

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA MADRASAH DALAM PELAKSANAAN KINERJA GURU DI MTs AL-JAM'İYATUL WASHLIYAH TEMBUNG KECAMATAN PERCUT SEI TUAN KABUPATEN DELI SERDANG

Muhammad Fadli Lubis¹, Syaiful Bahri², Sulhati³

¹ Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

^{2,3} Dosen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Denai No. 217 Medan 20371

Email : fhazhielubis95@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui fokus Kepala Madrasah dalam memimpin MTs Al-Jam'iyatul Washliyah dimana dengan menggunakan Kepemimpinan Partisipatif pelaksanaan Kinerja Guru berjalan dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan Kinerja Guru yang terdiri dari indikator Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional, Kompetensi Pribadi dan Kompetensi Sosial merupakan suatu dasar yang menunjang segala kegiatan selama proses pembelajaran berlangsung. Selain itu dengan adanya keempat kompetensi tersebut tugas sebagai guru lebih terarah dengan baik. Pembagian Tugas dengan Merata, berdasarkan dedikasi dan produktifitas yang dimiliki setiap wakil Kepala Madrasah MTs Al-Jam'iyatul Washliyah dengan adanya pembagian tugas, maka struktur kepengurusan di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah menjadi lebih tertata dengan baik. Hal ini, bertujuan untuk meningkatkan input, proses dan siswa MTs Al-Jam'iyatul Washliyah. Musyawarah bersama, setelah adanya kesepakatan antara Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah melalui pembelajaran daring maka dibentuk struktur pembagian tugas secara merata, maka dilakukan musyawarah pada rapat pelaporan nilai tugas, kerja dan proyek para siswa. Dan hasil akhir di kumpulkan menjadi administrasi kelengkapan Kinerja para Guru dan akan di evaluasi. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan bersama, baik kritik dan saran sesuai dengan misi MTs Al-Jam'iyatul Washliyah, yang menggunakan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dengan memutuskan setiap hasil dari rapat yang telah disepakati secara bersama-sama

Kata kunci : Kepemimpinan Partisipatif, Kepala Madrasah, Kinerja Guru.

Abstract

The purpose of this study was to determine the focus of principals in leading MTs Al-Jam'iyatul notul Washliyah where by using participatory leadership the implementation of teacher performance went well. The results showed that the teachers performance consisting of indicators of pedagogical competence, professional competence, personal competence, and social competence is a basis that supports all activities during the learning process takes place. Besides that, with the four competencies, the task as a teacher is better directed. Distribution of tasks evenly, based on the dedication and productivity of each deputy head of the MTs Al-Jam'iyatul Washliyah Madrasah. With the division of tasks, the management structure at the Al-Jam'iyatul Washliyah MTs has become more organized. This aims to improve the input, process, and MTs students of Al-Jam'iyatul Washliyah. Musyawarah together, after an agreement is made between the Madrasah Head, representatives of the school through online learning, an even distribution of staffs is formed, and deliberations are held at the task report reporting meeting, work and projects for students. And the final results are collected into a complete administration of the performance in accordance with the mission of MTs Al-Jam'iyatul Washliyah, which uses participatory management by involving all school members by deciding each outcome of the meeting that was agreed together.

Keyword : Participatory Leadership, Madrasah Head, Teacher Performance.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan wadah yang dapat mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan merupakan unsur penting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Tidak ada satu bangsa yang bisa maju tanpa terlebih dahulu memajukan dunia pendidikan khususnya. Peran seseorang sangat diperlukan untuk pengembangan pendidikan. Yakni seorang Guru hal ini menyangkut Kinerja Guru

dan Kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi bukan berarti hanya memiliki satu kemampuan melainkan pengetahuan, skill dan sikap internal serta eksternal guru dimasyarakat.

Menurut Mulyasa (2013:27) Kompetensi Guru merupakan perpaduan antara kemampuan personalia, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap siswa,

pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas. Dan hal ini kembali dipertegas dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Dapat diketahui bahwa kompetensi guru tersebut akan dinilai didalam kelas, diluar kelas dan hubungan dengan masyarakat diluar sekolah. Kemampuan Guru dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan melibatkan kedalam keseharian siswa akan mampu meningkatkan kemampuan efektif siswa dalam menalar pembelajaran. Alur peristiwa didalam kelas bukan terjadi begitu saja namun ada *input*, proses yang lalu di *output*. Kegiatan ini sudah dirancang didalam Rencana perangkat pembelajaran yang terdiri dari penggunaan media, soal, kurikulum yang akan dicapai selama pembelajaran, metode yang digunakan dan pencapaian yang diharapkan oleh guru.

Kompetensi ini akan terlihat setelah proses *out* terlaksana dengan baik. Bukan hanya itu berhasil tidaknya guru dalam menyampaikan pembelajaran akan terlihat pada *output*. Musfah (2015:27) menambahkan bahwa hakikat kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktek. Dalam hal ini peran dan fungsi guru tidak lepas dari dukungan seorang pemimpin. Dimana Kepala Madrasah selaku pemimpin memberikan dukungan penuh dan mencukupi fasilitas dan moril yang membangkitkan sumber daya guru tersebut. Kepemimpinan tersebut bukan hanya menanti hasil yang di peroleh siguru melainkan kemampuan kerja sama dengan pemimpin.

Kepemimpinan muncul pada tata kehidupan sosial masyarakat atau kelompok-kelompok manusia dalam rangka untuk mempertahankan hidupnya menentang kebuasan binatang dan menghadapi alam sekitarnya. Berangkat dari kebutuhan bersama tersebut, terjadi kerjasama antar manusia dan mulai unsur-unsur kepemimpinan. Orang yang ditunjuk sebagai pemimpin dari kelompok tersebut ialah orang-orang yang paling kuat dan pemberani, sehingga ada aturan yang disepakati secara bersama-sama misalnya seorang pemimpin harus lahir dari keturunan bangsawan, sehat, kuat, berani, ulet, pandai, mempunyai pengaruh dan lain-lain. Hingga sampai sekarang seorang pemimpin harus memiliki syarat-syarat yang tidak ringan, karena pemimpin sebagai ujung tombak kelompok.

Gibson dalam Wahab (2008:82) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Sementara Bush (2008:216) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah orang yang mengembangkan tujuannya, motivasi dan aksi. Oleh Untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan situasi kerja sama dengan mudah dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendaya gunakannya dan dapat berjalan secara baik.

Peran seorang pemimpin dalam hal memimpin lebih condong kepada ciri khas dalam menyelesaikan dan menjalankan kepemimpinan suatu organisasi. Kepemimpinan partisipatif halnya dimana seorang pemimpin diukur dengan pendelegasian, konsultatif, komunikatif dan otokratik. Untuk itu kehidupan organisasi pendidikan menginginkan sosok pemimpin. Kepemimpinan yang partisipatif dan terlibat dalam suatu kepemimpinan akan mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha dalam kerja sama serta iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Moehariono (2012:380) mengatakan kepemimpinan come from dari pimpin yang memuat 2 hal pokok pemimpin sebagai subjek dan yang di pimpin sebagai object. Untuk itu objek dari kepemimpinan jika dalam pendidikan adalah Kepala Madrasah. Ciri khas yang dimiliki seorang pemimpin akan dikenang dalam masa pemerintahannya dalam karakteristik kepemimpinan banyak model yang diterapkan salah satunya adalah kepemimpinan partisipatif dimana kepemimpinan ini lebih kepada pendelegasian, pengambilan keputusan, konsultatif dan otokratik. Model kepemimpinan partisipatif ini biasanya dimaknai seseorang pemimpin yang dalam prosesnya melibatkan bawahan dan berpartisipasi aktif dari berbagai pihak, baik guru, siswa dan masyarakat lainnya. Karena dalam pengaplikasiannya Kepemimpinan Partisipatif semangat kerja yang tinggi dan hal tersebut akan mempengaruhi pencapaian kerja. Pentingnya seorang pemimpin akan membawa dampak yang besar dengan berpegang kepada beberapa pandangan baiknya bagaimana sikap seorang pemimpin. Dilembaga pendidikan sekolah kepemimpinan dipimpin oleh Kepala Madrasah, dimana Kepala Madrasah akan dituntut pertanggung jawabannya demi pencapaian tujuan dan visi misi.

Kepala Madrasah sebagai “*leader*” di madrasah, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya dapat menggunakan strategi dan manajemen yang tepat, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi. Oleh karena itu Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan menghadapi tantangan yang berat, untuk itu Kepala Madrasah memiliki persiapan yang matang dan memadai. Bila dihubungkan dengan keadaan saat ini dimana Kepala Madrasah harus memiliki ciri khas serta kedekatan yang mampu merangkul bawahan untuk pencapaian tujuan dari pendidikan.

Mulyasa (2013:16) mengatakan Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya madrasah yang dipimpinya serta memiliki dasar kepemimpinan yang kuat, oleh karena itu, kepala madrasah dituntut memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun gaya kepemimpinannya. Dalam suatu lembaga pendidikan, kepemimpinan Kepala Madrasah memegang peranan penting yang akan menggerakkan dan mengarahkan dalam mencapai tujuan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah karena kepala madrasah harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda.

Di MTs Al-Jam’iyatul Washliyah, peneliti tertarik dengan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepala madrasah sangat antusias dengan segala kegiatan yang ada. kepala madrasah periode 2017 sampai dengan 2022 yang masih berusia sekitar 45 tahun, sangat menghargai guru senior. Menggunakan tutur bahasa yang sopan dan enak didengar. Peneliti sangat terkesima dengan apa yang beliau tunjukkan. kepala madrasah terlihat suka dengan keterbukaan dan menerima kondisi yang ada tanpa menyalahkan pihak manapun. Hal ini terlihat pada saat ruang salah satu kelas sedang tidak ada guru, beliau mengkonfirmasi kepada guru piket pada saat itu dan menanyakan keberadaannya. Sikap yang ditunjukkan kepala madrasah tersebut tidak mencari kesalahan siguru namun menyuruh guru piket untuk masuk dikelas tersebut menggantikannya. Kepala Madrasah juga ikut andil dalam kegiatan bergotong royong dalam memberikan tenaga dan fikiran untuk mencapai tujuan dari perguruan Al-Jam’iyatul Washliyah.

Namun dalam mengambil sikap, Kepala Madrasah selalu mendelegasikan kepada bawahannya. Dan jika pun ada keputusan yang akan diambil bawahan pun akan dilibatkan. Sehingga membuat beberapa guru lainnya beranggapan bahwa Kepala Madrasah tidak mampu mengambil keputusan sendiri tanpa harus melibatkan bawahan. Partisipasi yang

ditunjukkan Kepala Madrasah kadang membuat guru merasa acuh tak acuh dan menunjukkan ketidak pedulian. Namun itu selalu ditegaskan Kepala Madrasah bahwa sikapnya baik untuk kemajuan Madrasah tersebut. Kegiatan yang berlangsung setiap harinya di hadiri oleh Kepala Madrasah. Dengan memberikan wejangan dan motivasi sebelum pelajaran di mulai. Kegiatan ini merupakan rutinitas hampir setiap pagi. Banyak dari guru yang hadir untuk mendengarkan ceramah yang disampaikan oleh beliau. Untuk itu kegiatan yang menjadi rutinitas tersebut didukung oleh para guru walaupun banyak pro dan kontra.

Keperdulian Kepala Madrasah terlihat antusias dengan kemajuan madrasah tersebut. Hal ini kadang dianggap guru sebahagian dikarenakan tidak sesuai dengan kode etik seorang pemimpin. Terlalu dekat dengan guru bukan perkara yang enak di pandang mata. Namun Kepala Madrasah tidak memperdulikan sikapnya tersebut. Disamping beliau ingin menunjukkan sikap bahwa pemimpin harus merangkul guru dan memberikan yang terbaik. Bukan tidak jarang Kepala Madrasah memperhatikan meja piket dengan mencek guru yang tidak datang sesuai dengan jadwalnya. Sikap peduli bukan itu saja yang peneliti lihat dalam memimpin rapat Kepala Madrasah memberikan ruang untuk guru menyampaikan keluh kesah dan ide yang dapat memajukan Madrasah. Dan hal ini mengambil keputusan bersama tanpa memberikan bantahan dengan keputusan tersebut. Dinilai Kepala Madrasah tidak mampu mengeluarkan atau menambahkan ide baru.

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah: (1) Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Al-Jam’iyatul Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang?; (2) Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Profesional Guru di MTs Al-Jam’iyatul Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang?; (3) Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Kepribadian Guru di MTs Al-Jam’iyatul Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang?; (4) Bagaimana Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Sosial Guru di MTs Al-Jam’iyatul Washliyah Tembung Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang?

A. Gaya Kepemimpinan

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan Gaya norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diharapkan. Dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim, motivasi bagi para dosen sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Menurut MC Kinsey dalam Siagian (2002:22) gaya kepemimpinan merupakan karakteristik perilaku pemimpin dalam mencapai sasaran lembaga yang dipimpin atas dengan kata lain gaya kepemimpinan lebih menunjuk kepada pola perilaku eksekutif puncak dan tim manajemen senior.

Dalam hal ini usaha menselaraskan perilaku diantara pemimpin akan di pengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Moehiono (2012:380) mengatakan kepemimpinan berasal dari pemimpin yang memuat dua hal pokok yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang di pimpin sebagai objek. Untuk itu saling berkaitan, kerjasama yang terbentuk dari keduanya memiliki kecenderungan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak di miliki atasannya. Kerja sama berbagi pengetahuan akan tergantung pada seberapa jauh partisipan mempercayai pimpinannya dan memandang proses pengambilan keputusan secara sah dan bermanfaat.

Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ilmu dan seni yang mempengaruhi orang lain atau sebuah kelompok untuk bertindak sesuai dengan yang diharapkan agar tujuan yang di tetapkan dalam organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kemudian kepemimpinan disebut seni karena dalam menerapkan ilmu kepemimpinan itu berbeda dan memiliki cara tersendiri.

Fungsi kepemimpinan adalah sebagai tindakan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan didalam sebuah organisasi. Karena itu yang menggerakkan sebuah kepemimpinan harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, misalnya perencanaan, pengendalian, kepemimpinan dan pengawasan. Pada dasarnya kepemimpinan tersebut mengarah dan mempengaruhi ini ditunjang oleh perilaku yang lebih banyak bekerja dari pada berbicara dari pimpinannya.

Kepemimpinan dalam fungsi-fungsi manajemen juga disebut “penggerak” menurut Terry dalam Abdul Choliq (2014:194) menjelaskan bahwa penggerakan ini disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang

dilakukan oleh seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur-unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan dapat tercapai.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan atau penggerakkan diperlukan adanya koordinasi yang baik. Koordinasi merupakan proses mempersatukan kontribusi berbagai orang, bahan dan sumber lainnya kearah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan. Koordinasi memegang peran penting dalam pelaksanaan pekerjaan bila dilakukan secara kelompok. Peran pemimpin menjadi sentral dalam menggerakkan setiap orang ataupun unit tertentu sehingga koordinasi diantara mereka berlangsung secara baik.

Berkaitan dengan koordinasi tersebut Sutiana dalam Abdul Choliq (2014:195) menjelaskan bahwa tingkat proses koordinasi yang meliputi yakni harus ada rencana perilaku yang dibuat bagi semua anggota kelompok, Seluruhnya itu atau sedikitnya bagian-bagiannya yang relevan harus dipahami oleh orang-orang yang terlibat, serta kesediaan setiap orang untuk berbuat sesuai dengan rencana yang harus dikembangkan. Pimpinan harus sering mendorong bawahan dengan melakukan pendekatan koordinasi yang melihat potensi kerjasama merupakan bagian terpenting dalam mencapai tujuan. Guna mengembangkan fungsi koordinasi secara optimal melalui pengaturan, pemberian motivasi setiap pihak-pihak yang diberi tanggung jawab terhadap tugas tertentu serta membangkitkan semangat kerjasama.

Kepemimpinan yang efektif

Menurut Browsers dan Seashores (2003:86) menambahkan bahwa ada tiga karakteristik pemimpin yang efektif, yaitu: (1) dukungan, yakni perilaku seorang pemimpin menunjukkan cara kemampuan meningkatkan harga diri dan perasaan yang dianggap penting oleh orang lain khususnya orang yang dipimpin; (2) kemudahan interaksi yakni perilaku pemimpin yang merangsang anggota organisasinya untuk mengembangkan hubungan yang akrab dan saling memuaskan; (3) kemudahan kerja yakni perilaku pemimpin dalam membantu anggota melaksanakan pekerjaan untuk mencapai sasaran, melalui aktivitas penjadwalan pekerjaan, koordinasi, perencanaan, penyediaan sumber, seperti peralatan kerja, materi dan pengetahuan dalam bekerja.

Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Teori

Dalam Teori Sifat (*Behavior Theories of leadership*) para peneliti mencoba menemukan karakteristik individual seperti intelektual,

emosional, fisik, dan sifat pribadi untuk membedakan antara pemimpin yang berhasil dengan pemimpin yang gagal. Ralph Stogdill dalam Knorz (1986:) mengidentifikasi beberapa klasifikasi dari sifat individu pemimpin yaitu; karakteristik fisik seperti umur, penampilan, tinggi dan berat badan, latar belakang sosial seperti pendidikan, status sosial, mobilitas, karakteristik intelegensia, karakteristik kepribadian seperti kemampuan untuk beradaptasi, tingkat agresivitas, antusiasme dan kepercayaan diri, karakteristik hubungan tugas seperti orientasi hasil, ketekunan, dan inisiatif, karakteristik sosial seperti kooperatif, keahlian interpersonal dan kemampuan administratif. Robbin (1996:23) mengatakan beberapa ahli menganggap bahwa pendekatan sifat ini belum begitu dapat menjelaskan tentang gaya kepemimpinan, karena pendekatan ini mengabaikan kebutuhan para pengikut, secara umum gagal menjelaskan perlunya berbagai dari klasifikasi individu yang diamati, tidak memisahkan sebab dari akibat dan terakhir, pendekatan sikap juga telah mengabaikan faktor-faktor situasional.

Teori Perilaku (*Behavior Theories of Leadership*) Ketidak puasan terhadap pendekatan sifat mendorong para ahli untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Luthans (1995:28) mengatakan Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku menitik beratkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan pemimpin tersebut. Pengamatan oleh Ronald Lippit dan Ralph K. White (dalam Luthans (1995:87) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan dengan masing-masing karakteristik sebagai berikut: (a) otoriter yakni pemimpin yang bertindak sangat direktif selalu memberikan pengarahan, dan tidak memberikan kesempatan timbulnya partisipasi, serta cenderung memberikan perhatian individu ketika memberikan pujian serta kritikan, (b) demokratis yakni pemimpin yang mendorong kelompok diskusi dan pengambilan keputusan serta mencoba untuk bersikap obyektif dalam memberikan pujian atau kritik, dan (c) laissez faire memberikan kebebasan yang mutlak kepada kelompok dan tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan. Studi kepemimpinan dengan menggunakan kuesioner deskripsi perilaku kepemimpinan (*The leader behaviour description questionnaire*) dalam berbagai tipe kelompok dan situasi merangkum dua dimensi kepemimpinan yakni 1) pembuat inisiatif, mengacu pada perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin serta usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran

komunikasi dan prosedur kerja yang jelas, dan 2) perhatian yang menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai dan kehangatan didalam hubungan kerja antara pemimpin dengan bawahannya. Rensist Likert dalam Handoko (1995:66) mengatakan pada waktu yang hampir bersamaan dengan studi yang dilakukan di Ohio, juga memiliki sasaran serupa, yakni untuk mengetahui karakteristik perilaku pemimpin terhadap prestasi dan kepuasan kerja kelompok karyawan. Ada dua gaya kepemimpinan yang dikenali pada studi ini: 1) berorientasi pada karyawan yakni gaya kepemimpinan yang menekankan pada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta perhatian terhadap kerjasama, 2) berorientasi pada produksi yakni gaya kepemimpinan yang menekankan pada penggunaan supervisi kekuasaan legitimasi dan pelaksanaan.

Pendekatan Teori Situasional ini muncul karena pendekatan sifat dan perilaku oleh para ahli peneliti dianggap belum dapat menjelaskan gaya kepemimpinan karena menurut mereka tidak adanya gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin. Dimana gaya kepemimpinan tergantung disekitarnya dan berjalan sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam Gibson (1997:34) pendekatan situasional-kontijensi menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan tergantung oleh situasi di sekitarnya seperti karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas dan faktor-faktor organisasi lainnya.

Teori Siklus Hidup (*The life-cycle theory*) yang dikembangkan oleh ahli Paul Hersey ini menemukan bahwa penggunaan gaya yang adaptif oleh seorang pemimpin akan tergantung pada diagnosa yang mereka buat tentang situasi yang ada. Pendekatan ini mengidentifikasi dua gaya yaitu: 1) gaya tugas yakni dimana seorang pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan peran bagi anggota kelompok kerja, menjelaskan yang harus dikerjakan dimana dan bagaimana mereka mengerjakannya, 2) gaya hubungan yakni pemimpin mempunyai hubungan yang sangat erat dengan anggota kelompoknya dan terjalin komunikasi terbuka serta adanya dukungan psikologis dan emosional antara keduanya.

Teori Atribusi (*The Attribution Theory*) adalah seorang pemimpin dapat menjelaskan mengapa suatu perilaku terjadi dan mencoba mencari penyebabnya yang dikemudian hari akan digunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin. Fungsi kontribusi merupakan hal yang terpenting dalam teori ini. Fungsi lainnya adalah mengelompokkan penyebab bawahan ke

dalam tiga sumber yaitu orang, tugas dan konteks. Jadi, terjadi pengambilan produk cacat dalam jumlah yang relatif besar dari konsumen, maka pemimpin harus segera mencari penyebabnya.

Teori Kepemimpinan Karismatik (*The Charismatic Theory*), dalam bahasa Yunani, karismatik berarti pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan pada bakat supernatural atau kekuatan natural yang menarik, yang mana bakat dan kekuatan tersebut tidak dapat dijelaskan secara logis. Menurut Robert House dalam Yukl (1989:78) menjelaskan secara umum sifat dari kepemimpinan karismatik adalah memiliki kepercayaan diri, memiliki rasa percaya kepada bawahan, menaruh harapan besar terhadap bawahannya, memiliki visi dan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahannya, sedangkan menurut Bass dalam Yukl (1989:79) menjelaskan bahasa profil pemimpin karismatik memiliki kemampuan berdebat, memiliki keterampilan mempengaruhi yang hebat, keahlian teknis, sikap membantu dan memiliki sikap dan emosi yang tidak menentu pada bawahannya.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli di atas maka peneliti menarik kesimpulan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi antara orang-orang yang perilakunya akan di pengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Wahjosumidjo (2002:107) mengemukakan “terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat di gunakan pemimpin di dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yaitu, Gaya kepemimpinan direktif, Gaya kepemimpinan konsultatif, Gaya kepemimpinan partisipatif, Gaya kepemimpinan delegatif. Menyadari bahwa struktur tugas memiliki unit-unit yang bervariasi terhadap aktivitas rutin atau non rutin, memberikan sederetan aturan yang harus di ikuti dalam menetapkan bentuk dan jumlah peran serta pada pembuatan keputusan. Meskipun banyaknya defenisi kepemimpinan tampak membingungkan namun demikian mengetahui sesuatu studi tentang kepemimpinan tentunya relevan untuk menghasilkan efektivitas kepemimpinan. Untuk itu saling berkaitan, kerjasama yang terbentuk dari keduanya memiliki kecenderungan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak di miliki atasannya. Kerja sama berbagi pengetahuan akan tergantung pada seberapa jauh partisipan mempercayai pemimpinnya dan

memandang proses pengambilan keputusan secara sah dan bermanfaat

B. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah

Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Secara konseptual, kepemimpinan memiliki defenisi yang berbeda-beda tergantung keadaan orang yang mendefinisikannya. Tetapi pada umumnya para ahli mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan ciri-ciri, perilaku, pengaruh terhadap orang lain. Kalau diteliti lebih lanjut defenisi kepemimpinan menurut Thoha (1993:51) mengatakan kepemimpinan aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Wahjosumidjo (2008:56) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi didalam situasi tertentu.

Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan harus mampu menempatkan diri di posisi yang semestinya, dan mampu mendorong bawahan mencapai tujuan. Selain itu kepemimpinan memiliki ciri khas yang dapat dilihat dari cara tingkah laku dan pola pikir. Kemampuan dan keterampilan seseorang pemimpin yang menduduki jabatan mampu mempengaruhi perilaku orang lain, terutama pola pikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan.

Gerungan (1981:91) mengatakan bahwa setiap pemimpin ada sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat yakni, memiliki persepsi sosial, kepemimpinan berfikir abstrak, dan keseimbangan emosional. Keberhasilan seorang pemimpin adalah dimana ia dapat menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi yang akan dihadapinya. Kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang yang turut berperan dalam penentuan gaya kepemimpinan yang tepat.

Sedangkan menurut Browsers dan Seashores (2003:86) menambahkan bahwa ada tiga karakteristik pemimpin yang efektif, yaitu, dukungan, kemudahan interaksi, kemudahan kerja. Untuk itu kepemimpinan dapat dilihat dari kreativitas partisipatif dimana dengan menunjukkan beberapa hal yang menarik tentang penerapan partisipatif secara tepat.

Kepemimpinan partisipatif bisa ditandai dengan sebagai berikut Wahjosumidjo (2002:28) menjelaskan yaitu: (a) pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka;

(b) mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk; (c) mencari masukan dan nasehat yang menentukan; (d) membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh; (e) bekerja aktif dengan perseorangan atau kelompok, (f) melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan partisipatif muncul dari beberapa teori kepemimpinan maupun dari berbagai studi dan penelitian. Husaini Usman (2009:307) menambahkan ciri-ciri partisipatif yaitu tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan sama-sama mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif ini menyangkut usaha-usaha oleh seorang pemimpin dan mendorong serta memudahkan berpartisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang tidak akan dibuat tersendiri oleh manajer tersebut.

Langkah-Langkah Kepemimpinan Partisipatif

Yulk (2009:132) menjelaskan Kepemimpinan ini mencakup aspek-aspek kekuasaan seperti bersama-sama menanggung kekuasaan, pemberi kekuasaan dan proses-proses mempengaruhi yang timbal balik. Sedangkan yang menyangkut aspek-aspek perilaku kepemimpinan seperti prosedur-prosedur spesifik yang di gunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh ide dan saran, serta perilaku yang di gunakan untuk proses pengambilan keputusan secara bersama. Kepemimpinan Partisipatif dalam Robins (2006:450) adalah kepemimpinan yang memberikan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi berbeda.

Dalam kaitannya dengan struktur tugas, bahwa struktur tugas yang berubah-ubah maka membutuhkan perilaku kepemimpinan yang seharusnya menyesuaikan diri dengan struktur tugas itu pula khususnya dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam pengambilan keputusan juga di hubungkan dengan struktur organisasi sebagai contoh desentralisasi melibatkan pendelegasikan beberapa otoritas pengambilan keputusan diseluruh hierarki organisasi. Sedangkan menurut Yulk (2009:12) menambahkan Kepemimpinan partisipatif adalah pada dasarnya memberikan perhatian kepada pembagian kekuasaan (*power sharing*) dan pemberian kewenangan kepada para pengikut (*empowering*). Namun berdasarkan model kepemimpinan partisipatif

Husaini Usman (2009:37) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan diambil

bersama-sama secara kelompok. Yulk (2009:133) mengatakan indikator kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan partisipatif dapat berbagai bentuk prosedur pengambilan keputusan, mulai dari otokratik, konsultasi, keputusan bersama sampai dengan kepada pendelegasian. Keikutsertaan orang lain dalam hal ini adalah guru dalam mengambil keputusan merupakan suatu faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi para guru atau bawahan.

Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan Madrasah menurut Wahjosumidjo (2010:83) mengatakan Kepala diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Dengan demikian secara sederhana Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala Madrasah sebagai "*leader*" di sekolah, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya dapat menggunakan strategi dan manajemen yang tepat, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada. Oleh karena itu Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan menghadapi tantangan yang berat, untuk itu Kepala Madrasah memiliki persiapan yang matang dan memadai. Bila dihubungkan dengan keadaan saat ini dimana Kepala Madrasah harus memiliki ciri khas serta kedekatan yang mampu merangkul bawahan untuk pencapaian tujuan dari pendidikan. Danim dan Suparno (2009:47) menyatakan Kepala Madrasah sebagai pemimpin adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntutan atau anjuran kepada yang dipimpinya agar tujuan sekolah tercapai. Kemampuan Kepala Madrasah tersebut adalah dapat berbentuk laporan maupun dalam bentuk dedikasi sesuai dengan tugas dan pokok fungsi Kepala Madrasah.

Mulyasa (2006:67) dalam bukunya yang berjudul "Menjadi Kepala Sekolah Professional" yakni tugas Kepala Madrasah bagi pimpinan angkatan bersenjata. Jika dalam angkatan bersenjata ada istilah "tidak ada prajurit yang bersalah" maka dalam pendidikan pun tidak ada tenaga pendidikan yang salah. Setidaknya ada delapan kompetensi yang harus dimiliki Kepala Madrasah untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. *Pertama* memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas terlaksananya seluruh kegiatan yang

mendukung tercapainya sekolah/pendidikan. *Kedua* memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas. *Ketiga* memiliki rasa percaya diri, keteladanan yang tinggi dan kewibawaan. *Keempat* dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. *Kelima* mampu membimbing, mengawasi dan membina bawahan (guru) sehingga masing-masing guru memperoleh tugas yang sesuai dengan keahliannya. *Keenam* berjiwa besar, memiliki sifat ingin tahu dan memiliki pola pikir yang berorientasi jauh ke depan. *Ketujuh* berani dan mampu mengatasi kesulitan. *Kedelapan* selalu melakukan inovasi di segala hal menjadi tuntutan yang di miliki oleh seorang Kepala Madrasah.

Kedelapan Kompetensi diatas merupakan syarat ideal Kepala Madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan jaman dan tuntutan masyarakat. Jika kedelapan Kompetensi ideal tadi belum bisa terpenuhi maka ideal minimal seorang Kepala Madrasah adalah memiliki idealisme memajukan profesionalisme guru, memajukan kreatifitas siswa dan membangun soft skill komunitas madrasah yang di pimpinnya.

Siapun Kepala Madrasah yang memimpin suatu sekolah apabila mampu melakukan komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum di berikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa Kepala Madrasah tersebut adalah Kepala Madrasah yang ideal. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah adalah seseorang yang di berikan tugas untuk memimpin dan mengelola baik secara administrasi dan karakter yang bertujuan mencapai visi dan misi sekolah tersebut.

Pengertian Kompetensi Guru

Menurut Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi merupakan syarat yang harus dimiliki guru agar dapat melaksanakan tugas dengan profesional sehingga mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Maksud dari Kinerja Guru disini adalah bidang yang disebut Kompetensi. Musfah (2015:27) menjelaskan Kompetensi dalam Bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Kompetensi adalah

kemampuan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi yang mewujudkan sesuai dengan tugas yang diberikan kepada seseorang. Kompetensi juga terkait dimana standar seseorang memiliki kompeten dalam bidangnya. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap merupakan hasil nyata kerja yang sesuai standar (ukuran) yang ditetapkan dan/atau diakui oleh lembaganya/pemerintah. Musfah (2015:27) hakikat kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktek. Dari hal ini maka suatu kompetensi dapat diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan.

Dalam buku yang ditulis oleh Mulyasa (2013:38) dari seorang tokoh bernama Gordon terdapat enam aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap dan minat. Pengetahuan yaitu suatu kemampuan dalam aspek kognitif, contohnya guru mengetahui kebutuhan belajar dari siswanya. Pemahaman yaitu kedalaman aspek kognitif dan efektif dimana seorang guru mengetahui pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa. Kemampuan yaitu dapat melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada guru dengan disiplin. Nilai yaitu standar perilaku yang diyakini dan tertanam dalam individu setiap guru. Sikap yaitu refleksi dari adanya rangsangan yang datangnya dari luar. Minat yaitu kecenderungan untuk melakukan suatu kegiatan. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang dapat diwujudkan dalam hasil kerja nyata yang dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan lingkungannya.

Pengertian kompetensi guru berdasarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 adalah kompetensi guru dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Menurut Mulyasa (2013:27) Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personalia, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap siswa, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas. Kompetensi guru lebih merujuk pada kemampuan guru untuk mengajar dan mendidik sehingga menghasilkan perubahan perilaku belajar dari siswa. Kemampuan guru yang dimaksud adalah tidak hanya dari segi

pengetahuan saja tetapi juga dari segi kepribadian, sosial dan profesional sebagai guru.

Kompetensi guru berdasarkan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 yang selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, guru harus mempunyai Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial dan Profesional. Dimana masing-masing kompetensi sangat penting untuk seorang guru dalam melakukan tugas dan kewajibannya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Guru dituntut untuk menguasai semua kompetensi guru agar dapat menjadi panutan bagi siswa. Mushaf (2015:29) membagi kompetensi guru dalam tiga bagian yaitu bidang kognitif, sikap, dan perilaku yang ketiganya ini tidak dapat berdiri sendiri karena saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan kompetensi guru adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang harus dimiliki oleh guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya secara profesional.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, dan Kompetensi Profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

2. METODE PENELITIAN

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 variable tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Nana Sudjana (2004:195) menambahkan bahwa Penelitian kualitatif sering pula disebut metode etnografik, metode fenomenologis, atau metode impresionistik. Kepala Madrasah MTs Al-Jam'iyatul Washliyah, Wakil Kepala Madrasah bidang kurikulum, Kepala Tata Usaha dan Guru-guru MTs Al-Jam'iyatul Washliyah.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil

- 1) Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai Kepala Madrasah tidak jarang harus melibatkan diri dalam kepemimpinannya. Dimana Untuk mengetahui gambaran secara umum tentang kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan kompetensi pedagogik dapat dilihat dari keseharian yang berlangsung di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah. Dilihat dari Pengertian dari kompetensi pedagogik adalah, kemampuan guru dalam menjelaskan materi, melaksanakan metode pembelajaran, memberikan pertanyaan, menjawab pertanyaan, mengelola kelas, dan melakukan evaluasi.

Laporan kegiatan pembelajaran akan diberikan kepada wakil kurikulum sebagai bukti penyelesaian tugas. Laporan itu, Bapak MY beliau menjelaskan bahwa setiap wakil sekolah menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan tugas yang diberikannya. Kepemimpinan partisipatif yang di pimpin oleh Kepala Madrasah memiliki hak untuk memberikan masukan dan kritikan terhadap wakil Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya. Hal ini, beliau lakukan setiap kegiatan rapat terstruktur dengan Wakil Kepala Madrasah pada tiap minggunya. Kegiatan rapat ini dilakukan dengan tujuan memberikan pengawasan dan pengendalian dari Kepala Madrasah terhadap kinerja wakil Kepala Madrasah ataupun kepada guru.

Adanya kegiatan rapat yang dilakukan oleh Kepala Madrasah merupakan kegiatan rutinitas namun, mengingat keadaan yang sedang tidak baik untuk dilakukannya kegiatan pembelajaran di dalam kelas maka kesepakatan belajar melalui daring atau internet dimusyawarahkan. Kepala Madrasah memberikan kebijakan melalui kepemimpinan partisipatif mengambil keputusan bersama untuk menentukan mekanisme kinerja guru melalui daring. Pembelajaran melalui online akan memberikan dampak positif mengembangkan kreativitas guru dalam menjalankan pembelajaran daring.

Pengembangan kompetensi pedagogik akan memberikan kesempatan kepada guru dalam berkreaitivitas yang baik guna mencapai tujuan organisasi. Seperti halnya, seorang wakil kepala madrasah yang turut berpartisipasi dalam membantu dan menangani proses kegiatan yang ada di madrasah, seperti pelaksanaan kompetensi pedagogik. Untuk itu tugasnya sebagai pemegang setiap kegiatan pembelajaran yang ada di madrasah, kegiatan partisipasinya di mulai dari menetapkan kurikulum yang digunakan madrasah, menjalankan rencana pembelajaran dan mengevaluasi dari kegiatan pembelajaran yang kurang sesuai dari rancangan yang telah ditetapkan.

Dimana Kepala Madrasah tidak mampu menjalankan seluruh aktivitas dalam pelaksanaan kompetensi guru. Pendelegasian yang dimaksud adalah seorang pimpinan Kepala Madrasah atau organisasi pendidikan dalam menciptakan iklim kondusif tampak dari caranya memberikan kepercayaan dan memberikan wewenang kepada bawahan. Lebih menariknya memberikan dukungan juga kepada masyarakat sekolah dalam memperbaiki kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik yang akan dikembangkan.

2) Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Profesional Guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah

Kemampuan guru dalam mengaplikasikan seluruh perangkat pembelajaran berbentuk internet dan membutuhkan kesabaran sangat memberikan dan pengaruh perkembangan kompetensi profesional dapat dibagi menjadi delapan indikator. Untuk itu berdasarkan Permendiknas No 16 tahun 2007 dan dari buku Mulyasa yaitu: Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang di mampu; Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang di mampu, Mengembangkan materi pembelajaran yang di mampu secara kreatif, Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri; Mampu menerapkan metode pembelajaran yang interaktif dan menyenangkan secara bervariasi, Mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran, Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa. Untuk memberikan kebebasan kepada guru Kepala Madrasah memberikan waktu guru mengembangkan kreativitas guru dalam mengajar. Sehingga guru tidak merasa bosan dan monoton dalam mengajar.

Komunikasi yang di bentuk dari sejak dini akan memberikan dampak keterbukaan. Dimana Kepala Madrasah memberikan ruang kepada guru dan bahkan siswa untuk membicarakan segala sesuatu permasalahan. Komunikasi ini bukan menjadikan ajang untung saling menjatuhkan sesama guru namun lebih kepada keterikatan emosional dalam pelaksanaan kompetensi guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah akan kebutuhan informasi yang objektif, dan faham akan pekerjaan yang di instruksikan kepada

bawahan. Dalam situasi seperti ini para pemimpin dapat memperoleh hasil baik apabila mereka mengeluarkan instruksi yang dinyatakan baik untuk dipertimbangkan. Sebagai Kepala Madrasah yang bijaksana mampu berkomunikasi dengan baik, agar informasi yang diterima tidak simpang siur, sehingga terjalin kerjasama yang solid antara guru.

3) Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Kepribadian Guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah

Keterlibatan Kepala Madrasah adalah sikap awal sebelum pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seseorang termasuk Kepala Madrasah. Sitangga (2013:90) mengatakan "konsultatif seorang pemimpin yang diputuskan setelah pemimpin berbagi masalah dengan bawahan, memperoleh ide dan saran secara individu".

Pengambilan keputusan bersama dan konsultatif terlihat dari hasil kesimpulan observasi peneliti ini. Bahwa Kepala Madrasah sepakat menggunakan media apapun boleh dipergunakan untuk ujian tengah semester di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah. Dari hasil penjelasan diatas dan peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah MTs Al-Jam'iyatul Washliyah itu menunjukkan sikap konsultatif, pendelegasian untuk memutuskan keputusan bersama menurut teori Robbin tentang ini adalah Keputusan pendelegasian GII, Nathanael (2004:90) menyatakan bahwa "keputusan yang di buat secara bersama-sama dalam sebuah kelompok mengevaluasi alternatif solusi pemecahan masalah".

Tidak banyak kegiatan yang berlangsung hanya rutinitas seperti biasa. Melakukan percakapan yang hanya kelihatan biasa saja namun ada yang menyita perhatian peneliti yaitu dari kejauhan Kepala Madrasah sedang mengambil sampah yang berserakan disamping beliau berdiri mungkin menurut beliau hal itu mengganggu pandangannya. Peneliti mendapat informasi yang kesimpulannya Kepala Madrasah selalu seperti itu memanggil siapa aja yang di nampaknya, malah ibu itu yang ambil sampah, setelah itu memanggil pihak kebersihan.

Informasi lain menyebutnya bahwa Kepala Madrasah sangat menjunjung tinggi kedisiplinan, kebersihan dan tata krama. Bagi beliau sikap ini akan mencerminkan kepribadian seseorang untuk diterima dimasyarakat atau tidak. Peneliti melakukan Triangulasi dengan sikap konsultatif oleh Kepala Madrasah dalam pelaksanaan kompetensi guru. Dalam hal ini sangat disoroti adalah tidak mengambil

keputusan sepihak oleh Kepala Madrasah dalam menentukan keputusan.

Dapat disimpulkan bahwa dimana Kepala Madrasah memberikan ruang kepada guru untuk mengembangkan kreasi dan inovasi. Selain itu keterbatasan ruang gerak guru dan Kepala Madrasah dalam menyampaikan sesuatu lebih menggunakan aplikasi *whatsapp* sebagai pusat informasi. Sehingga tidak ada yang tidak mengetahuinya. Kebiasaan yang saat ini dipengaruhi banyak faktor untuk itu Kepala Madrasah yang selalu menggunakan telepon untuk menanyakan hal yang terkecil peneliti beranggapan bahwa berkonsultatif dengan langsung akan tidak menimbulkan komunikasi yang salah.

4) Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Kompetensi Sosial Guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dengan sesama guru, pegawai, orang tua siswa dan siswa. Sikap sosial yang timbul di antara guru dengan pegawai atau pun sesama masyarakat sekolah terjalin dengan baik. Kepala Madrasah memberikan kebebasan untuk hal ini, tidak terlihat terbentuknya kelompok-kelompok yang membentuk grup. Sikap sosial ini juga di dipererat dengan adanya pengajian yang diadakan secara rutinitas oleh pihak madrasah.

Keberadaan pengajian ini bukan karena tanpa sebab, tujuannya adalah untuk membentuk hubungan emosional antara sesama guru. Seperti halnya kunjungan tamasya yang dilakukan Kepala Madrasah dengan sesama guru ke tempat rekreasi yang diadakan dalam tahun 2019. Juga merupakan suatu kegiatan yang mempererat kebersamaan. Dalam hal ini terlihat bahwa kebersamaan yang erat antara sesama guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah ini tergambar bukan diluar saja namun adanya kegiatan makan bersama dan sering beli makanan, karena akan memberikan keleluasaan bagi kami untuk saling merasakan satu sama lain.

Pembahasan

Dapat dilihat bahwa Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam melaksanakan kinerja guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah merupakan tergambar dari kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Dalam ruang lingkup kinerja guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah merupakan sikap yang efektifitas dalam mendukung seluruh kegiatan yang ada khususnya dalam mencapai tujuan dan visi misi

madrasah tersebut. Dalam pelaksanaan kinerja guru khususnya tergambar dari hasil penelitian bahwa dengan kemampuan kompetensi pedagogik kebanyakan guru diberikan kewenangan untuk mengembangkan kreativitas melalui amanat yang sering disampaikan oleh Kepala Madrasah. Dengan begitu tidak ada istilah saling menutupi kesalahan dan keinginan.

Kompetensi pedagogik pada dasarnya adalah guru mampu mengelola pembelajaran, yang meliputi pemahaman terhadap siswa, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan mengembangkan bakat dan minat siswa. Namun pada masa pandemik ini kegiatan mempersiapkan administrasi pendidikan terasa sangat monoton dimana disibukkan guru hanya mengirim materi pembelajaran berbentuk video, gambar ataupun word. Hal ini sangat menyita waktu. Sebelumnya kegiatan hal seperti sangat dihindari oleh guru karena membutuhkan waktu yang lumayan lama. Namun guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah mampu membagi tugas dengan guru yang lain. Kemampuan pengolahan waktu yang mereka miliki membuat pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Hal ini juga tidak di pungkiri membutuhkan yang banyak. Disamping itu Dengan kondisi saat ini maka yang dituntut adalah kesiapan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah bagian kurikulum dalam memberikan tugas dan rencana pembelajaran daring. Dimana ketelitian guru akan selalu menjadi penyambung sikap ramah tamah antara guru dan orangtua siswa. Selain itu dalam kompetensi pedagogik mencakup perlengkapan administrasi akan terlihat guru yang dapat mempertanggung jawabkan secara profesional kinerjanya. Dan di jadikan guru dengan berbagai wadah evaluasi dalam mempersiapkan secara matang materi dengan baik.

Adanya kompetensi profesional dimana merupakan kemampuan, keahlian, kecakapan dasar guru yang harus dikuasai dalam hal ini siswa dan guru mampu secara bersama sama adanya umpan balik. Seorang guru akan disebut profesional jika ia mampu menguasai keahlian dan keterampilan teoritik dan praktik dalam proses pembelajaran serta mengaplikasikannya secara nyata mempermudah urusan administrasi. Pada saat peneliti datang untuk mengambil, data dan melakukan wawancara wakil Kepala Madrasah bagian kurikulum dan tata usaha. Dimana ketika peneliti mengkonfirmasi bahwa kompetensi profesional bukan hanya dilihat dari kemampuan guru dalam mengajar didalam ruang saja. Disaat situasi ini yang dituntut adalah kemampuan guru mengajar dimana siswa

tidak melihat secara langsung proses belajar mengajar.

Kompetensi profesional merupakan kompetensi yang harus dimiliki setiap guru sebagai pendidik. Munculnya pemahaman yang salah dari situasi pandemik ini adalah guru yang hanya mengambil materi dari internet tanpa membuat sendiri media pembelajaran. Kurangnya kreativitas guru di saat pandemik ini adalah menjadi masalah tersendiri. Biasanya jika kegiatan belajar pembelajaran secara langsung guru terlihat luwes dan mampu menguasai bidang masing-masing. Namun tidak dengan saat ini seolah guru nampak kewalahan mempersiapkan dan bingung apa yang akan dikerjakan. Sampai saat ini pihak madrasah mengadakan pertemuan yang membahas bagaimana pembelajaran berlangsung. Terlihat juga kompetensi profesional ini hampir setiap guru mata pelajaran hanya berpegang pada buku teks yang digunakan dan tidak mengembangkannya.

Teknologi yang tersedia saat ini seharusnya memudahkan guru dalam penyampaian materi sebagai media dalam proses pembelajaran. Kelihatannya guru tidak percaya diri ketika menggunakan atau mengoperasikan berbagai peralatan media dalam pembelajaran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Profesional yang dimiliki Guru yang paham dengan teknologi saja. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan untuk menambah kualitas pendidikan. Serta membiasakan Guru yang senior juga dan junior untuk mampu bersaing dengan kemajuan teknologi dalam dunia pendidikan.

Kesiapan Guru dalam berkarya di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah terlihat kaku dan gugup untuk mengimbangi dan memahami penggunaan teknologi sebagai bahan pembelajaran. Namun jika dilihat dari segi kesiapan para guru MTs Al-Jam'iyatul Washliyah mampu menunjukkan otoritas diri dengan mau belajar sehingga tidak terlihat mencolok didepan siswa. Hal ini seharusnya sikap yang di apresiasi Kepala Madrasah adalah suatu bentuk kepercayaan yang dititipkan untuk orang yang dipercayai oleh beliau sebagai pemimpin. Selain menunjukkan sikap profesional kepada siswa guru menunjukkan jati diri guru sebagai pendidik di depan orang tua siswa.

Disamping itu, kegiatan menunjang pelaksanaan kinerja guru sekolah MTs Al-Jam'iyatul Washliyah sering mengutus guru-guru untuk mengikuti seminar sebelumnya namun karena kondisi saat ini maka kegiatan seperti itu ditiadakan. Kegiatan semacam ini menjadi rutinitas untuk meningkatkan

kompetensi guru. Kegiatan biasanya Guru-guru juga mempersiapkan perangkat pembelajaran sesuai dengan materi yang di ajarkan pada hari itu. Memberikan evaluasi kepada siswa/siswi guru akan mengetahui kelemahan siswa atau kekurangan guru dalam mengajar. Evaluasi di berikan di sesuaikan dengan tingkat kesulitannya.

Kompetensi pribadi sesuatu yang tergambar dari pribadi masing-masing guru yang akan terlihat jelas di depan siswa dan depan teman sejawat. Berdasarkan temuan peneliti di lapangan guru-guru pelajaran pertama selalu membacakan Al-Qur'an di dalam kelas masing-masing dan membimbing siswa dalam membacanya. Hampir setiap menjumpai guru di jalan mau pun di ruang guru siswa selalu memberikan salam kepada guru. Hal ini merupakan ciri khas di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah. Namun di dalam ruang guru ada guru yang pada saat peneliti menjumpai untuk mewawancarai karena kebutuhan data namun beliau menolak dengan alasan masih ada kerjaan. Peneliti merasa itu tidak pantas tidak menunjukkan pribadi yang baik dan peneliti merasa bahwa beliau juga pernah mengadakan penelitian dan membutuhkan sumber. Tetapi itu tidak menyulutkan peneliti mengambil data yang lain.

Kompetensi guru akan berjalan dengan baik jika campur tangan Kepala Madrasah dan keterlibatannya akan memberikan dampak yang baik. Dimana sejalan dengan pencapaian tujuan, visi dan misi. bukan hanya melalui daring yang dilihat melainkan dari pelayanan terhadap siswa yang secara konsisten sampai mereka menemukan pemahaman yang baik dalam mengikuti pelajaran. Guru tersebut memanggil beberapa siswa memastikan apakah mereka sudah siap menghadapi ujian semester dan UAS yang akan di laksanakan minggu depan. Guru memberikan kisi-kisi sebagai bentuk wujud kepedulian beliau kepada siswa.

Kompetensi sosial antara sesama guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah saat temuan peneliti kegiatan di dalam kelas selalu di pantau perkembangannya oleh Kepala Madrasah. Hubungan sosial ini bukan dilihat dari hubungan internal guru saja dengan guru lain, namun guru dengan siswa serta orang tua siswa juga sebagai tolak ukur hubungan sosial guru.

Dalam hal ini kompetensi guru juga tetap menjaga komunikasi yang mana dapat membantu guru untuk mendapatkan hasil yang baik. Guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah hampir setiap pagi mengadakan breafing untuk mengetahui apa perkembangan dan kesulitan siswa. Saat peneliti mengunjungi MTs Al-Jam'iyatul Washliyah Terlihat guru fisika mengkomunikasikan kesulitan siswa di ruang

guru. MTs Al-Jam'iyatul Washliyah memberikan solusi kepada guru untuk meningkatkan kinerja mereka dengan memfasilitasi ruang belajar dan laboratorium yang dapat di gunakan oleh siswa. Kegiatan ekstrakurikuler seperti tahfidz juga merupakan wadah yang dapat membantu siswa mengembangkan bakat dan minat mereka. Peneliti melihat dalam pelaksanaan kompetensi guru lebih baik di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah partisipasi Kepala Madrasah dan kerjasama yang baik dengan guru merupakan hal yang terbaik.

Dengan penerapan kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan kinerja guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah telah menghasilkan banyak prestasi baik guru dan siswa. Dalam masa kepemimpinan beliau sampai tahun 2018 tercatat sebanyak 100 prestasi dengan berbagai bidang. Hal ini sungguh sangat membanggakan Kepala Madrasah. Partisipasi guru dalam memberikan yang terbaik dan Kepala Madrasah dengan berbagai macam wadah dalam pelaksanaan kinerja guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah.

Dalam pelaksanaan kompetensi guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah adalah sekolah umum yang berlandaskan kepada agama. Dalam artinya pembelajaran disekolah itu di tambah dengan pembelajaran aqidah akhlak, fiqih, bahasa arab, sejarah kebudayaan islam, dan lain-lain. Dalam pelaksanaan kompetensi guru banyak diadakan kegiatan namun pada saat ini masih terhalang dengan keadaan dan situasi sekarang ini. Sebelumnya kegiatan seminar dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) selalu diadakan rutin setiap bulannya. Adanya kegiatan menunjang kinerja guru Sekolah MTs Al-Jam'iyatul Washliyah sering mengutus guru-guru untuk mengikuti seminar yang diselenggarakan pemerintah setempat atau sekolah.

Kegiatan semacam ini menjadi rutinitas untuk meningkatkan kompetensi guru. Memeriksa perangkat pembelajaran guru seperti RPP, media pembelajaran, dan bagaimana proses belajar mengajar di dalam kelas serta dengan adanya evaluasi yang di kenal dengan supervisi. Dari keseluruhan kegiatan tersebut bahwa di butuhnya kompetensi guru dalam mencukupi kebutuhan siswa dalam belajar serta peningkatan kinerja guru. Peran kepala sekolah untuk meningkat kualitas guru hal yang harus diperhatikan adalah kompetensi pedagogik disini adalah meliputi kemampuan guru dalam mengajar sebagai perancang yang baik dalam setiap pembelajaran, dimana melaksanakan pembelajaran dan melaksanakan evaluasi setiap akhir pembelajaran, selain itu kompetensi pedagogik ini seorang guru mampu

mengaktualisasikan diri untuk pengembangan siswa. Selain itu kompetensi profesional meliputi sikap seorang guru dalam mengajar menguasai bahan media pembelajaran dengan baik, sikap profesional guru tersebut akan terlihat dalam melaksanakan pembelajaran. Sementra itu dalam mewujudkan keribadian seorang guru yang baik maka kompetensi guru mencerminkan kepribadian adalah point yang perlu juga. Dimana kompetensi kepribadian tersebut adalah bagian diri guru bagaimana seorangnya guru bersikap. Sementara yang terakhir adalah kompetensi sosial guru mencerminkan hubungan sosial, kemasyarakatan yang ada di lingkungan internal sekolah maupun eksternal guru. Dalam mewujudkan ini tidak lepas dari keteladanan Kepala Madrasah dalam memimpin dan mengayomi guru dalam bertindak bukan hanya kompetensi yang dimiliki dari luar guru tetapi juga dari dalam diri guru itu sendiri.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat dibuat kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah dalam pelaksanaan kinerja guru di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Madrasah di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah menggunakan kepemimpinan partisipatif karena sesuai dengan karakteristik bawahannya dalam pelaksanaan kompetensi guru, dimana pelaksanaan kompetensi pedagogik dimana Kepala Madrasah memberikan wewenang penuh kepada guru dalam mengembangkan kreatifitas proses belajar mengajar, penguasaan bahan, materi, pemilihan metode pengajaran yang tepat. Pengembangan pedagogik guru melalui pemberian pelatihan, pendidikan sampai diadakannya musyawarah guru bidang studi.
 - a. Kepemimpinan partisipatif dalam pelaksanaan Kompetensi Profesional guru dapat dilihat dari kesiapan Kepala Madrasah memberikan contoh dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sebagai bentuk dalam mendahulukan kepentingan yang darurat demi kelancaran proses belajar mengajar. Kelengkapan administrasi selalu dikontrol oleh Kepala Madrasah, sampai dengan evaluasi yang telah dilaksanakan didalam pembelajaran. Sikap profesional guru tercermin dari kinerja yang ditampilkan oleh guru di masyarakat sekolah. Guru mempersiapkan silabus, prota, prosem, rencana perangkat pembelajaran, sampai dengan

- mengadakan evaluasi. Ketepatan waktu yang dilaksanakan meski dalam keadaan sekolah diliburkan.
- b. Dalam pelaksanaan kompetensi pribadi, dimana kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah terlihat, adanya beberapa aturan yang harus diwajibkan kepada guru dan masyarakat Madrasah bahkan tamu yang datang kemadrasah ini, yaitu menggunakan pakaian muslimah.
- 2) Kepemimpinan partisipatif Kepala Madrasah di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah dalam mengambil keputusan melibatkan komponen madrasah melalui;
- a. Bermusyawarah yang mana pada kegiatan ini Kepala Madrasah melakukan rapat koordinasi (mingguan) dengan setiap wakil Kepala Madrasah dan wali kelas. Selain itu, Kepala Madrasah juga membuka kritik dan saran dari warga di sekitar Madrasah, seperti warga di sekitar Madrasah, Osim, dan wali murid melalui kritikan langsung maupun tidak langsung seperti; via *Whatsapp*, surat maupun pertemuan langsung di luar atau di dalam kantor Kepala Madrasah.
 - b. Pembagian Tugas dengan Merata, berdasarkan dedikasi dan produktifitas yang dimiliki setiap wakil Kepala Madrasah MTs Al-Jam'iyatul Washliyah Dengan adanya pembagian tugas, maka struktur kepengurusan di MTs Al-Jam'iyatul Washliyah menjadi lebih tertata dengan baik. Hal ini, bertujuan untuk meningkatkan input, proses, dan siswa MTs Al-Jam'iyatul Washliyah.
 - c. Musyawarah bersama setelah adanya kesepakatan antara Kepala Madrasah, wakil kepala madrasah melalui pembelajaran daring maka dibentuk struktur pembagian tugas secara merata, maka dilakukan musyawarah pada rapat pelaporan nilai tugas, kerja dan proyek para siswa. Dan hasil akhir di kumpulkan menjadi administrasi kelengkapan kinerja para guru dan akan di evaluasi. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan bersama, baik kritik dan saran dari warga madrasah lainnya.
 - d. Manajemen yang Partisipatif, sesuai dengan misi MTs Al-Jam'iyatul Washliyah, yang menggunakan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah, wakil Kepala Madrasah, guru dan masyarakat. Tugas Kepala Madrasah yaitu mengawasi pelaksanaan kompetensi profesional dengan

memutuskan setiap hasil dari rapat yang telah disepakati secara bersama-sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Choliq, 2014. *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Ombak
- Abdul Wahab, Solichin. 2008. *Analisis Kebijakan. Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. 2009. *Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Desi Lawarni Tanjung, 2020, *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru MAN Binjai*. Diakses tanggal 20 Maret 2020.
- E.B. Surbakti, 2012. *Panduan Lengkap Manajemen Perusahaan*, Jakarta: Praninta Aksara
- Gerungan, W.A. 2007. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco
- IGN Bagus Sugihandara, I Wayan Gede Supartha, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasional Dan Imbalan Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Diakses pada tanggal 4 Maret 2020 (<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/14535>)
- Imam Moedjino, 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Jogjakarta: UII Press
- Marwansyah, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, (Bandung: Alfabeta, 2012
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Grafindo
- _____, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia
- Moelong, 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moelong, J Lexy. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Angkasa
- Musfah, Jejen. 2015. *Redesain Pendidikan Guru (Dalam Penerapan Teori dan Praktik)*. Jakarta: Prenada Media Group
- Muchith, M. Saekhan. 2008. *Pembelajaran Kontekstual*. Semarang: Rasail
- Nana Sudjana, dkk. 2004. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Nia Juniawati, 2017, *Kontribusi Kepemimpinan Partisipatif Dan Supervisi Kepala*

- Madrasah Terhadap Kinerja Mengajar Guru Sd Negeri Se-Bandung Timur. Diakses pada tanggal 18 juli 2020 ([file:///C:/Users/hp/Downloads/8301-18363-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/8301-18363-1-PB%20(2).pdf))
- P.Siagian,Sondang. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (Jilid II)*. Jakarta: Prehallind
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Sugiyono, 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung:CVAlfabeta
- _____, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif dan R dan D*. Bandung: Alfabeta
- Toha, Burhanuddin dan Furqon. 2004. *Penilaian Sekolah Efektif*. (<Http://www.Depdiknas.go.id/jurnal/4/htm>) diakses 29 februari 2020
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada pasal 10 ayat (1)
- Undang-undang republik Indonesia 28 tahun 2004 tentang Perubahan atas undang - undang nomor 16 tahun 2001 Tentang yayasan
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahjosumidjo, J.M. 2010. *Kepemimpinan Kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo,J.M. 2008. *Leadership for Quality: The free Press*. Terjemahan E. Nugroho. Kepemimpinan Mutu. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Wexley, kenneth. And Gary yulk.1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi personalia*. Jakarta :Rhinneka Cipta
- Winardi, 1994. *Asas-asas manajemen*. Bandung: Alurni
- Yulk, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi. Aih Bahaan: Budi Supriyanto*. Jakarta: Indeks <http://komptensi.info/umum/aspek--dimensi-dalam-kompetensi.html> (diakses tanggal 4 maret 2020)