Jurnal MADINASIKA Manajemen dan Keguruan
Homepage: http://ejurnalunma.ac.id/index.php/madinasika
Vol. 2, No. 2, April 2021, halaman: 82~92
E-ISSN: 2716-0343, P-ISSN: 2715-8233

STUDI KOMPERATIF GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MTs.NEGERI DAN KEPALA MTs. SWASTA DI KABUPATEN MAJALENGKA

[1]Herijeni
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka,
Jawa Barat, Indonesia
[1]e-mail: herijeni@gmail.com

Riwayat artikel: diterima Maret 2021, diterbitkan April 2021

Penulis koresponden

Abstract

This research is motivated by the inequality in leadership style behavior between the Head of State MTs. and Head of MTs. Private, presumably due to differences in status. This study aims to determine: a) The types of leadership styles commonly used by the Head of State Madrasah Tsanawiyah; b) Types of leadership styles commonly used by Private Madrasah Heads; and: c) The difference in the quality level of leadership style between the Head of Public Madrasah Tsanawiyah and the Head of Private Tsanawiyah Madrasah in managing their respective madrasah. The study used a qualitative approach, the main data collection techniques and tools used in-depth interviews with purposive selected informants coupled with a questionnaire. Data were analyzed descriptively interpretive through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The validity of the data was tested through triangulation techniques. The results showed: a) The type of leadership style of the head of MTs. The country is more dominant in using a directing leadership style, characterized by always giving specific directions to subordinates; b) The type of leadership style of the Head of MTs. The private sector is more dominant in using the coaching leadership style, which is characterized by being very intense in training subordinates; c) There are differences in the level of quality of the leadership style of the Head of MTs. State and private, according to respondents' perceptions of the leadership style of the Head of MTs. Private sector is better than the head of MTs leadership style. Country.

Keywords: Leadership Style, Head of State MTs, Head of MTs. Private.

*Jurnal **MADINASIKA** Manajemen dan Keguruan diterbitkan oleh Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi ketimpangan perilaku gaya kepemimpinan antara Kepala MTs. Negeri dan Swasta, diduga karena perbedaan status. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: a) Jenis gaya kepemimpinan yang biasa dipakai oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri; b) Jenis gaya kepemimpinan yang biasa dipakai oleh Kepala Madrasah Swasta; dan : c) Perbedaan tingkat kualitas gaya kepemimpinan antara Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta dalam mengelola madrasah masing-masing. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, teknik dan alat pengumpul data utama menggunakan wawancara mendalam terhadap informan yang dipilih secara purposive ditambah dengan angket. Data dianalisis secara deskriptif interpretatif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukan : a) Jenis gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri lebih dominan memakai gaya kepemimpinan *directing* (mengarahkan), ditandai dengan selalu memberikan pengarahan secara spesifik kepada bawahan; b) Jenis gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta lebih dominan memakai gaya kepemimpinan *coaching* (melatih), ditandai dengan sangat intens dalam melatih bawahan; c) Terdapat perbedaan tingkat kualitas gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri dan Swasta, menurut persepsi responden gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta lebih baik dibanding dengan gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepala MTs.Negeri, Kepala MTs. Swasta.

PENDAHULUAN

Dalam Al Quran dijelaskan bahwa manusia merupakan makhluk paling sempurna, bahkan memiliki derajat paling mulia di muka bumi dibanding makhluk lainnya. Kesempurnaan manusia tergambar dalam QS At-Tiin (95)4-6 yang artinya : "Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya; Kemudian kami kembalikan dia ketempat yang serendah-rendahnya;. Kecuali bagi orang-orang yang beramal sholeh, maka bagi mereka pahala yang tidak terputus-putusnya".

Namun demikian, kesempurnaan manusia tersebut membawa konsekuensi untuk bertindak adil, berperilaku terpuji, dan amanah dalam menjalankan hidup dan kehidupannya. Faktanya, konsekuensi tersebut berat untuk dijalankan, karena banyak halangan dan rintangan termasuk godaan syaitan yang sering menggelincirkan perilaku manusia dari yang seharusnya. Apalagi jika dikaitkan dengan predikat manusia sebagai khalifah di muka bumi, semakin berat amanat yang harus dijalankannya, karena harus pula sanggup menjadi pemimpin yang amanat.

Secara formal, dalam tahap kehidupan manusia di abad modern ini, tugas dan tanggungjawab manusia tersebut semakin bertambah, terutama bagi orang-orang tertentu yang mendapat amanah sebagai pemimpin organisasi formal, termasuk sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah baik yang berstatus negeri maupun swasta yang secara operasional-sosial merupakan jabatan unik, sebagaimamna dikemukakan Wardany (2018), bahwa "Jabatan Kepala Madrasah merupakan jabatan yang unik yang membutuhkan komitmen yang kuat dalam menjalankan peran kepemimpinanya dan penerapan manajemen lainnya. Dengan demikian dalam penyelenggaraan pendidikan dibutuhkan sosok kepala Madrasah yang memiliki komitmen yang kuat sebagai prinsip dasarnya". Dari segi pengelolaan, terdapat dua status madrasah yakni madrasah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama dan berada di bawah naungan yayasan, sehingga dikenal adanya Madrasah Tsanawiyah negeri dan Madrasah Tsanawiyah Swasta.

Dikatakan demikian karena kondisi umum madrasah yang terkesan seadanya dengan sarana dan prasarana yang kurang memadai, muncul pandangan bahwa terdapat kesenjangan antara perilaku kepemimpinan para kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Swasta, terutama dalam hal jenis gaya kepemipinan. Di antara keduanya terdapat perbedaan kadar kewenangan dan tanggungjawab, sehingga berdampak pada perbedaan sikap atau perilaku jenis kepemimpinan, sebagaimana digambarkan oleh Fajar (2002), bahwa "Dalam kaitan reformasi pendidikan di Madrasah perlu mengadakan pendekatan baru yang perlu diambil dalam upaya mengatasi berbagai permasalahan dalam pengelolaan Madrasah yang selama ini kita hadapi, semisal kepala Madrasah yang tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam upaya pengelolaan sumber daya yang ada, kemampuan manajemen kepala Madrasah pada umumnya rendah terutama di Madrasah Negeri, atau pada masalah-masalah lainnya" Kondisi demikian menuntut adanya Kepala Madrasah yang memiliki gaya kepemimpinan yang cocok dengan situasi kondisi yang dihadapi. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu mengelola semua sumber daya yang dimiliki agar dapat memajukan madrasah yang dipimpinnya.

Idealnya, para kepala madrasah mampu memilih jenis gaya kepemimpinan yang cocok dengan kondisi madrasah yang dipimpinnya dalam upaya menggerakkan warga madrasah agar lebih maju (Permadi, 2013). Dalam penelitian ini, topik yang diteliti difokuskan kepada jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para kepala madrasah Tsanawiyah baik negeri maupun swasta di Kabupaten Majalengka. Pada era modern sekarang ini, di mana pengelolaan manajemen madrasah secara nasional kinerja kepala sekolah/madrasah di seluruh Indonesia diukur berdasarkan system penilaian berdasarkan standar yang sama, termasuk penilaian kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Swasta. Pengukuran atau penilaian kinerja kepala madrasah tsanawiyah, erat kaitannya dengan

wewenang dan tanggungjawabnya dalam pengelolan madrasah. Kinerja kepala madrasah yang terukur dapat digunakan untuk memprediksi kemampuannya dalam mengelola madrasah, secara operasional kepala madrasah memiliki dua peran utama, yakni sebagai pemimpin dan sebagai manajer.

Dalam hal ini, Satori (2003), menjelaskan bahwa "Kepemimpinan Kepala Sekolah salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misinya, tujuan, memiliki program yang terencana dan bertahap, oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang memadai yang mampu mengambil inisiatif dan prakarsa meningkatkan mutu sekolah." Sejalan dengan itu mengenai peran kepala madrasah dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya Dirjen Bimbaga Islam (2002 ; 80) mengemukakan "Bahwa wewenang dan tanggung jawab kepala sekolah memiliki peran sentral baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan madrasah sebagai, maksudnya yaitu mendalam secara internal harus memiliki kualitas manager pemimpin dan administrator pendidikan dan sebagai orang tua, secara eksternal harus selalu memperhatikan kepentingan dan tuntutan lingkungan sekitar yang ditempatinya, guru, karyawan, siswa dan masyarakat". Saat ini, pengukuran kinerja kepala madrasah dilaksanakan dengan memperhatikan kebijakan yang berlaku, yaitu Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 yang ditindaklanjuti dengan Juknis Direktur Jendral Pendidikan Islam Nomor 1111 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah yang meliputi empat bidang, yaitu : Usaha pengembangan madrasah; Keterampilan manajerial kepala madrasah; kepiawaian pengembangan wirausaha madrasah; dan supervise yang dilakukan kepala madrasah. Dalam penelitian, pengukuran kualitas gaya kepemimpinan kepala madrasah melalui teknik angket, dari keempat bidang tersebut dijabarkan kepada butir-butir angket tersebut.

Berkenaan dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah, untuk mengetahui jenis-jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para kepala madrasah berpedoman kepada teori-teori yang dijadikan landasan.

Secara teoretis, gaya kepemimpinan adalah tipe-tipe perilaku pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya (Permadi,2003). Tentang perilaku kepemimpinan, menurut Wahyosumidjo (2010), dapat dilihat melalui tiga pola, yaitu : a) Prilaku pemimpin yang berorientasi tugas (*Work Oriented*); b) Prilaku Kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kerja sama (*Relationship Oriented*); c) Prilaku Kepemimpinan berorientasi pada suatu hasil (*Affect reniess Oriented).* Berdasarkan pola perilaku tersebut akan kelihatan indikator-indikator yang menggambarkan gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara memimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mecapai tujuan organisasi yang dipimpinnya (Hasibuan,2013). Pendapat lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartono, 2008). Dalam prakteknya, gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh para pemimpin banyak jenisnya, sebagaimana dikemukakan Permadi (2003), bahwa terdapat empat jenis, yaitu : a) *Gaya mengarahkan (directing).* Pemimpin memberi petunjuk yang spesifik dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas; b) Gaya melatih *(Coaching*). Pemimpin terus mengerahkan dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas, tetapi juga diikuti dengan menyelesaikan Keputusan, meminta saran dan mendukung kemajuan; c) Gaya mendukung, (*Supporting*) pemimpin memberikan pasilitas dan mendukung usaha bawahan kearah penyelesaian tugas dan membagi tanggung jawab, untuk membuat keputusan dengan mereka; d) Gaya mendelegasikan, *(delegating)* pemimpin menyerahkan tanggung jawab untuk mengambil keputusan.

Selanjutnya berkaitan dengan penerapan atau aplikasi gaya kepemimpinan dimaksud tentunya masing mempunyai posisi tempai dimana dan kapan diterapkannya secara tepat, karena tidak cukup suatu lembaga memiliki pemimpin yang kuat saja tanpa dibarengi dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat. Dalah hal ini Permadi memberikan petunjuk tentang penerapan gaya ini bagi para kepala madrasah bila mengadakan interkasi kedinasan dengan warganya sebagai berikut :

1) Gaya *Directing*, sesuai bagi orang-orang yang tidak kompeten tetapi bersemangat dan mempunyai komitmen, mereka membutuhkan pengarahan dan pengawasan agar dapat mulai bekerja.
2) Gaya *Coaching*, adalah sesuai bagi orang-orang yang cukup kompeten tetapi kurang mempunyai komitmen, mereka membutuhkan pengarahan dan pengawasan karena belum mempunyai pengalaman.
3) Gaya *Supporting,* adalah sesuai bagi orang-orang yang mempunyai kompetensi tetapi kurang rasa percaya diri dan motivasi. Mereka tidak membutuhkan banyak pengarahan karena sudah terampil tetapi diperlukan untuk membina rasa percaya diri dan motivasi.
4) Gaya *Delegating,* adalah sesuai bagi orang-orang yang mempunyai kompetensi dan komitmen tinggi mereka mampu dan mau bekerja sendiri dengan hanya sedikit pengawasan dan dukungan.

Sedangkan mengenai penerapan dari gaya kepemimpinan dimaksud, harus senantiasa disesuaikan dengan situasi dan kondisi pemimpin dan bawahan yang akan melaksanakan tugas-tugas yang diperintahkan pemimpinnya itu. Mengenai kepemimpinan kepala sekolah tidaklah cukup mempunyai keterampilan dan kemampuan memimpin tanpa disertai kemandirian. Kemandirian dimaksud adalah sikap dan prilaku yang sanggup melakukan usaha-usaha yang kreatif dalam upaya memajukan madrasah yang dipimpinnya, sanggup melakukan terobosan strategis dari tekanan masalah yang dihadapinya sehingga dapat mencari solusi untuk memecahkan masalah yang dihadapi dengan baik.

Berdasarkan telaah teori dan kerangka pemikiran, peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut:

1. Jenis gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Majalengka menggunakan jenis gaya *directing* yang dianggap kurang tepat.
2. Jenis gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Majalengka menggunakan jenis gaya *coaching* yang sudah tepat.
3. Perbandingan kualitas gaya kepemimpinan para kepala MTs. dalam pengelolaan madrasah yang pimpinya memiliki tingkat kualitas yang tidak sama.

Proposisi tersebut dijadikan acuan dalam penyusunan pedoman wawancara, analisis data, pembahasan, dan penarikan kesimpulan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian menggunakan kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan fakta dari peristiwa-peristiwa yang terdapat di lapangan secara empiris. melalui pengumpulan data dengan pendekatan natural. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang diperoleh untuk diambil kesimpulannya. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, teknik dan alat pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, dengan peneliti sebagai instrumen. Wawancara mendalam dilakukan terhadap sumber data atau informan yang ditentukan secara purposive, yakni memilih orang-orang yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang topik yang diteliti agar data yang diperoleh memiliki validitas dan dapat dipertanggung jawabkan. Selain itu, untuk melengkapi data yang tidak tercover oleh wawancara, dilakukan juga teknik pengumpulan data melalui penyebaran angket, data yang diperoleh berupa data kuantitatif yang dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan tingkat perbedaan kualitas gaya kepemimpinan. Data-data yang

diperoleh melalui wawancara dianalisis secara deskriptif interpretatif, melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memperoleh keabsahan data menggunakan teknik triangulasi, yakni melakukan cross cek antara data yang diperoleh dengan sumber data utama serta dibandingkan juga dengan teori yang dijadikan sebagai rujukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan kualitatif, sehingga proses pengumpulan data bersifat natural dengan alat pengumpul data berupa wawancara mendalam, kemudian data yang diperoleh diolah dan dianalisis secara kualitatif bersifat deskriptif perifikatif. Namun demikian, oleh karena terdapat pertanyaan penelitian komparasi kualitas gaya kepemimpoinan, maka untuik melengkapi data jasil wawancara dilakukan juga pengumpjlan data melalui angket, tetapi datanya dianalisis secara kualitatif juga.

Maka, hasil penelitian yang disajikan berupa data-data yang bersifat naratif sesuai didasarkan atas hasil wawancara dan penyebaran angket sesuai dengan urutan proposisi yang diajukan.

Proposisi pertama, berkenaan dengan jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para kepala MTs. Negeri di Kabupaten Majalengka dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya. Dari hasil pengolahan dan analisis data yang bersumber dari wawancara mendalam, dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsana-wiyah negeri rata-rata memperlihatkan indikator yang kuat pada gaya kepemimpinan *directing* atau mengarahkan. Hal ini mengandung arti bahwa perilaku gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri cenderung *directing* (mengarahkan). Namun demikian, untuk hal-hal tertentu muncul pula perilaku yang menunjukkan indikator-indikator gaya kepemimpinan *coaching (melatih), supporting* (mendukung) dan *delegating* (mendelegasikan) tetapi kurang kuat. Dengan demikian, hasil analisis ini dapat dijadikan bahan untuk menjawab pertanyaan penelitian, bahwa perilaku gaya kepemimpinan kepala MTS Negeri lebih dominan menerapkan gaya kepemimpinan *directing*.

Proposisi kedua, berkenaan dengan jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para kepala MTs. Swasta di Kabupaten Majalengka dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya. Dari hasil pengolahan dan analisis data yang bersumber dari wawancara mendalam, dapat dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Mad-rasah Tsanawiyah Swasta memperlihatkan indikator-indikator yang kurang kuat pada gaya kepemimpinan *directing* atau mengarahkan. Dari hasil analisis data ini sudah mulai tampak bahwa terdapat perbedaan dengan perilaku gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri, karena para Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta ini malah lebih kuat memperlihatkan indikator-indikator pada gaya kepemimpinan *coaching* (melatih). Hal ini mengandung arti bahwa perilaku gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta cenderung *coaching* (melatih). Tetapi, masih terdapat indikator yang menunjukkan perilaku gaya kepemimpinan s*upporting* (mendukung) dan gaya kepemimpinan *delegating* (mendelegasikan). Dengan demikian, perilaku gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta lebih bervariasi, tetapi lebih kuat menerapkan gaya kepemimpinan *coaching* (melatih).

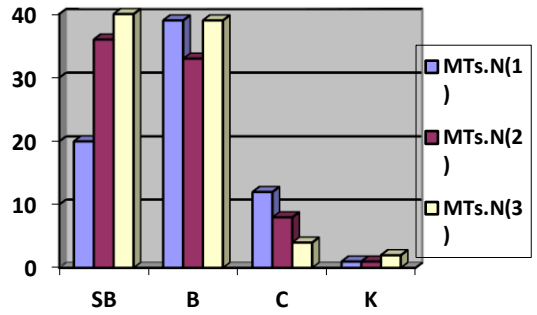
Proposisi ketiga, berkenaan dengan perbedaan tingkat kualitas gaya kepemimpinan dari kedua jenis Kepala Madrasah tersebut (negeri dan swasta) dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya. Untuk melihat perbedaan di antara keduanya, data yang digunakan adalah data hasil angket. Dari hasil penyebaran angket terhadap para informan (responden), setelah datanya diolah dan dianalisis diperoleh kesimpulan bahwa secara kualitas terdapat sedikit perbedaan antara gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri dan gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta. Perbedaan tersebut dilihat dari segi besaran rata-rata skor, untuk MTs. Negeri sebesar 77,67 (77,67%% yang masuk kategori **baik,** sebagaimana yang tertera pada tabel 1, berikut ini.

Tabel: 1 Rekapitulasi Jawaban Responden MTs. Negeri

Madrasah	Frekuensi Jawaban			
	BS	B	C	K
MTs. Negeri (1)	20	39	12	1
MTs. Negeri (2)	36	33	8	1
MTs. Negeri (3)	40	39	4	0
Jumlah	96	111	24	2
Jumlah Total	233			
Rata-rata	77,67			

Skor maksimal 25x4 = 100

Untuk memperoleh gambaran visual, data yang tertera pada tabel 1 di atas disajikan juga dalam bentuk grafik sebagai berikut.



Gambar 1. Jawaban Responden MTs.N

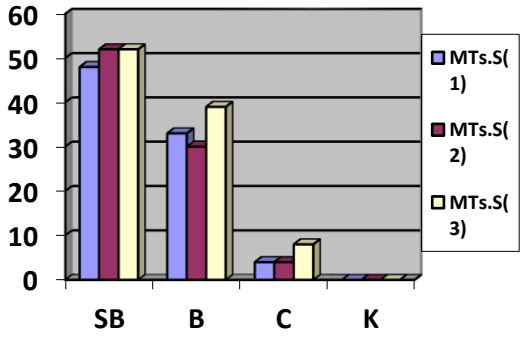
Perbedaan dimaksud terlihat juga dari dan rata-rata skor MTs. Swasta sebesar 87,33 (87,33%) yang masuk kategori **sangat baik**, sebagaimana disajikan pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel: 2 Rekapitulasi Jawaban Responden MTs. Swasta

Madrasah	Frekuensi Jawaban			
	BS	B	C	K
MTs. Swasta (1)	48	33	4	0
MTs. Swasta (2)	52	30	4	0
MTs. Swasta (3)	52	39	0	0
Jumlah	152	102	8	0
Jumlah Total	262			
Rata-rata	87,33			

Skor maksimal 25x4 = 100

Untuk memperoleh gambaran visual, data yang tertera pada tabel 1 di atas disajikan juga dalam bentuk grafik sebagai berikut.



Gambar 1. Jawaban Responden MTs.S

Dari dua jenis data tersebut, terdapat selisih sebesar 9,66 (12,44%). Artinya, gaya kepemimpinan kepala MTs Negeri secara kualitas masuk kategori baik dan gaya kepemimpinan kepala MTs Swasta secara kualitas masuk kategori sangat baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan para kepala MTs Swasta lebih berkualitas.

Dengan demikian, perilaku gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri dan perilaku gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut tampak bahwa para Kepala MTS. Negeri lebih dominan menerapkan gaya kepempimpinan *directing* dan kurang memperlihatkan indikator gaya kepemimpinan lainnya, sedangkan perilaku gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta lebih dominan menerapkan gaya kepemimpinan *coaching* (melatih) ditambah dengan perilaku gaya kepemimpinan lainnya sehingga cenderung bervariasi. Secara kualitas, terdapat perbedaan antara gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri dan gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta, menurut persepsi responden gaya kepemimpinan para kepala MTs. Swasta lebih berkualitas.

2. Pembahasan

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri bertanggungjawab mengelola madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan formal, diangkat dan diberhentikan menurut peraturan yang berlaku, sehingga standar kompetensi yang dimiliki masing-

masing secara personal relatif sama Bahkan, pelaksanaan kerja para kepala madrasah negeri dibina, dimonitor, dan dinilai sesuai PMA RI Nomor 24/2018 dan dijabarkan dengan Juknis Dirjen Pendis Nomor 1111/2019, tentang pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah. Namun demikian, secara operasional terkait dengan pelaksanaan tugas kepala madrasah dalam mengelola dan memajukan madrasah terdapat satu aspek yang akan berbeda satu sama lain, yakni gaya kepemimpinan yang erat kaitannya dengan sifat-sifat personality. Artinya, perilaku gaya kepemimpinan kepala madrasah berbeda karena didorong faktor kepribadian yang sudah melekat pada sifat dan karakter masing-masing. Anggapan inilah yang memunculkan asumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah yang satu akan berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lainnya. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa setiap kepala madrasah memiliki gaya tersendiri dalam menjalankan kepemimpinannya. Tetapi, dari hasil observasi ditemukan juga fenomena yang lebih menarik, bahwa terdapat perbedaan yang terlihat jelas antara gaya kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah negeri dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah swasta.

Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa para Kepala MTs. Negeri lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan *directing* ditandai dengan selalu memberikan petunjuk teknis secara spesifik kepada bawahan. Padahal, jika dilihat secara historis para pendidik dan staf tata usaha di MTs Negeri telah memiliki kompetensi yang layak sesuai standar yang berlaku, mengingat bahwa proses pengangkatan guru yang berstatus PNS tidak sederhana dan banyak persyaratan yang harus dipenuhi, antara lain kualifikasi ijazah minimal S-1 (sarjana), memiliki kompetensi yang dipersyaratkan yang dibuktikan dengan dimilikinya sertifikat pendidik bahkan diberikan tunjangan profesi. Dalam hal komitment, secara berkala guru-guru MTs yang berstatus PNS selalu dibina, dilatih, dan diarahkan secara formal bahkan terdapat pendidikan dan pelatihan khusus apabila terdapat perkembangan baru tentang kependidikan. Tetapi, para Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugasnya kepemimpinannya sering memberikan petunjuk teknis secara spesifik bahkan pada saat bawahan melaksanakan tugas diawasi dengan ketat, baik langsung maupun tidak langsung, sehingga ada kesan kurang percaya kepada bawahan.

Namun, dari telaah kebijakan dan hasil penelitian diketahui bahwa hal tersebut terjadi karena beberapa alasan logis. *Pertama*, sebagai dampak dari sistem yang dianut, di mana dalam pendidikan formal semua unsur pendukung proses pendidikan harus memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, Kepala Madrasah Negeri dituntut untuk memberikan petunjuk dan arahan secara spesifik agar bawahannya bekerja sesuai peraturan yang berlaku. Hal ini dilakukan, karena pada proses pembinaan dan penilaian kinerja, baik kepala madrasah maupun guru dilakukan secara spesifik dan mendetail. *Kedua*, dilihat dari segi mekanisme kerja, Kepala MTs. Negeri memiliki hierarki lebih panjang dibanding Kepala MTs. Swasta. Kepala MTs. Negeri secara teknis dibina dan bertanggungjawab terhadap Pengawas dan secara formal dibina dan bertanggungjawab terhadap Kepala Kementerian Agama dan kinerjanya dilaporkan kepada sampai ke kementerian. Dengan demikian, tuntutan tersebut berdampak pada perilaku gaya kepemimpinan para kepala MTs. Negeri, secara teoretid dijelaskan bahwa prilaku dasar dari pemimpin dapat berorientasi kepada beberapa hal, tergantung situasi yang melingkupinya, antara lain : prilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas (*work oriented*); prilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kerja semua (*relationship orientid*); atau prilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hasil (*effect reniaes orientid*). Peneliti berasumsi bahwa perilaku gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri berorientasi kepada tugas, sehingga senantiasa memberikan petunjuk teknis yang spesifik dan pengawasan ketat pada saat pelaksanaan kerja yang menunjukkan gaya kepemimpinan *directing.*

Kepala MTs. Swasta merupakan pemimpin yang bertanggungjawab untuk mengelola madrasah agar dapat menjalankan peran dan fungsinya sebagai lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan formal dan berusaha untuk mencapai visi-misi penyelenggara pendidikan (yayasan). Secara administratif, Kepala MTs. Swasta diangkat dan diberhentikan oleh Pengurus Yayasan atau lembaga lain yang bertindak sebagai penyelenggara pendidikan sesuai dengan peraturan masing-masing. Oleh karena itu, terdapat sedikit perbedaan dengan sistem pengangkatan yang berlaku bagi Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri sehingga standar kompetensi yang dimiliki masing-masing kepala madrasah secara personal relatif berbeda. Demikian juga halnya dengan tata kerja dan mekanisme pembinaan dan pelaporan kinerja Kepala MTs. Swasta, walaupun secara yuridis harus berpedoman kepada Peraturan Menteri Agama RI nomor (PMA) Nomor 24/018 yang disertai dengan Juknis Dirjen Pendis Nomor 1111 /2019. Tentang pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah, bagi para Kepala MTs. Swasta memiliki kewajiban penting untuk bertanggungjawab terhadap yayasan. Secara operasional kepala madrasah MTs. Swasta dalam mengelola dan memajukan madrasah swasta terdapat satu aspek yang membedakan satu sama lainnya, yakni gaya kepemimpinan yang berkaitan erat dengan sifat-sifat individu. Dalam hal perseorangan (individu), perilaku gaya kepemimpinan kepala madrasah swasta akan berbeda karena dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan karakter masing-masing kepala madrasah. Fenomena yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa secara individual terdapat perbedaan perilaku gaya kepemimpinan, tetapi terdapat juga fenomena yang membedakan dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah negeri.

Dari hasil penelitian, diperoleh data bahwa para Kepala MTs. Swasta memiliki kecenderungan memiliki perilaku gaya kepemimpinan yang bervariasi, namun lebih dominan pada gaya kepemimpinan *coaching* (melatih), ditandai dengan indikator ; a) memiliki kewenangan penuh dalam mengelola madrasah; b) sangat intens dalam melatih guru dan staf tata usaha yang kebanyakan non-PNS, dan c) berperan besar dalam membina guru, dan sering melakukan pengambilan keputusan bersama. Oleh karena itu, perilaku gaya kepemimpinan yang sering dijalankan oleh para Kepala MTs. Swasta adalah gaya kepemimpinan *coaching* (melatih). Selain itu dikatakan juga bervariasi, karena selain dominan pada gaya kepemimpinan *coaching*, untuk hal-hal tertentu melaksanakan juga perilaku-perilaku yang memperlihatkan indikator gaya kepemimpinan s*upporting* (mendukung) dan gaya kepemimpinan *delegating* (mendelegasikan).

Kuatnya perilaku gaya kepemimpinan *coaching* (melatih) bagi para Kepala MTs. Swasta sebagian dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain : a) Kepala Madrasah memiliki tanggungjawab yang besar dalam menjaga eksistensi madrasah sebagai bentuk pelaksanaan tugas yang amanah sesuai dengan visi-misi yayasan atau lembaga penyelenggara pendidikan (madrasah); b) Pada umumnya para pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (staf tata usaha) bertsatus non-PNS yang kurang memadai dalam hal kompetensi, walaupun standar kualifikasi ijasah telah memenuhi standar tetapi hal-hal lain masih memerlukan arahan dan binaan dari kepala madrasah, terutama untuk membangun komitment agar mereka siap mengabdi sesuai dengan peraturan yang berlaku di lembaga bersangkutan; c) Walaupun dalam beberapa hal madsarah tsanawiyah swasta mendapat bantuan dari pemerintah, tetapi secara umum keberadaan madrasah masih bergantung kepada yayasan atau lembaga yang menaunginya. Oleh karena itu, para Kepala MTs. Swasta lebih banyak menggunakan gaya kepemimpinan *coaching* agar semua warga madrasah memiliki komitment dan loyalitas yang sama terhadap lembaga. Dalam upaya memajukan madrasah, kepala madrasah sering melakukan proses pengambilan keputusan secara bersama agar semua warga madrasah merasa ikut memiliki dan merasa bertanggungjawab untuk menjaga

eksistensi dan memajukan madrasah secara bersama-sama.

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang dirancang pada bab sebelumnya, bahwa selain meneliti tentang jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para Kepala MTs. Negeri dan para Kepala MTs. Swasta, dikemukakan juga penelitian untuk mengetahui perbedaan tingkat kualitas gaya kepemimpinan dari kedua jenis status kepala madrasah tersebut dalam pengelolaan madrasah yang mereka pimpin. Untuk menjawab pertanyaan penelitian ketiga ini peneliti menyebarkan angket yang diberikan kepada kepala madrasah sebagai responden.

Dalam menjaring data yang diperlukan, peneliti merancang angket berkenaan dengan dimensi utama yang menjadi kewajiban kepala madsarah dalam mengelola dan memajukan madrasah yang dipimpinnya meliputi empat dimensi, yaitu ; a) pengembangan madrasah yang dijabarkan menjadi tujuh item angket; b) bidang manajerial yang dijabarkan menjadi 10 item angket; c) kewirausahaan yang dijabarkan menjadi lima item angket; dan d) supervisi yang dijabarkan menjadi tiga item angket. Angket disebar kepada tiga MTs. Negeri dan tiga MTs. Swasta, kemudian diolah dan dianalisis lalu dihitung rata-rata skor untuk kualitas gaya kepemimpinan para Kepala MTs. Negeri dan kualitas gaya kepemimpinan para Kepala MTs. Swasta. Setelah data diolah dan dianalisi, secara garis besar diperoleh data kualitatif bahwa rata-rata skor untuk MTs. Negeri sebesar 77,67 (77,67%) dan rata-rata skor MTs. Swasta sebesar 87,33 (87,33%), dengan selisih skor sebesar 9,66 (12,44%). Data tersebut dapat diiterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri secara kualitas baik dan gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta secara kualitas masuk kategori sangat baik, artinya gaya kepemimpinan para kepala MTs Swasta lebih berkualitas.

Berdasarkan analisis data tersebut, tergambar dengan jelas bahwa terdapat perbedaan kualitas antara gaya kepemimpinan kepala MTs, Negeri dan gaya kepemimpinan Kepala MTs Swasta. Dari hasil observasi ke lapangan, perbedaan kualitas tersebut secara logika wajar, hal ini disebabkan karena perbedaan hierarki kewenangan dan mekanisme kerja. Sebagai contoh, dari temuan lapangan sistem informasi manajemen di MTs. Negeri menggunakan sistem *Informasi Communication Technoloy* yang memadai karena difasilitasi oleh pemerintah dan didukung fasilitas internal MTs. yang mamadai baik peralatan maupun SDM. Oleh karena merasa sudah tersedia dengan memadai, maka para kepala MTs. Negeri kurang terdorong untuk mengembangkan kompetensi kewirausahaan. Bahkan secara psikologis tidak ada beban untuk berusaha mempertahankan eksistensi madrasah, dengan anggapan bahwa minat siswa akan tetap tinggi untuk masuk ke MTs. Negeri. Hal ini berbeda dengan para Kepala MTs. Swasta yang harus selalu berusaha mengembangkan madrasah ke arah yang lebih baik demi menjaga eksistensi madrasah dan sebagai upaya menarik minat calon siswa. Selain itu, di MTs. Swasta fasilitas yang disediakan pemerintah belum dapat digunakan secara optimal karena keterbatasan sumber daya internal, terutama dalam peralatan dan SDM (operator). Di samping itu, daya dukung dari penyelenggara pendidikan untuk masing-masing MTs. Swasta sangat berbeda. Maka, para Kepala MTs. Swasta merasa harus terus berjuang bersama, bagaimana caranya menutupi kekurangan fasilitas atau sarana tersebut dengan kerja lebih keras. Argumentasi ini senada dengan hasil wawancara bahwa para Kepala MTs. Swasta memakai jenis gaya kepemimpinan yang bervariasi, walaupun lebih dominan pada gaya kepemimpinan *coaching*. Dalam arti semua cara yang mungkin dilakukan dengan sungguh-sungguh dalam upaya mengembangkan madrasah ke arah yang lebih baik dan berkualitas. Sehingga dari segi gaya kepemimpinan secara kualitas gaya kepemimpinan Kepala MTs. Swasta lebih baik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan para Kepala MTs, Negeri.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian, pengolahan, dan analisis data disimpulkan sebagai berikut.

1. Jenis gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kabupaten Majalengka lebih dominan memakai gaya kepemimpinan *directing* (mengarahkan), ditandai dengan selalu memberikan pengarahan secara spesifik kepada para bawahan dan selalu diawasi dengan ketat. Hal tersebut karena dituntut mengelola dan memajukan madrasah berdasarkan standar yang ditentukan pemerintah. Selain itu, pembinaan dan penilaian kinerja Kepala MTs. Negeri dilakukan secara detail berdasarkan peraturan yang berlaku.
2. Jenis gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Majalengka cenderung bervariasi, tetapi lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan c*oaching* (melatih), ditandai dengan dimilikinya kewenangan penuh dalam mengelola madrasah; sangat intens dalam melatih guru yang kebanyakan non-PNS, dan berperan besar dalam membina guru, dan sering melakukan pengambilan keputusan bersama. Hal tersebut dikarenakan adanya tuntutan terhadap pengelolaan dan tanggungjawab yang lebih berat, secara akademik harus melaporkan kepada Kemenag dan dari segi eksistensi madrasah harus bertanggungjawab kepada yayasan.
3. Menurut persepsi responden terdapat perbedaan tingkat kualitas gaya kepemimpinan Kepala MTs. Negeri dan Kepala MTs. Swasta, bahwa kualitas jenis kepemimpinan yang dipakai oleh Kepala MTs. Negeri dalam kategori **baik** sedangkan Kepala MTs. Swasta dalam kategori **sangat baik**. Hal tersebut karena adanya kesenjangan dalam ketersediaan sumberdaya internal, baik SDM maupun non-SDM. Selain itu, masing-masing MTs. Swasta dibedakan juga oleh iklim dan budaya organisasi yang dipengaruhi oleh visi-misi yayasan. Keterbatasan sumber daya tersebut justru mendorong para Kepala MTs. Swasta untuk bekerja lebih keras dan sungguh-sungguh dengan mengerahkan segala daya yang tercermin dari gaya kepemimpinan yang lebih bervariasi.

DAFTAR PUSTAKA

Azhari Ahmad.. (2015), *Supervisi Proses Pembelajaran*, Jakarta : Rian Putra.

Abdullah Sani Ridwan, (2017). *Metoda Penelitian*, Bandung: Refika Aditama

Departemen Agama RI (2010). *Al-Qura'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci.

Fajar Malik. (2002), *Parform Reformasi Pendidikan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah*, Jakarta: Logos.

Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Ibrahim R. (2017), *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan, Team Pengembang Ilmu Pendidikan UPI,* Bandung: Imtima.

Indrawati Rully. (2017), *Metoda Penelitian*, Bandung: Refika Aditama

Iriyanto Agus. (2013), *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Bandung: Sarana Panca Karya.

Jayadi Ahmad. (2012), *Supervsi Pendidian Islam*, Jakarta: Kementerian Agama.

Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu?.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Kementrerian Agama RI. (2011). *Kendali Mutu Pendidikan Madrasah*, Jakarta: Dirjen Pendis.

Kementerian Agama RI. (2016). *Pedoman Aklerasi Pendidikan Madrasah*. Jakarta: Dirjen Pendais.

Permadi Dadi, (2013). *Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Bandung: Sarana Panca Karya.

_____ (2003). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Bandung: Sarana Panca Karya.

Rahim Husni. (2011). *Arah Baru Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Warna Islami.

Rahani Ahmad. (2012), *Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara.

Tafsir, Ahmad. (2010), *Supervisi Proses Pembelajaran*, Bandung; Remaja Rosda Karya

Wahyosumidjo. (2010), *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Galia Indonesia.

Wardany, DK. (2018), *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Bandung: Compident.

_____ *Psikologi Pendidikan Islam*, Bandung: Compident.

BIOGRAFI PENULIS

Herijeni, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka, Kabupaten Majalengka, Provinsi Jawa Barat Indonesia.

email: herijeni@gmail.com