cet 1, (Ciputat: Lentera Hati, 2000).  
Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi): (Bumi Aksara: Jakarta, 1998).  
M. Karyadi, *Kepemimpinan Leadership* ( Bina Aksara, Jakarta 1995).  
Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006).  
Sayyid Quthb, *Tafsir fi Zhilalil Qur'an*, (terj), As'ad Yasin, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002).  
S, Pamuji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia* (Bina Aksara, Jakarta, 1983).  
Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta

Teungku Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, *Tafsir al-Qur'anul Majid An-Nur*, jilid 4, (Semarang: Pustaka Rizki putra, 2000).

Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Rajawali Pers: Jakarta).

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. (Raja Grafindo Persada. Jakarta, 2003).

Veitzal Rifa'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bina Aksara, Jakarta, 2005).

Wahbah Al-Zuhaily, *Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu*, (Bairut: Dar Al-Fikr, 1984) .

Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajeme*, ( Pt. Rinheka Cipta: Jakarta).

Wexley, Kenneth N., *Yukl*, Gary A. *Perilaku Organisasi dan Psikologi*. Personalia. Rineka Cipta. Jakarta