



Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatkan Partisipasi Kerja Guru (Study Kasus Di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan)

Nur Qomariah

STIT Sunniah Salafiyah, Pasuruan

nqomariah150@gmail.com

Abstract

To foster a sense of concern in increasing the participation level of teachers in various aspects of madrasah life, good and professional performance is required from teachers. The main problem in this study is teacher performance in madrasah institutions, viewed from their participation in all aspects, especially in sustaining madrasah activities as a whole. The research questions were: (1) How is the leadership of the madrasah head in improving teachers' work participation? (2) What strategies are used by the madrasah head to increase teachers' work participation? (3) How do teachers respond to the leadership of the madrasah head in improving work participation? (4) What model of madrasah head is needed to enhance teachers' work participation?.

Keywords: *Madrasah Head Leadership, Teacher Work Participation.*

Abstrak

Untuk menumbuhkan rasa kepedulian dalam meningkatkan peran serta atau tingkat partisipasi seorang guru dalam berbagai aspek kehidupan madrasah, maka diperlukan kinerja yang baik dan profesional pada diri seorang guru. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja guru pada lembaga madrasah ditinjau dari pransertanya dalam segala aspek, khususnya pada tingkat partisipasi guru dalam keberlangsungan kegiatan madrasah secara menyeluruh. Rumusan masalah dalam penelitian ini: (1) Bagaimanakah kepemimpinan kepala Madrasah dalam peningkatan partisipasi kerja guru? (2) Bagaimanakah strategi kepala Madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru? (3) Bagaimanakah tanggapan guru-guru tentang kepemimpinan kepala Madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja? (4) Bagaimanakah model kepala Madrasah yang dibutuhkan dalam meningkatkan partisipasi kerja guru. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik pengamatan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan, Kepemimpinan kepala madrasah MTs As'adiyah Kramat Kraton Pasuruan menggunakan lima gaya kepemimpinan, dalam mempengaruhi bawahan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis, dalam menggerakkan atau mengarahkan bawahan menggunakan gaya kepemimpinan militeristik, kharismatik dan demokratis dan dalam mendorong (memotivasi) bawahan menggunakan gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Madrasah, Partisipasi Kerja Guru.

Pendahuluan

Prinsip, ajaran, dan nasihat tidak dapat dibuktikan kebenarannya sebelum diaplikasikan dalam kehidupan nyata. Islam memiliki figur teladan yaitu Nabi Muhammad SAW yang berperan sebagai pemimpin umat, pendidik, dan pengajar, sehingga menjadi bukti nyata bahwa syariat Islam dapat diterapkan dalam kehidupan.

Pendidikan merupakan usaha yang dirancang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pembelajaran di madrasah. Guru sebagai komponen utama memiliki peran strategis, bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga pendidik dan pembimbing. Namun, tidak

Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru (Study Kasus Di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan)– Nur Qomariah

semua guru memiliki kinerja profesional; ada yang memiliki komitmen rendah dalam berpartisipasi pada kegiatan madrasah.

Sebenarnya tidak hanya pimpinan madrasah yang dianggap paling bertanggung jawab terhadap kelangsungan proses pendidikan pada lembaga madrasah, tetapi keseluruhan personal madrasah termasuk tenaga kependidikan atau guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian, serta evaluasi kegiatan madrasah. Untuk berlangsungnya kegiatan madrasah maka unsur manusia merupakan hal yang paling penting, karena kelancaran jalannya pelaksanaan program madrasah sangat ditentukan oleh manusia yang menjalankannya.¹

Mengemukakan guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar.²

Aktifitas guru di luar madrasah akan memberikan dampak pada keaktifan guru dalam kegiatan madrasah, khususnya jika seorang guru dengan komitmen yang rendah. Guru mempunyai beban tugas yang cukup berat, sebab sebagai manusia bermasyarakat guru dihadapkan pada kondisi sosial ekonomi keluarga dan masyarakat. Di sisi lain, tidak hanya tugas mengajar, tetapi guru juga mempunyai tugas mendidik dalam menumbuhkan dan mengembangkan jiwa peserta didik. Beberapa faktor yang berhubungan dengan tingkat partisipasi guru dalam kegiatan madrasah antara lain: motivasi kerja guru, dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah.³

Kehadiran kepemimpinan kepala madrasah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah terutama guru dan karyawan madrasah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan madrasah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan madrasah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah. Namun perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpinnya.⁴

Menurut Mulyasa kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan menurut Hasibuan adalah cara seorang pemimpin dengan wewenang kepemimpinannya

¹ Daryanto, M. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. . 2011,29.

² Sardiman. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2012,33.

³ Robbins, Stephen P. *Essential of Organizational Behavior*, 5th ed. Diterjemahkan oleh Halida Dewi Sartika. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2002, 55.

⁴ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2013,42.

mengarakan bawahannya untuk mengerjakan sebagai dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.⁵

Munir mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana seorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan hubungan antara orang yang mempengaruhi (pemimpin) dengan orang yang dipengaruhi (bawahan).⁶

Gaya yang beraneka ragam akan menghasilkan serta menunjukkan berbagai teori maupun pendekatan-pendekatan yang bermacam-macam. Dengan kondisi yang demikian ini, maka efektifitas sebuah kepemimpinan dapat teridentifikasi dengan berbagai kriterianya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Sebuah kepemimpinan kepala madrasah akan efektif sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan terhadap para bawahan (guru dan karyawan).

Harsey dan Blanchard menjelaskan : “*The Style of leader is the consistent behavior patters that they use when they are working with and trthough other people as perceived by those people*”. Artinya bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku para pemimpin yang konsisten meraka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.⁷

Maxfield, C. Robert, dan Flumerfelt, Shannon, dengan judul “Memberdayakan kepala madrasah: Perilaku Kepemimpinan Dibutuhkan oleh Kepala yang Efektif sebagai Diidentifikasi oleh pemimpin-pemimpin dan Kepala” yang dimuat pada *International Journal of Teacher Leadership*, Volume 2 (2), 39-48. Penelitian kualitatif ini dirancang untuk memberikan wawasan tentang perilaku dan kompetensi membangun prinsipal dimana kepemimpinan bersama yang luas dengan konsep pemberdayaan yang efektif. Kepala madrasah dan pemimpin guru menanggapi lima pertanyaan penting tentang apa yang berhasil, apa yang tidak berkerja, insentif, dan biaya perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam paradigma pemberdayaan Tema Muncul perilaku utama diidentifikasi dari dua perspektif, yaitu berlatih informasi berguna bagi kepala madrasah yang tidak yakin bagaimana untuk membantu muncul pemimpin guru untuk berkembang sebagai pemimpin selain itu, studi ini menambah tubuh pengetahuan tentang topik nilai organisasi model pemberdayaan sukses dalam hal itu memberikan wawasan memberikan perhatian yang sama untuk kedua proses dan hasil, mengembangkan budaya pemberdayaan, dan menghargai pengembangan kepemimpinan transformasional.⁸

Balyer, Aydin, dengan judul “Perilaku Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah: Sebuah Penelitian Kualitatif Berdasarkan Persepsi Guru” yang dimuat pada *International Online Journal of Educational Sciences*, volume 4 (3), 581-591. Kepemimpinan

⁵ Mulyasa, Enco. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2011,107.

⁶ Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2010,33.

⁷ Sugeng P. *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SDM*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS UIN Malang. 2005,39.

⁸ Maxfield, C. Robert, dan Flumerfelt, Shannon. “The Empowering Principal: Leadership Behaviors Needed by Effective Principals as Identified by Emerging Leaders and Principals”. *International Journal of Teacher Leadership*. 2009, Volume 2 (2), 39-48.

Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru (Study Kasus Di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan)– Nur Qomariah

transformatif membantu kepala madrasah untuk membimbing sikap mereka untuk memindahkan madrasah mereka ke depan. Ia memiliki empat karakteristik utama. Dari jumlah tersebut, pengaruh idealized didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dan atribusi pengikut tentang pemimpin. Motivasi inspirasional mengacu pada cara dengan mana pemimpin transformatif memotivasi dan menginspirasi orang di sekitar mereka. Pertimbangan individual merupakan pemimpin melanjutkan upaya untuk memperlakukan setiap individu sebagai orang khusus dan bertindak sebagai mentor yang mencoba untuk mengembangkan potensi mereka. Akhirnya, stimulasi intelektual merupakan upaya pemimpin untuk merangsang pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif untuk mendefinisikan masalah dan mendekati mereka dengan cara baru. Hal ini dianggap bahwa kepala madrasah yang menunjukkan karakteristik utama. Kepemimpinan transformatif memiliki efek pada kepuasan antara guru dan kinerja yang lebih baik di madrasah. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat perilaku kepemimpinan transformatif kepala madrasah menunjukkan bahwa dimadrasah selama praktik administrasi mereka setiap hari. Hasil mengungkapkan bahwa kepala madrasah menunjukkan tingkat tinggi karakteristik kepemimpinan transformatif dalam hal pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan perilaku stimulasi intelektual.⁹

Louis, Karen Seashore, Beverly Dretzke dan Kyla Wahlstrom, dengan judul “Bagaimana kepemimpinan mempengaruhi prestasi belajar siswa? Hasil dari survei nasional AS”, yang dimuat pada *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, volume 21 (3), 315-336. Menggunakan tanggapan survei dari sampel nasional guru US, makalah ini memberikan wawasan 2 pertanyaan: (1) Apakah 3 atribut spesifik perilaku kepemimpinan berbagi pimpinan dengan guru, pengembangan hubungan kepercayaan di kalangan profesional, dan penyediaan dukungan untuk peningkatan pengajaran- mempengaruhi pekerjaan guru dengan satu nama lain dan praktik kelas mereka? Dan (2) Apakah perilaku pemimpin madrasah berkontribusi terhadap prestasi siswa? Kami mengikat penelitian ini perilaku pemimpin madrasah untuk 2 faktor tambahan yang juga telah mendapat perhatian dalam penelitian karena mereka telah terbukti berhubungan dengan prestasi siswa: Komunitas profesional dan kualitas instruksi kelas. Analisis kami menyediakan tes empiris dari gagasan bahwa variabel kepemimpinan berhubungan positif terhadap belajar siswa. Hal ini juga menunjukkan bahwa kedua bersama dan instructional fokus kepemimpinan pendekatan komplementer untuk meningkatkan madrasah.¹⁰

Bogler, Ronit dan Anit Somech, yang berjudul “pengaruh pemberdayaan guru terhadap komitmen organisasi guru, komitmen profesional dan perilaku kewarganegaraan organisasi di madrasah”, yang di muat pada *Journal of Teaching and Teacher Education*, volume 20, 277-289. Penelitian ini berfokus pada hubungan antara pemberdayaan guru dan komitmen organisasi guru, komitmen profesional (PC) dan perilaku organisasi kewarganegaraan (OCB). Ini mengkaji yang subskala dari pemberdayaan guru terbaik yang bisa memprediksi hasil ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner dikembalikan oleh sampel dari 983 guru di madrasah

⁹ Balyer, Aydin. “Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers’ Perceptions”. *International Online Journal of Educational Sciences*. 2012, Volume 4 (3), 581-591.

¹⁰ Louis, Karen Seashore, Beverly Dretzke dan Kyla Wahlstrom. “How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey”. *School Effectiveness and School Improvement*. 2010, Volume 21 (3), 315–336.

menengah dan tinggi Israel. Korelasi Pearson dan analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi guru dari tingkat pemberdayaan secara signifikan berhubungan dengan perasaan mereka komitmen terhadap organisasi dan profesi, dan OCB mereka. Di antara enam subskala pemberdayaan, pertumbuhan profesional, status dan self-efficacy adalah prediktor signifikan PC organisasi dan, sementara pengambilan keputusan, self-efficacy, dan status adalah prediktor signifikan OCB, implikasi praktis dari penelitian ini dibahas dalam kaitannya dengan guru, kepala madrasah dan pembuat kebijakan.¹¹

Harris, Alma, yang berjudul “Guru Kepemimpinan Kepemimpinan sebagai Terdistribusi: bid’ah, fantasi atau kemungkinan?” yang dimuat pada *Journal of School Leadership & Management*, volume 23 (3), 313-324. Artikel ini berfokus pada isu kepemimpinan guru dan mengeksplorasi berbagai penafsiran dan definisi dalam literatur. Itu menguji hubungan antara kepemimpinan guru dan kepemimpinan didistribusikan, dengan fokus terutama pada gagasan teori aktivitas. Artikel tersebut menunjukkan bahwa ada beberapa koneksi penting dan tumpang tindih antara kepemimpinan terdistribusi dan kepemimpinan guru. Artikel ini juga membahas kemungkinan sumber resistensi terhadap gagasan guru sebagai pemimpin di madrasah dan mengeksplorasi bagaimana mendistribusikan kepemimpinan kepada guru dapat berkontribusi untuk membangun komunitas belajar profesional dalam dan antar madrasah.¹²

Faktor-faktor yang memengaruhi tingkat partisipasi guru antara lain motivasi kerja dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi memiliki peran vital dalam menggerakkan guru untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan madrasah. Kualitas kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan pendidikan, bukan hanya dari segi konsep, tetapi juga penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi guru. Media pembelajaran yang kurang tepat akan menjadikan perhatian peserta didik menjadi berkurang, terutama mereka yang tumbuh dalam budaya visual dan digital. Akibatnya, interaksi peserta didik dengan materi pembelajaran menjadi kurang optimal¹³.

Dengan demikian, penelitian ini terinspirasi untuk mengkaji perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di MTs As’adiyah Kraton Pasuruan.

¹¹ Bogler, Ronit dan Anit Somech. “Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools”. *Teaching and Teacher Education*. 2004, Volume 20, 277–289.

¹² Harris, Alma. “Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility?” *School Leadership & Management*. 2003, Volume 23 (3) 313–324.

¹³ Wiji Sutarsih et al., “PERAN DIGITALISASI SEKOLAH TERHADAP MUTU PENDIDIKAN,” *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*4, no. 1 (2024): 136–43, <https://doi.org/10.51878/learning.v4i1.2810.94>

Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru (Study Kasus Di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan)– Nur Qomariah

Metode Penelitian

a) Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti tidak berangkat dari hipotesis, melainkan langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data dalam situasi nyata. Fokus penelitian lebih pada proses daripada hasil.¹³

Desain penelitian menggunakan pendekatan etnografi, yang mendeskripsikan dan menginterpretasikan budaya, kelompok sosial, atau sistem, dengan menekankan pada pola kegiatan, bahasa, kepercayaan, dan cara hidup. Penelitian ini berbentuk mikro-etnografi, difokuskan pada perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan.

b) Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi: MTs As'adiyah, Desa Gerongan, Kecamatan Kraton, Kabupaten Pasuruan (di bawah Yayasan Banu Thoyyib).

Subjek: 35 guru (termasuk kepala madrasah dan guru tidak tetap) serta 3 tenaga kependidikan. Jumlah siswa tahun ajaran 2019/2020 adalah 475 orang.

Waktu: Februari – April 2020.

c) Target/Subjek Penelitian

□ **Lokasi:** MTs As'adiyah, Desa Gerongan, Kecamatan Kraton, Kabupaten Pasuruan (di bawah Yayasan Banu Thoyyib).

□ **Alasan Pemilihan Lokasi:**

- Peneliti adalah pengajar di madrasah tersebut sehingga mudah melakukan penelitian.
- Madrasah memiliki jumlah guru dan siswa yang cukup banyak sehingga relevan untuk dikaji.

□ **Subjek Penelitian (Informan Utama):**

- **Kepala Madrasah** MTs As'adiyah Kraton Pasuruan.
- **Guru-guru** yang mengajar di madrasah (35 orang, termasuk guru tetap dan tidak tetap).
- **Tenaga Kependidikan** (3 orang).

□ **Jumlah Siswa:** Pada tahun pelajaran 2019/2020, jumlah siswa MTs As'adiyah adalah **475 orang** (kelas VII–IX).

d) Prosedur

Karena penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif dengan desain etnografi**, maka prosedur penelitian dilakukan secara **naturalistik**, mengikuti kondisi di lapangan. Adapun tahapan-tahapannya:

1. Tahap Persiapan

- Menentukan lokasi penelitian di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan.
- Menyusun pedoman observasi, pedoman wawancara, dan daftar dokumen yang perlu dikaji.
- Mengurus perizinan kepada kepala madrasah dan pihak terkait.

2. Tahap Orientasi Lapangan

- Peneliti hadir langsung di lokasi untuk mengenali situasi madrasah.

¹³ Ihya Ihyaul kholid, "Implementasi Pendidikan Karakter Islami Pada Siswa Sekolah Menengah Pertama (SMP) Labschool UNESA 2 Ketintang Surabaya," *Tarunaedu: Journal of Education and Learning* 2, no. 2 (2024): 122–31, <https://doi.org/10.54298/tarunaedu.v2i2.434>.

- Menjalin komunikasi dengan guru, kepala madrasah, dan tenaga kependidikan agar proses pengumpulan data berjalan lancar.
 - Mengamati kondisi nyata secara umum sebelum pengumpulan data lebih mendalam.
3. Tahap Pengumpulan Data
- **Observasi:** Mengamati aktivitas kepala madrasah dalam memimpin serta interaksi dengan guru dan staf.
 - **Wawancara:** Melakukan wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan tentang kepemimpinan dan partisipasi kerja.
 - **Dokumentasi:** Mengumpulkan arsip madrasah, laporan kegiatan, foto kegiatan, serta data resmi lain yang relevan.
4. Tahap Analisis Data
- Data yang diperoleh direduksi, disajikan dalam bentuk narasi, kemudian diverifikasi.
 - Analisis dilakukan secara **interaktif** sesuai model Miles & Huberman: reduksi data → penyajian data → penarikan kesimpulan.
5. Tahap Validasi Data
- Dilakukan **triangulasi sumber dan metode** untuk mengecek keabsahan data, dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumen.
6. Tahap Penarikan Kesimpulan
- Menyusun temuan-temuan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah, strategi, tanggapan guru, dan model kepemimpinan yang dibutuhkan.
 - Hasil penelitian diformulasikan dalam bentuk narasi deskriptif sesuai dengan tujuan penelitian.

e) Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis data dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian, yaitu perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan partisipasi kerja guru di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan.
 2. Dalam penelitian kualitatif, **peneliti sendiri menjadi instrumen utama** (human instrument). Peneliti bertindak langsung di lapangan untuk: Mengamati, Mendengar, Bertanya, Mencatat, dan Menarik kesimpulan dari data yang diperoleh. Selain itu, peneliti juga menggunakan **instrumen pendukung** berupa: Pedoman observasi, Pedoman wawancara, Format dokumentasi.
3. Teknik Pengumpulan Data
- Observasi
 - Mengamati langsung proses kepemimpinan kepala madrasah dan partisipasi guru dalam kegiatan madrasah.
 - Memperkuat keabsahan data dengan melihat peristiwa nyata.
 - Wawancara Mendalam (In-depth Interview)
 - Bersifat **tidak terstruktur** (open-ended), agar pertanyaan dapat berkembang sesuai jawaban informan.
 - Bertujuan menggali pandangan kepala madrasah dan guru secara mendalam.
 - Dokumentasi
 - Mengumpulkan dokumen pribadi (catatan, tulisan) maupun dokumen resmi (arsip madrasah, laporan kegiatan, foto, rekaman audiovisual).

Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru (Study Kasus Di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan)– Nur Qomariah

- Digunakan untuk melengkapi dan menguatkan hasil observasi serta wawancara.

f) Teknik Analisis Data

Mengacu pada Miles dan Huberman dengan model analisis interaktif, meliputi:

Reduksi Data – penyederhanaan dan pengabstrakan data lapangan.

Penyajian Data – narasi deskriptif sesuai topik.

Penarikan Kesimpulan/Verifikasi – mencari makna dari data yang disajikan.

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala MTs As'adiyah Kramat Kraton Pasuruan menggunakan **lima gaya kepemimpinan**:

- **Partisipatif dan demokratis** → untuk mempengaruhi bawahan.
- **Militeristik, kharismatik, dan demokratis** → untuk menggerakkan atau mengarahkan bawahan.
- **Delegatif dan partisipatif** → untuk memotivasi bawahan

b. Strategi Kepala Madrasah

Kepala madrasah menggunakan strategi **kolaboratif**, yakni gabungan strategi direktif dan non-direktif. Implementasinya:

- Membagi tugas sesuai bakat & kemampuan guru.
- Memperhatikan karakteristik guru & karyawan.
- Memberi motivasi & kesempatan pelatihan (KKG, workshop).
- Menyusun program madrasah yang realistis.
- Mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi, termasuk anjuran membaca.

c. Tanggapan Guru & Karyawan

Guru dan staf merespons positif kepemimpinan kepala madrasah karena dianggap adil, terbuka, dan sesuai harapan mereka, misalnya:

- Mau mendengarkan ide & saran guru.
- Memberikan teladan.
- Menghargai guru rajin.
- Membagi tugas bersama.
- Ikut membantu memecahkan masalah

d. Model Kepemimpinan yang Dibutuhkan

Kepala madrasah ideal menurut temuan penelitian adalah sosok yang:

- Adil, tegas, dan visioner.
- Menghargai partisipasi guru.
- Terampil, disiplin, rajin, serta percaya diri.
- Memiliki dedikasi tinggi & tulus.

2. Pembahasan

a. Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan efektif terlihat dari kemampuan kepala madrasah memberi pengaruh, motivasi, dan arahan kepada guru sesuai situasi. Hal ini terbukti mampu meningkatkan semangat kerja dan partisipasi guru.

b. Keterkaitan Gaya & Strategi

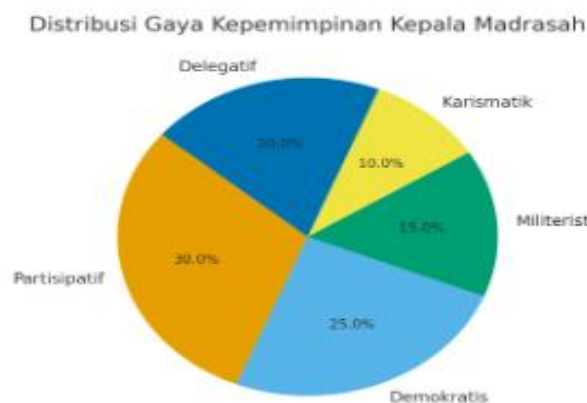
Kombinasi gaya kepemimpinan (partisipatif, demokratis, kharismatik, militeristik, delegatif) dengan strategi kolaboratif menghasilkan suasana kerja yang kondusif, guru lebih kreatif, terbuka menerima kritik, serta terbentuk tim kerja yang kompak .

c. Implikasi terhadap Partisipasi Guru

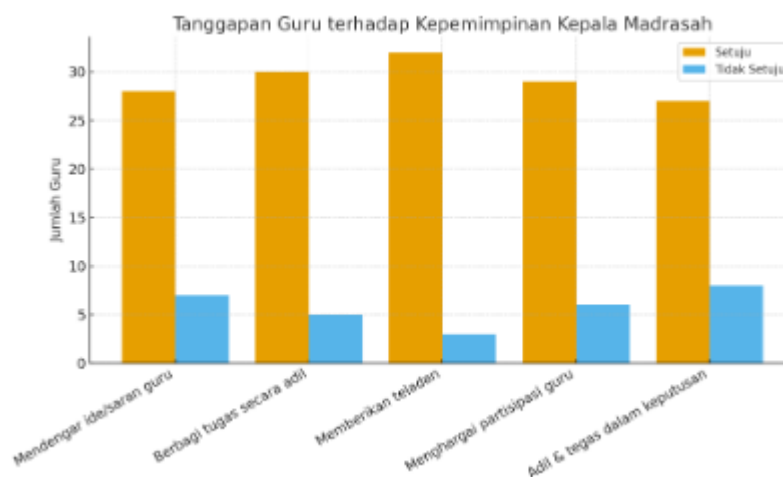
Guru merasa dihargai, lebih termotivasi, dan rela bekerja tanpa tekanan berlebihan. Hal ini memperkuat komitmen mereka dalam melaksanakan tugas demi tujuan madrasah .

Tabel 1. Tanggapan Guru terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah

Aspek Kepemimpinan	Jumlah Guru Setuju	Jumlah Guru Tidak Setuju
Mendengar ide/saran guru	28	7
Berbagi tugas secara adil	30	5
Memberikan teladan	32	3
Menghargai partisipasi guru	29	6
Adil & tegas dalam keputusan	27	8



Gambar 1. Grafik distribusi gaya kepemimpinan



Gambar 2. Tabel Perbandingan tanggapan guru

Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru (Study Kasus Di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan)– Nur Qomariah

Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan tentang perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya peningkatan partisipasi kerja guru di MTs As'adiyah Kraton Pasuruan dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan kepala madrasah MTs As'adiyah Kramat Kraton Pasuruan menggunakan lima gaya kepemimpinan, dalam mempengaruhi bawahan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis, dalam menggerakkan atau mengarahkan bawahan menggunakan gaya kepemimpinan militeristik, kharismatik dan demokratis dan dalam mendorong (memotivasi) bawahan menggunakan gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif.
2. Kepala MTs As'adiyah Kramat dalam meningkatkan partisipasi kerja guru menggunakan strategi yang tepat, diantaranya (a) kepala madrasah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personal; (b) kepala madrasah melihat karakteristik guru dan karyawan; (c) kejelian dan keefektifan kepala madrasah dalam melihat tingkat kemampuan guru dan karyawan, (d) motivasi kepala madrasah pada guru dan karyawan untuk meningkatkan kemajuan; (e) program yang dihasilkan kepala madrasah; (f) keikutsertaan guru dalam KKG atau pelatihan-pelatihan; dan (g) anjuran untuk banyak membaca.
3. Kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru mendapat tanggapan baik dari guru dan karyawan, hal ini disebutkan karena yang dilakukan kepala madrasah sesuai dengan yang diinginkan oleh bawahan, diantaranya adalah: (a) selalu mendengarkan ide maupun saran dari guru-guru dan karyawannya, (b) menyelesaikan dan mengklasifikasi pada kesalahan pribadi kepala madrasah, kesalahan guru maupun karyawan, (c) menyampaikan gagasan dan peyalaraskannya, (d) ikut memberi masukan dan memecahkan masalah yang dihadapi guru, (e) berbagi tugas secara bersama, (f) memberikan contoh atau teladan, (g) bertindak sesuai dengan kemajuan guru dan karyawan, dan (h) memberikan perhatian, penilaian lebih pada guru yang rajin.

Dibutuhkan kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dengan ditopang oleh ciri-ciri kepemimpinan yang tangkas, visioner dan kredibel dalam mengambil kebijakan dan meningkatkan partisipasi kerja guru.

Daftar Pustaka

- Balyer, A. 2012. "Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions". *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol 4(3), 581–591. https://iojes.net/?mod=makale_tr_ozet&makale_id=54671
- Bogler, R., & Somech, A. 2004. "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". *Teaching and Teacher Education*, Volume 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Daryanto, M. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Harris, A. (2003). "Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility?" *School Leadership & Management*, Volume 23(3), 313–324. <https://doi.org/10.1080/1363243032000112815>
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). "How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey". *School Effectiveness and School Improvement*, Volume 21(3), 315–336. <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486586>
- Ihya kholid, Ihya. "Implementasi Pendidikan Karakter Islami Pada Siswa Sekolah Menengah Pertama (SMP) Labschool UNESA 2 Ketintang Surabaya." *Tarunaedu: Journal of Education and Learning* 2, no. 2 (2024): 122–31. <https://doi.org/10.54298/tarunaedu.v2i2.434>.
- Maxfield, C. R., & Flumerfelt, S. (2009). "The empowering principal: Leadership behaviors needed by effective principals as identified by emerging leaders and principals". *International Journal of Teacher Leadership*, Volume 2(2), 39–48. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1069131.pdf>
- Mulyasa, Enco. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Munir, Abdullah. 2010. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Essential of Organizational Behavior, 5th ed*. Diterjemahkan oleh Halida Dewi Sartika. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sardiman. 2012. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugeng P. 2005, *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SDM*. Tesis tidak dipublikasikan. PPS UIN Malang.
- Sutarsih, Wiji et al. 2024. "PERAN DIGITALISASI SEKOLAH TERHADAP MUTU PENDIDIKAN," *LEARNING : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 1 (2024): 136–43.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.