



**PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
MENINGKATKAN PARTISIPASI KERJA GURU DI MADRASAH  
ALIYAH DARUL IMAN PALU**

**Moh Taqi Syariati, Syahril, A Markarma**

**ABSTRAK**

Penelitian ini berkenaan dengan Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Darul Iman Palu. Berkenaan dengan hal tersebut, maka uraian dalam skripsi ini adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru guna membentuk sikap disiplin para guru di Madrasah Aliyah Darul Iman Palu. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data di lapangan dan analisisnya ditampilkan dalam bentuk narasi (uraian kalimat) yang dijelaskan hasilnya pada bab empat dan disimpulkan pada bab lima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru guna membentuk sikap disiplin para guru di madrasah Aliyah Darul Iman Palu. Kepala madrasah mengemban tugas dan tanggung jawab kepada kerja guru dalam tercapainya visi misi madrasah untuk membentuk sikap kedisiplinan para guru berdasarkan perencanaan kepala madrasah yakni kepada setiap para guru. Sedangkan dalam pelaksanaannya perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru guna membentuk sikap kedisiplinan sudah berlangsung secara efektif, hal ini terlihat dengan perubahan tingkah laku para guru yang biasanya terlihat kurang berpartisipasi menjadi terlihat aktif di madrasah dan hal ini sudah cukup baik. Adapun implikasi/saran adalah untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah dan guru dalam membentuk sikap kedisiplinan khususnya untuk tercapainya visi misi madrasah.

**PENDAHULUAN**

Kemampuan dasar guru merupakan faktor penting agar guru dapat berpartisipasi aktif pada setiap kegiatan sekolah. Guru yang profesional adalah guru yang peduli pada tugas dan berkomitmen tinggi untuk berpartisipasi terhadap kegiatan-kegiatan sekolah. Guru yang mempunyai komitmen rendah masih diperlukan adanya pengarahan agar dapat berpartisipasi demi kelangsungan kegiatan sekolah. Dengan demikian guru merupakan bagian integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam

kehidupan suatu sekolah.<sup>1</sup> Di sisi lain, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong para guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan kondisi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mobilitas masyarakat yang bersifat semakin global.

Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan sumber daya guru yang mau tumbuh dan berkembang, serta peka atau tanggap terhadap kondisi sekolah, sehingga dapat melakukan fungsinya secara profesional. Pemberdayaan personal sekolah, khususnya tenaga kependidikan merupakan bagian dari manajemen sekolah. Keberhasilan manajemen sekolah atau menunjang keberhasilan manajemen pendidikan yang cakupannya lebih luas dalam bidang pendidikan. Berpijak dari hal tersebut, menurut Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 Bab XI pasal 39 ayat 1 menyatakan bahwa, administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>2</sup>

Berdasarkan Undang-undang Sisdiknas di atas, tugas dari tenaga kependidikan sangat kompleks dan rumit, yaitu mencakup keseluruhan dari kegiatan manajemen sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut, sebenarnya tidak hanya pimpinan sekolah yang dianggap paling bertanggung jawab terhadap kelangsungan proses pendidikan pada lembaga sekolah, tetapi keseluruhan personal sekolah bahkan tenaga kependidikan dan guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian, serta evaluasi kegiatan sekolah. Dalam hal ini Daryanto berpendapat bahwa, untuk berlangsungnya kegiatan sekolah maka unsur manusia merupakan hal yang paling penting, karena kelancaran jalannya pelaksanaan program sekolah sangat ditentukan oleh manusia yang menjalankannya.<sup>3</sup>

Guru sebagai pelaksana program kegiatan-kegiatan sekolah mempunyai peran utama yang sangat penting dalam menentukan ketercapaian tujuan kegiatan tersebut. Bagaimanapun lengkap dan modernnya fasilitas sekolah yang berupa gedung, perlengkapan, alat kerja dan metode-metode kerja, serta dukungan masyarakat. Akan tetapi apabila manusia yang bertugas menjalankan program sekolah itu kurang berpartisipasi, maka akan sulitlah untuk mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan. Sardiman mengemukakan guru adalah salah satu

---

<sup>1</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Resada, 2013), 317

<sup>2</sup>Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang sistim Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Depdiknas)

<sup>3</sup>Daryanto M, *administrasi pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), 29

komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.<sup>4</sup>

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. Untuk menumbuhkan rasa kepedulian dalam meningkatkan peran serta atau tingkat partisipasi seorang guru dalam denyut nadi kehidupan sekolah, maka diperlukan kinerja yang baik dan profesional pada diri seorang guru. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja guru pada lembaga sekolah ditinjau dari peran sertanya dalam segala aspek, khususnya pada tingkat partisipasi guru dalam keberlangsungan kegiatan sekolah secara menyeluruh. Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang mengorganisasikan sumber-sumber daya insani dan sumber daya fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien.

Partisipasi guru dalam rangkaian kegiatan sekolah merupakan implementasi dari kerjanya yang dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dilakukan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melaksanakannya. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para guru, karyawan dan para siswa. Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Seorang kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang (guru) yang mempunyai berbagai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas pimpinan secara optimal, maka diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan merubah tingkah laku bawahannya kepada tercapainya tujuan organisasi secara maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat memberikan inspirasi bagi penulis untuk mengkaji beberapa hal sehubungan dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru sebagai wujud komitmennya dalam mencapai tujuan sekolah dengan judul “Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Darul Iman Palu

---

<sup>4</sup>Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 125

”. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka fokus utama penulis sekaligus penulis mengangkat permasalahan yang akan diuraikan dalam beberapa rumusan masalah 1. Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di Madrasah Aliyah Darul Iman Palu? 2. Apa kendala dan solusi perilaku kepemimpinan dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di Madrasah aliyah Darul Iman Palu? setiap kegiatan yang kita lakukan tentunya memiliki suatu tujuan dan mengharapkan kegunaan dari apa yang dilakukan tersebut. demikian pula dengan penelitian ini. adapun tujuan dari penelitian ini adalah a. Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan kepala madrasah Madrasah Aliyah Darul Iman Palu dalam meningkatkan partisipasi kerja guru. b. Untuk mengetahui kendala dan solusi perilaku kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Darul Iman Palu dalam meningkatkan partisipasi kerja guru.

### **Metode Penelitian**

jenis penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif. Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan pada pendekatan ini berupa kata-kata, dan gambar. Dengan demikian maka peneliti berusaha untuk memberikan pemaparan tentang segala sesuatu yang menjadi objek penelitian dalam bentuk deskriptif kalimatnya sesuai dengan keadaan sesungguhnya dari suatu objek.

Selanjutnya, sebelum peneliti turun kelokasi penelitian, terlebih dahulu peneliti melakukan survei serta proses pencatatan data berjalan dengan lancar sesuai dengan penelitian Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Darul Iman Palu Jalan Asam II Lorong 4 No. 24 A Palu Barat. Lokasi penelitian dilaksanakan di Palu Jalan Asam II Lorong 4 No. 24 A Palu Barat. adapun lokasi penelitian yang menjadi sumber data terkait dengan perilaku kepala sekolah dan kinerja yang ada di Palu Barat yang memiliki dokumen lengkap dan valid.

Dalam penelitian ini penemuan dan pengumpulan data peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang dianggap representatif dalam mendukung terselenggaranya penelitian antara lain adalah observasi Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan pencatatan-pencatatan terhadap objek sasaran.<sup>5</sup> Metode ini juga bisa diartikan sebagai pengamatan atau pencatatan data sistematis fenomena

---

<sup>5</sup> Abdurrahman Fhatoni, *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta : PT. Asdi Mahasatya, 2006), 104

yang diselidiki. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang perilaku kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi kerja guru yang ada di Jalan Asam II Lorong 4 No. 24 A Palu Barat.

Selanjutnya penulis menggunakan metode Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses Tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban di peroleh dari yang diwawancarai.<sup>6</sup> Peneliti menanyakan suatu hal yang telah direncanakan kepada responden. Pada wawancara ini peneliti dimungkinkan melakukan tanya jawab dengan responden seperti Bapak Ghazali sebagai kepala madrasah Aliyah Darul Iman Palu yang engolah langsung Madrasah yang di kelolanya.

Metode dokumentasi ialah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transaksi, buku, surat kabar, majalah, tesis, makalah, jenis-jenis karya tulis, agenda dan sebagainya.<sup>7</sup> Dalam proposal ini penulis menggunakan dokumentasi yang langsung diambil dari obyek penelitian lokasi madrasah di Jalan Asam II Lorong 4 No. 24 A Palu Barat.

## **Temuan dan Pembahasan**

### **a. Konsep Manajerial Kepala Sekolah**

Sebelum memahami tentang konsep kemampuan manajerial kepala sekolah, perlu dibahas mengenai konsep dari setiap kata satu persatu. Oleh karena itu, penjelasan mengenai hal tersebut akan diuraikan dalam beberapa sub bab sebagai berikut:

#### **1. Konsep Manajerial**

Menurut T. Hani Handoko praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat

---

<sup>6</sup>Ibid, 105

<sup>7</sup>Suharsmi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.*, (Cet XI., Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), 237

bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.<sup>8</sup>

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok. Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

## 2. Konsep Kepala Sekolah

Kepala sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau bisa disebut dengan guru kepala. Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu menjadi figur penengah dan sumber informasi bagi bawahannya serta sebagai pemecah masalah yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.<sup>9</sup> Kepala sekolah merupakan pejabat formal di sekolah, dikarenakan pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Untuk menjadi kepala sekolah sekolah dasar atau madrasah, maka seseorang harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Berdasarkan deskripsi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional (guru) yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran yang diangkat dengan keputusan oleh badan yang berwenang, kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan, siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas.

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah memiliki peran-peran yang harus dijalankannya. Peran kepala

---

<sup>8</sup> <http://digilib.uinsby.ac.id/19474/5/Bab%202.pdf> (Dikutip 12 Maret 2021)

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo 2002, Persada), 83

sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok yakni sebagai pendidik (educator), sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor (penyelia), sebagai leader (pemimpin), sebagai inovator, serta sebagai motivator.<sup>10</sup> Agar lebih jelas, maka peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut.

a. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan di sekolah, memberikan nasehat atau masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik<sup>11</sup> Dalam melaksanakan perannya sebagai edukator, kepala sekolah juga harus mampu menanamkan 4 macam nilai, yaitu mental, moral, fisik dan artistik kepada guru, staf dan peserta didik.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manager

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta seperti dikutip E. Mulyasa terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu: Keterampilan konsep atau ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi atau keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta ketrampilan teknis atau keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>12</sup>

Lebih lanjut dikemukakan oleh Endang Kusmiati bahwa “dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/ kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan”.<sup>13</sup>

Dalam buku kerja kepala sekolah menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah,

---

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 97-98.

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala*, 126.

<sup>13</sup> Endang Kusmiati, *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya*, (Tesis, PPs UNY, 2010).

rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.<sup>14</sup>

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

#### c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas.<sup>15</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah.<sup>16</sup>

Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:<sup>17</sup>

- 1) Administrasi program pengajaran, meliputi: menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.
- 2) Administrasi kesiswaan, meliputi: menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.
- 3) Administrasi kepegawaian, meliputi: menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.
- 4) Administrasi keuangan, meliputi: menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.

---

<sup>14</sup> Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2011), 7-10.

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala*, 107.

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Kemendiknas, *Buku Kerja*, 49.

- 5) Administrasi perlengkapan, meliputi: menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf.

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah dikemukakan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.<sup>18</sup> Dari uraian tersebut, dapat dilihat bahwa banyaknya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, namun walaupun begitu kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaikbaiknya. Menurut Ngalim Purwanto, agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik, maka supervisi hendaknya

- 1) bersifat konstruktif dan kreatif,
- 2) didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya,
- 3) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya,
- 4) dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi,
- 5) didasarkan atas hubungan profesional, bukan pribadi.
- 6) memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah,
- 7) tidak bersifat mendesak (otoriter),
- 8) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi,
- 9) tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan,
- 10) tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa, serta
- 11) hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/pegawai sekolah).<sup>19</sup>

e. Kepala Sekolah Sebagai Leader

---

<sup>18</sup> Kemendiknas, *Buku Kerja*, 7-10.

<sup>19</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 117.

Kepala sekolah sebagai leader/ pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Dalam buku kerja kepala sekolah menyebutkan bahwa TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.<sup>20</sup>

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.<sup>21</sup>

#### f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Menurut Gibson seperti dikutip oleh Sudarwan Danim, bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa profesional dan inovatif. Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai inovator.<sup>22</sup>

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.<sup>23</sup>

#### g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sekolah merupakan suatu organisasi yang di dalamnya terdapat beragam karakteristik individu. Dalam suatu organisasi harus terjadi adanya kerja sama antar individu atau bagian agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan setiap individu memiliki tujuan masing-masing yang terkadang berlainan dengan tujuan bersama.<sup>24</sup> Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan harus

<sup>20</sup> Kemendiknas, *Buku Kerja*, 7-10.

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala*, 116.

<sup>22</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 145

<sup>23</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 118.

<sup>24</sup> Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen*, 45.

mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada anggotanya untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan bersama dapat tercapai, dorongan tersebut dapat berupa pemberian penghargaan atas prestasi guru, staf, maupun siswa, pemberian sanksi/hukuman atas pelanggaran peraturan dan kode etik bagi guru, staf, maupun siswa, serta menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif.<sup>25</sup> Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah juga berperan sebagai motivator.

Kepala sekolah sebagai motivator bertugas memberikan dorongan atau dukungan kepada semua bawahannya agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua macam motivasi atau dorongan yang dapat diberikan kepada bawahan yaitu motivasi finansial yang berupa pemberian imbalan finansial kepada bawahan, dan motivasi nonfinansial yang berupa pemberian motivasi tidak dalam bentuk finansial namun berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, dan pendekatan manusiawi.<sup>26</sup>

### **b. Peningkatan kinerja guru**

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah<sup>27</sup> Menurut Hansley Guru adalah “*teacher is a person who delivers an educational program assesses student participation in a educational program, and/or administer or provides consistent and substantial leadership to an educational program*”<sup>28</sup> Artinya Guru adalah seorang/diri yang menyiapkan program pendidikan, menetapkan keikutsertaan siswa dalam program pendidikan dan atau pengendali administrasi atau pemelihara tetap dan pemimpin yang nyata program pendidikan.

Sedang menurut Ranvel “*teacher is a person or thing that teaches something, especially a person whose job is to teach students about certain subjects*”<sup>29</sup> Maksudnya; guru adalah seorang diri atau sesuatu yang mengajar beberapa macam, khusus /istimewa seorang diri yang pekerjaannya adalah mengajar siswa tentang subjek tertentu. Dari pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa guru merupakan tenaga profesional yaitu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan

<sup>25</sup> Kemendiknas, *Buku Kerja*, 7-10.

<sup>26</sup> 57 Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen*, 47.

<sup>27</sup> Republik Indonesia, “*Undang-undang R.I Nomor 14 Tahun 2005*,” dalam *Undang-undang Guru dan Dosen*, 2009

<sup>28</sup> [www.USML.Edu/-hanschlei/adolf-Learning/AL4,diakses](http://www.USML.Edu/-hanschlei/adolf-Learning/AL4,diakses) 16 oktober 2020

<sup>29</sup> [www.get.edu.au/zz,diakses](http://www.get.edu.au/zz,diakses) 16 oktober 2020

seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Untuk menjadi guru profesional guru harus memiliki empat kompetensi yaitu, kompetensi pedagogik, kompetensi keperibadian, sosial dan profesional. Seorang guru memiliki tanggung jawab yang besar terhadap peserta didik sebagaimana orang tua yang menjadi sebab lahirnya dan dapat hidup di dunia, sedang guru menjadi sebab anak-anak itu memperoleh bekal hidup. Guru adalah orang yang memberikan kegunaan hidup dunia akhirat, walaupun dia mengajarkan ilmu dunia tetapi akan berpengaruh pada dirinya tentang kehidupan di akhirat.

### **c. Kompetensi Kepala Sekolah**

Melihat beratnya beban dan tanggung jawab yang dipikul kepala sekolah, maka kompetensi yang luas dan memadai harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan pula, kepala sekolah yang efektif harus mampu menunjukkan kemampuannya mengembangkan potensi-potensi dan kemampuannya untuk dapat mengelola madrasah, guru, dan siswa untuk mencapai prestasi maksimal.<sup>30</sup>

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki jumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsi secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat fungsi dan tugas kepala sekolah dapat di akronimkan menjadi emanslime (educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator dan entrepreneur).

Jadi kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan bertanggung jawab atas seluruh perkembangan sumber daya yang ada di lingkungan sekolah. Maka kepala sekolah harus mampu menjalankan peran dan melaksanakan tugas untuk menciptakan sekolah yang bermutu tinggi dan mencapai tujuan pendidikan secara umumnya.

---

<sup>30</sup>Jejen Mustafa, *Manajemen Pendidikan Teori ; Kebijakan Dan Prktik*, (Jakarta :

#### **d. Bagaimana Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kerja Guru di MA Darul Iman Palu**

Menjadi kepala madrasah merupakan tugas tambahan dan mempunyai peran sebagai pendidik, kepala madrasah di MA Darul Iman telah memberi contoh dalam mengajar yang baik, seperti membolehkan menggunakan metode pembelajaran aktif di kelas, memberi arahan kepada guru dalam membuat persiapan guru sebelum mengajar di kelas seperti RPP dari awal sampai akhir, setelah itu melakukan penilaian secara transparan terhadap kinerja guru.

Penilaian tersebut dilakukan dengan bekerja sama dengan assessor dari guru senior, selain itu kepala madrasah berusaha menjaga hubungan yang baik dengan para guru dan karyawan dalam pencapaian tujuan pembelajaran. Perilaku yang dilakukan oleh kepala madrasah di MA Darul Iman Palu dalam meningkatkan kerja guru adalah diantaranya:

Kepala madrasah berusaha menjaga hubungan yang baik antara civitas (pimpinan, guru, karyawan dan siswa), berusaha membimbing mereka dalam setiap kegiatan agar disiplin dan terarah. Memberikan contoh perilaku yang baik agar semua civitas madrasah dapat mengikuti, apabila terjadi suatu masalah antara staf seperti guru dan karyawan kepala madrasah berusaha mencari solusi terbaik untuk pemecahan masalahnya. Dalam proses belajar-mengajar kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya kepada guru karena di masa pandemi covid-19 saat sekarang ini membuat guru harus menggunakan metode daring agar peserta didik dapat mengikuti kegiatan belajar-mengajar. Selain itu guru menggunakan instrumen media sosial seperti: *messenger, whatsapp dan zoom*.<sup>31</sup>

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya adalah kepala madrasah. Keberhasilan kepala madrasah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh kendala manajemen madrasah yang bersangkutan, sedangkan kendala manajemen kepala madrasah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala madrasah. Hal ini tidak berarti peranan kepala madrasah hanya sekedar sebagai pemimpin (*leader*) karena masih banyak peranan yang lainnya. Untuk lingkungan pendidikan dasar, peranan kepala madrasah dikenal dengan EMASLIM, yaitu *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator*.

Selaku kepala madrasah saya memberikan motivasi kepada staf, guru dan karyawan supaya untuk mengerahkan *skill* dan *ability* yang dimilikinya. Pihak madrasah juga mengetahui setiap potensi yang ada pada diri staf, guru dan karyawan. Memotivasi untuk mengikuti KKG madrasah. Selain itu berusaha mengarahkan dalam setiap pekerjaan dan lingkungan kerja agar

---

<sup>31</sup> Gazali, kepala madrasah “wawancara” MA Darul Iman Palu, tanggal 28 Juli 2021

terasa nyaman, memberi motivasi kepada anggota agar meningkatkan kedisiplinan waktu dan mengajar, Motivasinya melakukan pemberian dorongan dan dukungan untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan lugas dan tuntas.<sup>32</sup>

Secara kuantitas guru yang ada di MA Darul Iman Palu cukup memadai, setiap mata pelajaran ada guru masing-masing bidang studi. Kualitas kinerja atau etos kerja yang dimiliki oleh guru sudah cukup bagus karena melihat dari sisi pendidikannya S1. Sedangkan kualitas guru di MA Darul Iman Palu sudah lebih dari cukup. Dilihat dari kualitas kinerja setiap guru berusaha meningkatkan kualitas kerjanya dengan baik, ada guru yang sangat pandai dan lihai dalam melaksanakan tugasnya tetapi ada juga yang masih belum maksimal. Bagi yang belum maksimal dalam menjalankan tugasnya ada semacam *training* dan *direction* yang diberikan dari berbagai pihak yang terkait agar kualitas kerjanya menjadi optimal.

**e. Kendala dan Solusi Perilaku Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kerja Guru di MA Darul Iman Palu**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah menunjukkan bahwa melemahnya perilaku kepala madrasah bisa dilihat dari kurangnya perhatian dari kepala madrasah. Perilaku kepala madrasah adalah aspek kompetensi kepala madrasah sebagai *educator* menuntut kepala madrasah untuk memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah. Hasil penelitian di MA Darul Iman palu menunjukkan bahwa kepala madrasah berupaya meningkatkan kemampuan guru dan stafnya secara profesional dibidang masing-masing.

Faktor kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja guru. Pengaruh tersebut berupa penciptaan iklim dan budaya madrasah yang kondusif sehingga mendorong guru untuk bekerja lebih baik. Kurangnya sarana dan prasarana madrasah berupa buku penunjang pembelajaran mempengaruhi efektivitas kerja guru dalam pembelajaran. Fasilitas madrasah berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja guru. Kondisi sarana dan prasarana madrasah dan kaitannya dengan prestasi belajar peserta didik. Bahwa sarana dan prasarana madrasah yang tidak memadai akan berdampak buruk negatif terhadap efektivitas dan kinerja guru. Hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi prestasi belajar peserta didik.

Hambatan perilaku kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru berdasarkan hasil wawancara dengan pihak madrasah ialah: 1. Birokrasi, 2. Hubungan kepala madrasah dan guru yang kurang baik, 3. Kurangnya sarana dan prasarana

---

<sup>32</sup> Gazali, kepala madrasah “wawancara” MA Darul Iman Palu, tanggal 28 Juli 2021

### 1. Birokrasi

Birokrasi yang masih dipengaruhi feodalisme dan nepotisme dimana para pejabat lebih suka dilayani dari pada melayani yang masih dekat di lingkungan pendidikan, disamping itu dalam lingkungan madrasah MA Darul Iman cenderung kurang transparan dalam mengelola madrasah. Sehingga integritas dari tenaga kependidikan kepada kepala madrasah kurang terjalin dengan baik, sehingga hal itu dapat menurunkan kinerjanya dalam meningkatkan kinerja guru. Hambatan lain yang memperlemah perilaku kepala madrasah adalah kurangnya kepekaan terhadap kritisi untuk membangun kesuksesan madrasah, rasa memiliki dan rasa terhadap kualitas pendidikan sehingga melemahnya tanggung jawab yang dapat menurunkan partisipasi civitas madrasah dalam kegiatan madrasah.

### 2. Hubungan kepala madrasah dan guru yang kurang baik

Peran kepala madrasah di lingkungan pendidikan sangat berpengaruh dalam mengembangkan semangat kerja, kerja sama yang harmonis, perkembangan profesionalitas guru serta kualitas peserta didik. Secara umum banyak ditentukan oleh kualitas pemimpin madrasah yaitu kepala madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru menunjukkan bahwa, kepala sekolah bersifat kurang transparansi, tidak menghargai karya dari bawahannya dalam hal ini guru, komunikasi yang kurang terhadap guru, serta banyaknya keluhan-keluhan guru mengenai kepala madrasah yang cenderung diskriminasi.

Kepala madrasah di madrasah ini menurut saya sangat disiplin dalam hal pendidikan namun kurangnya komunikasi yang baik terhadap kami selaku guru-guru sangat menghambat proses peningkatan profesionalitas sebab setiap ada karya-karya dari guru, kepala madrasah kurang menghargai dan cenderung acuh tak acuh.<sup>33</sup>

Hubungan kerja sama yang baik antara kepala madrasah dan pendidik menjadi penentu kualitas pendidikan yang bermutu serta menjadikan pendidik profesional. Namun jika antara kepala madrasah dan pendidik tidak memiliki hubungan yang baik maka segala bentuk perilaku kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Darul Iman mengalami kendala dalam pelaksanaannya.

### 3. Kurangnya sarana dan prasarana

Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan sangat menghambat kesuksesan madrasah dalam mencapai tujuannya terutama untuk kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini berkaitan dengan kemampuan

---

<sup>33</sup> Hasruddin, guru "wawancara" MA Darul Iman Palu, tanggal 31 Juli 2021

pemerintah sebagai lembaga pendidikan bekerja sama dalam mencerdaskan generasi muda.

Sarana dan prasarana yang kurang mendukung akan menghambat proses peningkatan kinerja guru sebab tercapainya suatu pendidikan yang optimal ditentukan oleh kualitas madrasah dalam hal ini sarana dan prasarana yang merupakan faktor penting yang menjadi pendukung kinerja guru dan juga kepala madrasah.

Walaupun pemerintah sudah melengkapi buku-buku pedoman dan buku paket namun belum didayagunakan secara optimal untuk kepentingan pembelajaran baik guru maupun peserta didik, tentu hal ini dampak berdampak pada kesiapan peserta didik dalam menghadapi ujian nasional.

Upaya untuk memanfaatkan peluang terhadap perilaku kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, berdasarkan hasil wawancara di MA Darul Iman Palu ialah: 1. Pembinaan kemampuan profesionalitas kepala madrasah dan guru, 2. Meningkatkan kesejahteraan guru.

a. Pembinaan kemampuan profesionalitas kepala madrasah dan guru

Kepala madrasah sebagai pemimpin yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan madrasah harus memiliki kemampuan administrasi, dan memiliki komitmen yang tinggi. Kepala madrasah juga harus melakukan peningkatan profesionalitas guru sesuai dengan pelatihan kompetensi guru untuk meningkatkan profesionalitas guru yang sifatnya khusus, salah satunya adalah kepala madrasah mengikut sertakan guru-guru dalam seminar maupun pelatihan. Peningkatan profesionalitas guru juga dapat mengikuti KKG, melalui kegiatan ini para guru diarahkan untuk mencari berbagai pengalaman mengenai bahan ajar yang diterapkan di kelas. Untuk melakukan berbagai pembinaan diatas kepala madrasah juga harus mendapatkan pembinaan untuk menunjang kinerjanya seperti ikut pelatihan diklat kepala sekolah/madrasah agar kinerjanya semakin optimal.

Program kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru ialah, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa untuk pengembangan guru agar kinerjanya semakin baik maka dilakukan:

- 1) Memberi kesempatan mengikuti diklat
- 2) Mendelagasikan guru untuk mengikuti KKG
- 3) Mengikut sertakan para guru untuk mengikuti seminar-seminar ilmiah, pendidikan, atau sesuai dengan bidangnya agarawasannya semakin tajam dan luas.

b. Meningkatkan kesejahteraan guru

Kesejahteraan guru tidak dapat di abaikan, karena merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kualitas kinerja guru yang secara langsung berpengaruh terhadap kualitas pendidikan. Peningkatan kesejahteraan guru dilakukan dengan memberikan tunjangan yang dapat meningkatkan kinerjanya terhadap kualitas pendidikan di madrasah. Untuk di MA Darul Iman Palu masalah

kesejahteraan belum memadai karena belum semua guru-guru mendapatkan tunjangan sertifikasi, dan kurangnya anggaran madrasah untuk memberikan *reward* terhadap guru di luar gaji pokoknya.

Gaji yang kami terima belum cukup dan masih sangat kurang, biaya kehidupan yang tinggi dan untuk biaya pendidikan untuk buah hati kami belum cukup dengan gaji yang kami terima, sehingga kami harus mencari alternatif lain untuk menutupi kekurangan tersebut dengan berjualan, berprofesi sebagai ojol, marketplace online dan lain lain. Oleh karena itu kami menganggap bahwa hidup kami belum sejahtera.<sup>34</sup>

Berdasarkan pengamatan penulis terhadap guru-guru di MA Darul Iman salah satu dari mereka sudah cukup sejahtera dengan adanya gaji pokok dan tunjangan sertifikasi atau PNS. Untuk guru yang belum mendapatkan tunjangan sertifikasi, belum sejahtera dan tidak adanya tunjangan-tunjangan dari madrasah memperburuk kesejahteraan guru tersebut. Pemerintah telah berupaya untuk mensejahterakan guru dengan adanya sertifikasi namun kenyataan yang terjadi dilokasi penelitian penulis, masih terdapat guru yang belum sejahtera.

## **KESIMPULAN**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Partisipasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Darul Iman Palu telah memperoleh data-data yang dibutuhkan untuk menjawab persoalan-persoalan dalam pembahasan skripsi ini, data tersebut dideskripsikan, diinterpretasikan dan dianalisa sehingga diperoleh suatu kesimpulan Perilaku kepemimpinan Kepala madrasah MA Darul Iman Palu dalam meningkatkan partisipasi kerja guru menggunakan strategi yang tepat yaitu: (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 agar cakrawala berpikirnya semakin luas dan tajam.

Kendala dan solusi perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru di MA Darul Iman Palu: (a) Pembinaan kemampuan profesionalitas kepala madrasah dan guru (b) Meningkatkan kesejahteraan guru

---

<sup>34</sup> Hasruddin, guru “wawancara” MA Darul Iman Palu, tanggal 31 Juli 2021

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrahman Fhatoni, *Metodologi Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta : PT. Asdi Mahasatya, 2006) Jejen Mustafa, *Manajemen Pendidikan Teori ; Kebijakan Dan Prktik*, (Jakarta : KENCANA, 2015)
- Daryanto M, *administrasi pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011)
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003)
- Gazali, kepala madrasah “wawancara” MA Darul Iman Palu, tanggal 28 Juli 2021
- Hasruddin, guru “wawancara” MA Darul Iman Palu, tanggal 31 Juli 2021
- <http://digilib.uinsby.ac.id/19474/5/Bab%202.pdf> (Dikutip 12 Maret 2021)
- Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2011)
- Kusmiati Endang, *Hubungan Keterampilan Manajer Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suko Manunggal Kota Surabaya*, (Tesis, PPs UNY, 2010).
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004)
- Purwanto Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010)
- Republik Indonesia, “*Undang-undang R.I Nomor 14 Tahun 2005*,” dalam Undang-undang Guru dan Dosen, 2009
- Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012)
- Sudarwan Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004)
- Suharsmi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.*, (Cet XI., Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998)
- Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang sistim Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Depdiknas)

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo 2002, Persada)

[www.USML.Edu/-hanschlei/adolf-Learning/AL4](http://www.USML.Edu/-hanschlei/adolf-Learning/AL4), diakses 16 oktober 2020

[www.get.edu.au/zz](http://www.get.edu.au/zz), diakses 16 oktober 2020

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Resada, 2013), 317