GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENGEMBANGKAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi Kasus di MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban)

Siti Fatimah

Institut Agama Islam Al Hikmah Tuban
Em@il : sitifatimah1411@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan untuk mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam di dua lembaga Pendidikan Islam di kabupaten Tuban yaitu MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini meliputi dua masalah yaitu Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam ditinjau dari pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MTsN Tuban menggunakan gaya kepemimpinan demokratis religius dan di MTs Salafiyah Merakurak Tuban menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Gaya tersebut dapat dilihat dari komunikasi, partisipasi dan motivasi yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan dalam mempengaruhi setiap anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan lembaga. Pengembangan sumberdaya manusia di dua sekolah dilakukan melalui 1)Rekrutmen 2) Kompensasi 3)Pelatihan dilakukan dengan cara pendelegasian sesuai dengan kebutuhan pelatihan 4) Promosi jabatan dengan cara melakukan putaran dan penilaian dari kinerja.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan, Kepala sekolah Perempuan, Lembaga Pendidikan Islam*

Abstract

his research aimed to describe the leadership style of female school principals to develop Islamic Education Institutions in two Islamic Education institutions in Tuban district, including MTsN Tuban and MTs Salafiyah Merakurak Tuban with a case study approach. This research included two problems, they were how the leadership style of female school principals in developing Islamic educational institutions in terms of human resource development. This research used a qualitative method. Data collection techniques used were interview, observation, and documentation techniques. The results showed that the leadership style of female school principals at MTsN Tuban used a religious democratic leadership style and at MTs Salafiyah Merakurak Tuban used a situational leadership style. This style can be seen from the communication, participation and motivation carried out by female school principals in influencing each member in the organization to achieve institutional goals. Human resource development in the two schools was carried out through 1) Recruitment 2) Compensation 3) Training is carried out by delegation according to training needs 4) Promotion of positions by conducting rounds and assessing performance.

Keywords: *Leadership Style, Female School Principal, Islamic Education Institutio*

Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam pengambilan kebijakan dan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan.[1] Menurut Gordon, tidak semua orang dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi.[2] Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian diatas, terang bahwa pemimpin yang berhasil mestilah seorang yang mampu membangun pola hubungan yang baik dengan *followernya*, mampu menggunakan wewenang dan pengaruhnya dalam proporsi dan situasi yang tepat untuk membawa *followernya* bersama-sama bergerak dalam irama langkah teratur menuju tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan perempuan menjadi isu publik yang selalu diperbincangkan, dan telah memancing polemik dan debat antara yang pro dan kontra terhadap pemimpin perempuan, kendatipun pengakuan atas hak dasar kemanusiaan tampak mengalami peningkatan yang signifikan diberbagai belahan dunia. Pengakuan ini juga berlaku atas hak perempuan sebagaimana yang sejajar dengan laki-laki. Apalagi keberadaan pemimpin perempuan dalam ranah pendidikan masih sangat minim, terbukti dengan sedikitnya kepala sekolah, kepala madrasah ataupun kepala lembaga pendidikan lainnya yang dipimpin oleh seorang perempuan, bahkan kalaupun ada maka eksistensi dan efektivitasnya masih dipertanyakan.

Dalam salah satu bab dalam buku *Megatrends 2000*, karya John Naisbitt dan Patricia Aburdene berjudul *"The 1990's" Decade of Women in Leadership,"* kedua penulis itu meramalkan bahwa dasawarsa 1990'an dan memasuki abad ke-21 peranan wanita semakin meningkat. Yang menarik adalah bahwa peluang bagi wanita untuk menjadi pemimpin semakin besar. Meskipun Naisbitt dan Aburdene dalam membuat ramalannya berdasarkan kenyataan-kenyataan dan pengalaman historis kaum wanita Amerika Serikat, tidak berarti di Indonesia tidak akan terkena dampaknya. Karena kehidupan masyarakat di Era Globalisasi ini saling mempengaruhi.[3]

Dalam masyarakat patriakhi, kepemimpinan memang selalu diidentikkan dengan laki-laki, perempuan tidak berhak menjabat sebagai pemimpin dalam ranah apapun, sekalipun itu dalam dunia pendidikan, semisal menjadi Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah. Sebenarnya

[1] Saiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : ALFABETA, 2008), 143
[2] Gordon dalam Saiful Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung : ALFABETA, 2008), 143
[3] Zaitunah Subhan, *Rekonstruksi Pemahaman Jender Dalam Islam (Agenda Sosio Kultural Dan Polotik Peran Perempuan*), (Jakarta : El-Kahfi, 2002), 161

efektivitas pemimpin bukan ditentukan oleh jenis kelamin apa yang sedang berkuasa, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas dan perilaku dari pemimpin itu sendiri. Pada hakikatnya esensi dari kepemimpinan terletak pada moral, kualitas dan kapabilitas serta keberpihakannya terhadap apa yang dipimpinnya.

Kepemimpinan kepala sekolah perempuan juga mampu mewujudkan kepemimpinan yang efektif, karena perempuan juga mempunyai keunggulan dalam memerankan dan menciptakan efektivitas organisasi. Kepemimpinan perempuan membangun konsensus dan hubungan antar pribadi dengan baik melalui komunikasi dan keterlibatan (partisipasi), memiliki kepemimpinan transformasi, dan merupakan negosiator yang baik jika dibandingkan laki-laki. Seorang perempuan sebagai kepala sekolah sangat memungkinkan untuk mewujudkan suatu sekolah berprestasi, karena pekerjaan yang berhubungan dengan pendidikan dan perhatian serta kasih sayang terhadap anak dan remaja merupakan kecenderungan perempuan pada umumnya. karena itu, pekerjaan sebagai guru sekaligus sebagai kepala sekolah bagi seorang perempuan pada suatu lembaga pendidikan merupakan suatu pekerjaan yang sesuai dengan kecenderungan dan fitrahnya yang dapat menjadi motivasi yang sangat besar pula untuk memacunya mau bekerja keras dan optimal dalam upaya mewujudkan suatu sekolah yang berprestasi. [4]

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik. Kepala sekolah/madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasanya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala sekolah sebagai seorang pendidik, administrator, pemimpin, supervisor, diharapkan dengan sendirinya dapat mengelola lembaga pendidikan ke arah perkembangan yang lebih baik dan dapat menjanjikan masa depan.[5]

Hal inilah menarik dan patut untuk diteliti karena ada 2 sekolah yang mempunyai kelebihan di dalamnya. MTsN Tuban yang menjadi salah satu sekolah Islam negeri faforit di kabupaten Tuban. Sekolah ini dipimpin oleh kepala sekolah perempuan yaitu Dra.

[4] Almi Nurvita, Falita Alam, Iqbal Abdullah. *Kepemimpinan Kepala sekolah Perempuan dalam meningkatkan budaya sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan. ISSN: p.1412-8152 e.2580-1007. 27 (1) (2020) 42-52
[5] Marno dan Triyo Supriyatno. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Revika Aditama, 2007), 33

Hj.Ghonimah, M.Pd.I yang sudah menjabat kurang lebih sepuluh tahun. Kepala sekolah MTsN Tuban mempunyai cita-cita tinggi untuk selalu mengadakan pengembangan pada lembaga yang dipimpinya agar dapat bersaing dan mampu menjawab tantangan tantangan di era globalisasi ini.

Begitu juga dengan MTs Salafiyah Merakurak Tuban. sekolah ini merupakan salah satu sekolah swasta dibawah yayasan salafiyah merakurak Tuban. Sekolah ini juga dibawah kepemimpinan perempuan yaitu Dra. Hj. Latifatul Auniyyah M.M.Pd yang mempunyai dedikasi dan semangat mengabdikan diri untuk pendidikan.

Dari latar belakang diatas penulis tertarik melakukan kajian tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam" dengan mengambil focus penelitian yaitu bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah di MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban dan bagaimanan penegembangan SDM yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan di dua Lembaga ini.

Gaya Kepemimpinan

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian peneliti dibidang keorganisasian. Menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. [6]

Seseorang dalam memimpin organisasi mempunyai cara-cara untuk melakukanya, dan cara-cara itu disebut sebagai gaya kepemimpunan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan kesanggupan berbuat baik. Sedang gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sarana organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.[7]

Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pola perilaku perkataan dan tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Perilaku adalah apa yang dikatakan atau dilakukan oleh seseorang. Perilaku inilah yang mendatangkan tanggapan dan mempengaruhi orang lain.[8] Gaya kepemimpinan didefinisikan juga sebagai istilah tentang

[6] Bass, M.M. *Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Aplications,* (3rd Ed), New York : The free press), 1990

[7] Veitzal Riva'i dan Deddi Mulyadi., *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*., (Jakarta : Gravindo Persada, 2010), 42

[8] Hersey dan Blanchand. Manajemen Perilaku Organisasi: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*) terjemehan Agus Dharma, Pent (Jakarta: Erlangga, 1994), 29

bagaimana pemimpin terlihat dimata bawahannya, jadi bukan sekedar penampilan lahiriah saja, tetapi bagaimana cara pemimpin tersebut mendekati orang lain yang ingin dipengaruhinya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinanya. Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas dan gaya pada orientasi anggota.[9] Gaya kepemimpinan memilki 3 pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku memimpin dan mendekati orang lain yang ingin dipengaruhinya. Menurut *contigensi theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitanya antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seseorang pemimpin yang efektif, jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan perangkat ini, maka kemungkinan akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Mengarahkan, gaya ini merupakan perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah.
b. Menjual, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi
c. Ikut serta perilaku tugas rendah sedang perilaku hubungan tinggi.
d. Mendelegasikan baik perilaku tugas maupun hubungan sama rendah.

Sejumlah ahli teori kepemimpinan menekankan *style* (Gaya) dari pemimpin yang efektif, yaitu berkisar pada kepemimpinan dengan gaya partisipatif, nonpartisipatif, otokratik, demokratik, atau *laisser-faire.* Kunci penting dari gaya kepemimpinan ini dalam institusi satuan pendidikan adalah memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan khusus dari setiap personil organisasi dalam situasi yang ada. Kebutuhan dan keinginan setiap personil ini adalah untuk memenuhi strategi pencapaian target dan tujuan organisasi, bukan kebutuhan dan keinginan yang bersifat pribadi, karena kebutuhan dan keinginan tersebut untuk organisasi, maka pemimpin harus memenuhinya.

Tiga gaya kepemimpinan yang diperagakan oleh Bill Woods yakni:[10]

1. Otokratik Gaya kepemimpinan otokratik yaitu gaya pemimpin yang membuat keputusan sendiri, karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.

[9] Engkoswara. *Administrasi pendidikan*, (Bandung : ALFABETA, 2010), 180
[10] Engkoswara. Administrasi Pendidikan, (Bandung : ALFABETA, 210), 151

2. Demokratis Dalam kepemimpinan demokratis Pemimpin ikut berbaur di tengah anggota–anggota kelompoknya. Hubungan pemimpin dengan anggota bukan sebagai majikan dengan bawahan, tetapi lebih seperti kakak dengan saudara–saudaranya. Dalam tindakan dan usaha–usahanya ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan dan kemampuan kelompoknya.
3. Kendali Bebas Gaya kepemimpinan ini yaitu pemimpin memberi kekuasaan pada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasaranya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit

Senada dengan hal tersebut berbagai pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai tiga gaya tertentu, Mc Gregor sebagaimana dikutip oleh Flippo merumuskan ada tiga prinsip kepemimpinan yang saling berbeda yaitu:

1. *Otocratic leadership* (kepemimpinan gaya otokratik)
2. *Democratic Leadership*(kepemimpinan gaya partisipatif atau demokrasi)
3. The Lazes Faire leadership kepemimpinan gaya bebas atau liberal.

Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam

Organisasi adalah suatu wadah atau setiap bentuk kerjasama manusia yang di dalamnya ada strukur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama. Karena itu lembaga pendidikan Islam khususnya sekolah/madrasah juga termasuk sebuah organisasi, karena dalam sekolah atau madrasah tersebut terdapat seorang pemimpin dan orang-orang yang dipimpin yang selalu bekerjasama dalam melaksanakan segala bentuk program sekolah/madrasah melalui pembagian tusas atau peran masing-masing untuk mencapai tujuan yang dicita citakan bersama.

Pengembangan organisasi adalah sebagai suatu strategi pendidikan yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur organisasi supaya semuanya itu dapat lebih baik meyesuaikan diri dengan teknologi, pasar, dan rintangan-rintangan baru dan dengan kecepatan yang luar biasa dari perubahan itu sendiri. [11]

Senada dengan itu Alexander Winn memberikan definisi pengembangan organisasi (sebagaimana dikutip siswanto)[12], bahwa pengembangan organisasi adalah suatu strategi normatif, reduksi yang dimaksudkan untuk mempengaruhi sistem kepercayaan, nilai, dan sikap di dalam organisasi sehingga organisasi tersebut lebih mampu menyesuaikan diri dengan

[11] Edwin B. Filippo dalam Moekijat. *Pengembangan Organisasi*. (Bandung : Mandar Maju, 2005), 3
[12] Siswanto. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), 106

tingkat perubahan yang cepat dalam dalam teknologi, dalam lingkungan masyarakat pada umunya.

Keberadaan lembaga pendidikan Islam mulai mendapat perhatian manakala pada era reformasi pemerintahan RI mengesahkan UU No. 23 Tahun 2003 tentang sisdiknas yang mana dalam penjabaran undang undang tersebut mengakui eksistensi lembaga pendidikan Islam sebagai lembaga formal sejajar dengan lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola oleh kementrian pendidikan nasional. Dengan adanya pandangan tersebut bukan berarti permasalahan dan tantangan lembaga pendidikan Islam telah usai, namun justru keberadaan lembaga pendidikan Islam semakin mendapat ujian untuk berperan aktif dalam memajukan serta menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam. Melihat keberadaan lembaga pendidikan Islam Indonesia dapat dikategorikan dalam wujud kuantitas maupun kualitas. Jika dilihat dari sudut jumlah lembaga pendidikan Islam di Indonesiia tergolong besar bahkan seebagian besar adalah lembaga pendidikan yang diprakarsai oleh swadaya masyarakat.[13]

Perbaikan mutu lembaga pendidikan Islam menuntut peran serta warga sekolah (kalangan intern) maupun melibatkan pula peran serta masyarakat secara luas sebagai pengguna hasil pendidikan. Tanpa adanya peran serta warga masyarakat tentunya lembaga pendidikan Islam akan berjalan sepihak serta lama dalam melakukan perbaikan mutu internya. Keberadaan partisipasi masyarakat merupakan ciri dari tujuan dari bentuk program lembaga pelayanan jasa.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam di MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban. Rancangan penelitian ini menggunakan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan sendiri oleh peneliti sebagai instrument utama yang dilakukan dengan latar alamiah. Teknik pengumpulan datanya menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di dua Lembaga ini. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, waka kurikulum, waka

[13] Bimas Kementrian Agama Republik Indonesia Propinsi Jawa Timur, Daftar Statisik madrasah 2009-2010

kesiswaan, siswa dan tata usaha. Data yang dilakukan di analisis dan dikumpulkan dengan cara reduksi data, penarikan data dan penarikan kesimpulan.

Hasil Dan Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Kecenderungan gaya kepemimpinan berdasarkan femininitas dan maskulinitas, sesuai dengan hasil penelitian terdahulu menunjukkan kepala sekolah perempuan menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan feminin sesuai dengan gender kepala sekolah sebagai perempuan. Gaya feminine yang dominan adalah simpatik yang ditunjukkan dengan sikap seperti simpatik terhadap permasalahan siswa, guru dan staf. Kecenderungan kedua yang juga menunjukkan karakter perempuan yaitu sensitive terhadap kebutuhan orang lain yang ditunjukkan dengan sikap seperti jika para guru sedang melakukan kegiatan sekolah misalnya melatih siswa untuk persiapan lomba maka kepala sekolah akan berusaha memenuhi kebutuhan yang diperlukan baik berupa materi atau dukungan moral. Gaya kepemimpinan feminism selanjutnya yaitu sikap lembut. Sesuai dengan karakter perempuan yang santun, lemah lembut dan sopan dalam bertutur dan bersikap juga ditunjukkan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan .[14]

Berdasarkan gambaran profil masing-masing kepala sekolah di lingkungan lembaga pendidikan Islam yaitu MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya gaya kepemimpinan yang diterapkan di MTsN Tuban adalah gaya demokratis religius sedangkan gaya yang diterapkan di MTs Salafiyah Merakurak adalah semi demokratis (demokratis dan otokratis). Berikut ciri-ciri 2 kategori tersebut:

1) Tipe Demokratis Religius

   Dapat dikatakan bahwa tipe kepemimpinan demokratis ini adalah tipe kepemimpinan yang diharapkan dalam sebuah sekolah. Mengingat bahwa dalam tipe ini, seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin akan menghargai pendapat dan kreatifitas para karyawan yang ada dilingkungan sekolah, sehingga para bawahanpun akan turut serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan program di sekolah tersebut.[15]

[14] Selasih Priatiningsih. *Kepemimpinan Wanita sebagai Kepala Sekolah Studi di SD Negeri Kecamatan Balung Kabupaten Jember*. Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT) IKIP PGRI Jemebr .Volume 1, No 1, Juni 2018 e-ISSN : 2598-5159

[15] Mukhtar dan Iskandar . *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Gaung persada, 2009), 85

Tipe ini dapat diketahui dari hasil wawancara dengan orang-orang terdekat beliau yang menunjukkan bahwasanya berdasarkan ciri-ciri gaya perilaku kepala sekolah. Beliau menggunakan gaya demokratis dalam memimpin lembaganya, dan karena kepala sekolah adalah memiliki profil seorang bunyai maka gayanya sangat religius dalam bersikap dan bertindak.

Tabel 4.13

Ciri-ciri gaya demokratis

Tipe	Ciri-Ciri
Demokratis Religius	• Senang menerima pendapat, saran dan kritik dari bawahan. • Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan • Mementingkan hubungan manusiawi • Memberikan kebebasan tetapi dalam pengawasan • Musyawaroh dalam mengambil keputusan • Mengutamakan penghargaan kepada bawahan • Menepkan budaya Ikhlas dan perjuangan • Santun dalam bersikap dan bertindak • Memberikan suritauladan dan nasihat kepada guru dan karyawan

2) Gaya semi demokratis /situasional (demokratis dan otoriter)

Gaya kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan di MTs Salafiyah Merakurak Tuban yaitu menggunakan gaya situasional, ini terlihat dari kondisi yang kondusif adalah berbentuk adalah kolaborasi antara gaya demokratis dan otokratik, tidak hanya satu gaya saja. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard [16]mengatakan bahwa model kepemimpinan yang efektif adalah gaya yang variatif.

Model kepemimpinan situasional dari Harsey dan Blankchard, yang mengatakan bahwa gaya kepemimpina yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan bawahan, kesiapan disini adalah keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

[16] Ardiansyah. 2012. *Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership) Sebagai Model Kepemimpinan Di Era Modern*. Jurnal Ilmu-ilmu sosial sosioscientia, Vol.2 No.2, 199-200

Tabel 4.14

Model kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard

(Situasional Leadership Theory)

Tingkat Kematangan	Perilaku Kepemimpinan
Rendah (M.1) Tidak mau dan tidak mampu	Instruksi (S.1) Tinggi Tugas dan rendah hubungan
Rendah (M.2) Rendah ke sedang atau moderat tidak mampu tapi mau	Konsultasi (S.2) Tinggi tugas dan tinggi hubungan
Tinggi (M.3) Sedang ke tinggi atau moderat mampu tapi tidak mau	Partisipasi (S.3) Rendah Tugas dan tinggi hubungan
Tinggi (M.4) Mau dan mampu	Delegasi (S.4) Rendah tugas dan rendah hubungan

S.1: *Telling* (Pemberitahu) Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (M.1). Ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling* (kadang-kadang disebut *directing*) adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.

S.2: *Selling* (Penjual) Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (M.2). Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

S.3: *Participating* (Partisipatif) Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (M.3). Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong

individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok.

S.4: *Delegating* (Pendelegasian) Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (M.4). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

Dari keempat notasi diatas, tidak ada yang bisa disebut teroptimal setiap saat bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif butuh fleksibitas, dan harus beradaptasi di setiap situasi. Prinsip "*One Size Fits All*" tidak berlaku dalam gaya kepemimpinan, terutama menghadapi tingkat kesiapan bawahan yang berbeda.

Dari model kepemimpinan diatas akan melahirkan 3 gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Mengarahkan, gaya ini merupakan perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah.
b. Menjual, perilaku tugas maupun perilaku hubungan sama tinggi.
c. Ikut serta perilaku tugas rendah sedang perilaku hubungan tinggi.
d. Mendelegasikan baik perilaku tugas maupun hubungan sama rendah.

Gaya situasional ini diterapkan karena hal ini mengindikasikan pemimpin melihat kondisi bawahan pada MTs Salafiyah ini masih banyak yang yang masih mengikuti sistem lama yang kurang inovatif dan lebih terlihat stagnan dan kurang sesuai jika diterapkan di masa sekarang. Berikut adalah karakteristik kepemimpinan situasional di MTs Salafiyah Merakurak Tuban:

Tabel 4.15

Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Semi Demokratis/Situasional

Tipe	Karakteristik

Semi Demokratis / Situasional	• Senang menerima pendapat, saran dan kritik dari bawahan • Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan • Mementingkan hubungan manusiawi • Memberikan kebebasan tetapi dalam pengawasan • Musyawaroh dalam mengambil keputusan • Orientasi kepada kesiapan bawahan • Orientasi kepada terselesainya tugas

Sesuai dengan tabel diatas jelas situasi sangat menentukan bagaimana seorang pemimpin itu menenrapkan gaya kepemimpinanya, pemimpin lebih tahu gaya apa yang paling efektif untuk pengembangan lembaganya, terlepas dari semua itu ada kekurangan dan kelebihan dari masing-masing gaya kepemimpinan, karena dalam teori tidak ada yang paten gaya tertentu yang paling efektif untuk lembaga tertentu semua tergantung pada individu dan situasi yang ada di lembaga.

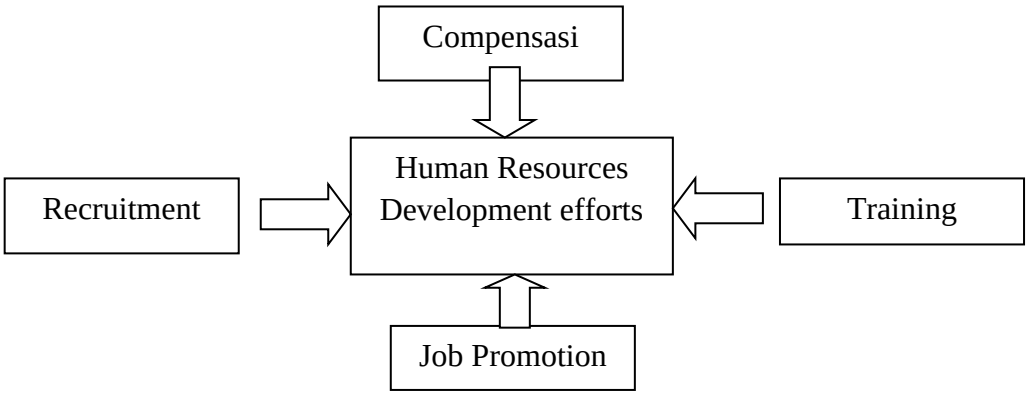
Pengembangan SDM MTsN Tuban dan MTs Salafiyah Merakurak Tuban

Sumberdaya manusia memiliki posisi yang strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik, maka perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingganya terciptanya SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumberdaya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang di inginkan oleh organisasi.

Pengembangan organisasi adalah sebagai suatu strategi pendidikan yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur organisasi supaya semuanya itu dapat lebih baik meyesuaikan diri dengan teknologi, pasar, dan rintangan-rintangan baru dan dengan kecepatan yang luar biasa dari perubahan itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu tombak keberhasilan sebuah lembaga karena hanya dengan manusia yang mempunyai sumberdaya yang memadai itulah maka mutu pendidikan akan mengalami peningkatan.

Pada penelitian ini model yang dipakai rujukan untuk model pengembangan SDM yaitu mengguanakan model Bailey P. dengan 4 pendekatan yaitu *compensasi, recruitment, job promotion,* dan *training.* Seperti yang terlihat pada gambar berikut:

Human Recource Development Model



Gambar 5.2

Model pengembangan sumber daya manusia (SDM) oleh Bailey P

(Sumber : Bailey P. dalam Tesis Misbahul Munir)

Pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan di sekolah ini meliputi mulai dari perencanaan, pelaksananaa, dan juga evaluasinya serta berlanjut hingga kepada pengembangan. Perencanaan yang dilakukan di MTsN Tuban dimulai dengan perekrutan tenaga guru atau melalui seleksi yang ketat. Sebagaimana yang dikatakan oleh kepala sekolah

:"perekrutan guru dan karyawan disini kita lakukan dengan sangat sungguh-sungguh, semua melalui seleksi yang ketat. Semua calon guru yang mengajukan lamaran kita panggil sesuai yang kita butuhkan untuk kemudian kita adakan tes dan seleksi kepada mereka untuk kelayakan mengajar di sekolah kami. Tetapi untuk guru yang PNS yang dikirimkan dari kementrian agama dan ditempatkan disini itu yang kita tidak punya wewenang untuk mengadakan seleksi, karena sudah ditentukan oleh kementrian agama jadi kita terima saja apapun hasilnya, terkadanag juga ada yang mengecewakan kadang juga ada yang memuaskan".[17]

Sumber daya manusia adalah tonggak utama sebuah lembaga, maka sebuah pengembangan harus selalu dilakukan dengan berbagai cara. Kepala sekolah menjelaskan dalam wawancaranya :

"pengembangan SDM di sekolah ini dalam berbagai kegiatan mulai dari peningkatan melalui studi lanjut maupun pelatihan-pelatihan. Untuk program studi lanjut masih sepenuhnya dipegang oleh kementrian agama urusan pendidikan untuk memberikan beasiswa kepada guru-guru yang telah memenuhi persyaratan untuk melakukan setudi lanjut (S2/S3). Untuk pelatihan-pelatihan baik itu intern maupun ektern itu sering kita lakukan. Pelatihan-pelatihan

[17] Wawancara dengan kepala sekolah Dra. Hj. Ghonimah, M.Pd.I

yang intern misalnya dengan mengadakan MGMP ini adalah forum bertemunya guru-guru untuk membahas dan berdiskusi tentang berbagai masalah pendidikan dan pembelajan. Kemudian untuk pelatihan yang sifatnya ekstern (luar) biasanya ada undangan untuk pelatihan yang ditujukan kepada kepala sekolah, guru mata pelajaran maupun pegawai. Untuk pelatihan biasanya yang kita kirim adalah yang sesuai dengan permintaan tetapi didahulukan yang PNS dahulu, lak-laki dan perempuan itu kita seimbangkan semua boleh mengikuti pelatihan tersebut.[18]

Berikut adalah daftar kegiatan pelatihan dan workshop yang pernah diikuti oleh guru dan pegawai di MTsN Tuban:

Tabel 4.11
Data guru dan pegawai yang mengikuti pelatihan dan wokshop untuk peningkatan sumberdaya manusia MTsN Tuban

Naman dan NIP	:	Dra. Hj. Ghonimah, HR.,M.Pd.I NIP. 195408121985032002
Jabatan	:	Kepala sekolah MTsN Tuban
Ditugaskan di	:	Di Aula Barat Kanwil Kemenag Jawa Timur Jl. Juanda II
Keperluan	:	Mengikuti sosialisasi POS UN
Naman dan NIP	:	Dra. Hj. Ghonimah, HR, M.Pd.I NIP. 195408121985032002 Dra. Afiyah, M.Pd.I NIP. 11630101199102003 Drs. Syaifuddin Zuhri NIP. 196701071994031004 Drs. Esa Nur Wijaya NIP. 1967051419930310003 Umar Sufyan, S.Ag NIP.196911112005011002 Siti Fathimah, M.K.Pd NIP. 196805022005012004
Ditugaskan di	:	Kampus LKP2I Malang
Keperluan	:	Mengikuti Workshop peningkatan SDM MTs N Se Wilayah kerja Bojonegoro
Naman dan Nip	:	Cicik Cholifatin, S.Pd

[18] Wawancara dengan kepala sekolah Dra. Hj. Ghonimah, M.Pd.I

		NIP. 117109052009122000l
Jabatan	:	Guru PKn MTsN tuban
Ditugaskan di	:	Balai Diklat Keagamaan Surabaya
Keperluan	:	Mengikuti Diklat guru mapel PKn Pada MA Tk Dasar

(Sumber : Dokumentasi bagian TU)

Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian kegiatan dan pelatihan disesuaikan dengan jabatan dan permintaan yang mengundang pelatihan. Ini terbukti bahwa kesetaraan jender sudah berjalan disekolah ini mulai dari jumlah guru, pelibatan bebagai event dan lan sebagainya tidak ada kesenjangan yang signifikan.

Gambar 4.5

Kegiatan dan pelatihan MGMP MTsN Tuban

(sumber : Dokumen pribadi)

Hal ini juga terungkap dalam rencana kerja madrasah di lokasi penelitian yaitu di MTsN Tuban:

Tael 4.12

Rencana Kerja Tahunan Madrsah MTsN Tuban

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
Meningkatkan Manajemen Perkembangan mekanisme keuangan dengan mengambil kebijakan dan keputusan yang tepat dalam system akuntansi dan keuangan Madrasah untuk prosedur dan standarisasi pelayanan pendidikan kepada masyarakat	a. Penyelenggaraan Operasional Perkantoran	12 bulan
	b. Pemeliharaan alat dan perawatan gedung pendidikan	375 m
		1 tahun

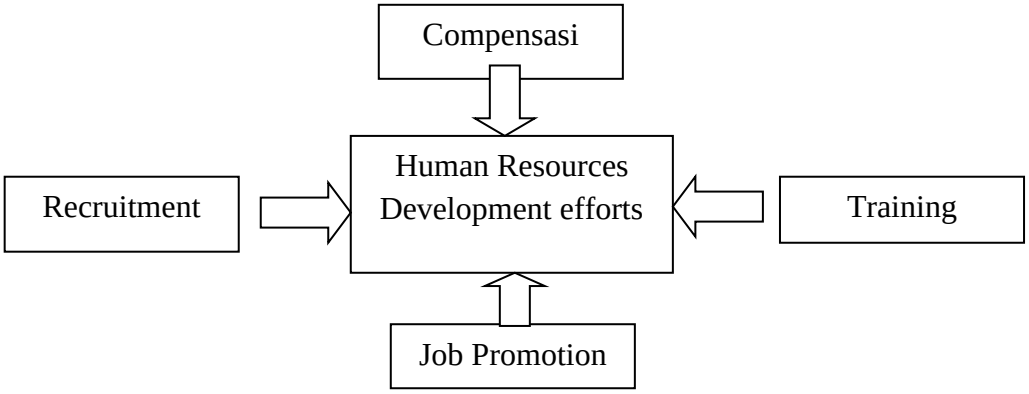
	c. Pengadaan peralatan dan perlengkapan kantor	
	d. Pembiayaan langganan daya dan jasa (listrik,air, telpon Fax dan internet	12 bulan 4 ruang
	e. Rehabilitasi ruang kelas	1 tahun
	f. Terbayarnya perjalanan biasa (dinas)	
Meningkatkan kesejahteraan tenaga pendidik (guru) dan tenaga Kependidikan (pegawai administrasi) secara jelas, transparasi, adil danmerataSertabertanggung jawab	a. Pembayaran gaji dan tunjangan jabatan	13 bulan
	b. Pemberian tunjangan profesi guru, tunjangan tambahan, honorarium dan vakasi	12 bulan
	c. Terbayarnya honor GTT dan PTT	12 bulan
Meningkatkan Evaluasi, monitoring dan penggunaan dana BOS secara tepat, benar, actual dan terpercaya untuk meningkatkan bakat, minat, dan prestasi siswa sehingga mampu berinovasi serta menjalin hubungan yang sinergis dengan guru pembimbingnya	a. Pembelanjaan dana BOS untuk proses pembelajaran dan kegiatan siswa	12 Bulan
	b. Terbayarnya Biaya siswa miskin berprestasi	190 siswa

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa salah satu program kepala sekolah MTsN Tuban adalah pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dalam bentuk perbaikan manajemen pembiayaan yaitu kompensasi dan kesejahteraan warga sekolah (tenaga pendidik dan kependidikan). Sumberdaya manusia memiliki posisi yang strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik, maka perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingganya terciptanya SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumberdaya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang di inginkan oleh organisasi.

Pengembangan organisasi adalah sebagai suatu strategi pendidikan yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur organisasi supaya semuanya itu dapat lebih baik meyesuaikan diri dengan teknologi, pasar, dan rintangan-rintangan baru dan dengan kecepatan yang luar biasa dari perubahan itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu tombak keberhasilan sebuah lembaga karena hanya dengan manusia yang mempunyai sumberdaya yang memadai itulah maka mutu pendidikan akan mengalami peningkatan.

Pada penelitian ini model yang dipakai rujukan untuk model pengembangan SDM yaitu mengguanakan model Bailey P. dengan 4 pendekatan yaitu *compensasi, recruitment, job promotion,* dan *training.* Seperti yang terlihat pada gambar berikut:

Human Recource Development Model



Gambar 5.2

Model pengembangan sumber daya manusia (SDM) oleh Bailey P

(Sumber : Bailey P. dalam Tesis Misbahul Munir)

1. Rekrutmen

Dalam kepemimpinan demokratis perekrutan tenaga pendidik dan kependidikan dengan terbuka. Rekrutmen ini perlu dilakukan karena untuk memenuhi kebutuhan, tetapi untuk kuantitas selalu disesuaikan dengan kualitas calon tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Pandangan dan langkah tersebut sesuai dengan tuntunan dalam Islam yang tercermin dalam Q.S Al-Qashash ayat 28:

قَالَ ذٰلِكَ بَيْنِيْ وَبَيْنَكَۗ اَيَّمَا الْاَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّۗ وَاللّٰهُ عَلٰى مَا نَقُوْلُ وَكِيْلٌ ۚ

Artinya : Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat lagi dapat dipercaya" (Q.S. Al-Qashash : 28)

Dalam ayat lain juga disebutkan bahwa untuk mendapatkan tenaga yang sesuai dengan harapan lembaga, menetapkan persyaratan dan seleksi juga dilakukan. Tuntutan ini tercermin dalam Q.S Muhammad ayat 30-31:

وَلَوْ نَشَآءُ لَاَرَيْنٰكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُمْ بِسِيْمٰهُمْ ۗوَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِيْ لَحْنِ الْقَوْلِ ۗ وَاللّٰهُ يَعْلَمُ اَعْمَالَكُمْ

Artinya : Dan kalau kami kehendaki, niscaya kami tunjukkan mereka kepadamu sehingga kamu benar-benar dapat mengenal mereka dengan tanda-tandanya. dan kamu benar-benar akan mengenal mereka dari kiasan-kiasan perkataan mereka dan Allah mengetahui perbuatan-perbuatan kamu. (Q.S Muhammad : 30)

وَلَوْ نَشَآءُ لَاَرَيْنٰكَهُمْ فَلَعَرَفْتَهُمْ بِسِيْمٰهُمْ ۗوَلَتَعْرِفَنَّهُمْ فِيْ لَحْنِ الْقَوْلِ ۗ وَاللّٰهُ يَعْلَمُ اَعْمَالَكُمْ وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتّٰى نَعْلَمَ الْمُجٰهِدِيْنَ مِنْكُمْ وَالصّٰبِرِيْنَ ۙ وَنَبْلُوَا۟ اَخْبَارَكُمْ

Artinya : Dan Sesungguhnya kami benar-benar akan menguji kamu agar kami mengetahui orang-orang yang berjihad dan bersabar di antara kamu, dan agar kami menyatakan (baik buruknya) hal ihwalmu (Q.S Muhammad : 31)

Hal ini sejalan dengan pandangan Bailey P. Bahwa menurutnya ini berarti tingkat keterampilan tidak pada puncaknya, dan masih memerlukan perbaikan. Menurutnya merekrut sumberdaya manusia (SDM) baru akan mampu meningkatkan tingkat keterampilan di lembaga. Dengan prosedur perekrutan yang disesuaikan dengan kebutuhan kerja, dan dapat dilakukan dengan tehnik seleksi yang disesuaikan dengan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja di bidang pekerjaanya. [19]

Pandangan Bailey P. Juga didukung oleh Hadari Nawawi bahwa rekrutmen dilakukan karena perkembangan pendidikan, sehingga pendidikan memerlukan tenaga baru untuk memperoleh gagasan segar. Sedangkan menurut E. Mulyasa, untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan, dan itu bisa dilakukan dengan rekrutmen, karena menurutnya salah satu fungsi manajemen sekolah adalah menarik tenaga kerja baru. [20] pandangan ini juga tidak bertitik tolak pada pendapat Sondang P. Siagian yang mengatakan dalam rencana rekrutmen biasanya memberikan petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi dari dalam dan rencana yang bagaimana yang akan diisi dari rekrutmen tenaga dari luar. [21]

Berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa ada empat langkah yang dilakukan dalam rekrutmen yang dilakukan di lembaga pendidikan Islam sebagaimana dilakukan

[19] Bailey P. Yang dikutip henrik Rudiger dalam Misbah Munir The Relationship Among the Purchasing Function Maturity, Th Human Resource Development Effort, the Buyer Profile dan Purchasing Performance, Universitas Of Mastricht, 2009, 31

[20] E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam konteks mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), 151-157

[21] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara Cet IX , 2002). 107

di lembaga pendidikan umum yaitu pertama menentukan persyaratan, kedua menyebarkan informasi, ketiga seleksi, keempat adalah evaluasi. Berdasarkan wawancara dengan kepala MTsN Tuban beliau mengatakan bahwa:

"seleksi yang dilakukan di lembaga ini sangat ketat mbak, kita merekrut itu selalu melihat asas kebutuhan, kemudian kita sebar informasi, dan kemudian kita seleksi mereka melalui wawancara dan beberapa hal yang lain, dalam rekrutmen ini biasanya kita informasikan kepada pihak umum, ketika semua lamaran sudah masuk, ya kita langsung mengadakan penyeleksian sesuai dengan asas kebutuhan dan kualifikasi yang kita butuhkan, baru nanti ada wawancara. [22]

Langkah kedua berdasarkan pada hasil penelitian yaitu mengenai penyebarakan informasi berbeda dengan tempat penelitian yang kedua. Di MTs Salafiyah untuk informasi dilakukan melalui sebuah rapat formal, dengan harapan bahwa kemungkinan dari anggota rapat ada yang mempunyai rekan atau teman yang mempunyai kompetensi sesuai yang dibutuhkan, itu lebih diutamakan, hal ini dimaksudkan agar kualitas dari calin tersebut bisa lebih diketahui keadaan selama ini. Akan tetapi apabila penyampaian informasi tersebut, diantara anggota rapat tidak ada yang mempunyai rekan atau teman yang sesuai dengan yang diharapkan sekolah, maka baru dilakukan penyebaran informasi kebutuhan tersebut secara umum. Sebagaimana diungkapkan oleh kepala sekolah MTs Salafiyah Merakurak :

"dalam hal rekrutmen, kita masih menggunakan asas informasi intern yang kita lakukan, misalnya kita masih banyak merekrut dari pihak keluarga yayasan yang kita anggap berkompeten, baru ketika kita pikir dari keluaraga ataupun kerabat tidak ada yang memenuhi kriteria, baru kita sebar informasi keluarga melalui guru dan rekanya". [23]

Selain itu ada berdasarkan hasil penelitian juga terungkap bahwa dalam proses rekrutmen juga masih ada kendala. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala sekolah MTsN Tuban bahwa kendala yang biasa dihadapi dalam hal rekrutmen ini adalah kenyataan tenaga yang dikirim ke MTsN Tuban yang sudah PNS, hal ini menyebabkan ketidak sesuaian kriteria seperti yang diharapkan. Hal ini terlihat bahwa dalam melakukan rekrutmen masih dipengaruhi adanya kebijakan atasan, hal seperti ini diungkapkan oleh kepala sekolah bahwa untuk rekrutmen dari pihak KEMENAG kami tidak bisa berbuat apa apa. Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah MTsN Tuban:

"perekrutan guru dan karyawan disini kita lakukan dengan sangat sunggunh-sungguh, semua melalui seleksi yang ketat. Semua calon guru yang mengajukan lamaran kita

[22] Wawancara dengan Kepala sekolah MTsN Tuban ibu Dra. Hj. Ghonimah, M.Pd. I

[23] Wawancara dengan kepala sekolah MTs Salafiyah Merakurak Tuban Ibu Dra. Hj. Latifah Auniyyah, M.M.Pd

panggil sesuai yang kita butuhkan untuk kemudian kita adakan tes dan seleksi kepada mereka untuk kelayakan mengajar di sekolah kami. Tetapi untuk guru yang PNS yang dikirimkan dari kementrian agama dan ditempatkan disini itu yang kita tidak punya wewenang untuk mengadakan seleksi, karena sudah ditentukan oleh kementrian agama jadi kita terima saja apapun hasilnya, terkadanag juga ada yang mengecewakan kadang juga ada yang memuaskan".[24]

Dari wawancara tersebut terlihat jelas pihak pengambil kebijakan sangat menentukan arah pengembangan lembaga, tidak hanya seorang kepala sekolah yang mengambil kebijakan dalam hal ini kepala sekolah tetapi pihak atasan dalam hal ini adalah KEMENAG kabupaten Tuban juga ikut menentukan bagaimana lembaga itu bisa berkembang terkait dengan tahap rekrutmen ini.

2. Kompensasi

Kompensasi bagi organisasi pendidikan berarti penghargaan pada para guru atau karyawan yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut mengajar atau bekerja.[25] Pengertian tersebut mengisyaratkan adanya dua pihak yang menanggung kewajiban yang berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah guru atau karyawan yang berkewajiban dan bertanggungjawab melaksanakan kegiatan yang disebut mengajar. Pihak kedua adalah organisasi yang menanggung kewajiban dan tanggungjawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggungjawab muncul karena adanya hubungan kerja di antara kedua belah pihak di dalam organisasi pendidikan.

Kompensasi mengacu pada setiap tipe ganjaran yang diberikan pada tenaga pendidik. Kompensasi dapat berupa keuangan langsung yang terdiri dari upah, gaji, bonus maupun komisi. Kompensasi keuangan langsung dapat berupa ganjaran/hadiah. Kompensasi non-keuangan terdiri dari kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang dilakukan sendiri maupun lingkungan psikologik dan fisik tempat seseorang bekerja. Tipe kompensasi non-keuangan berupa kepuasan yang diterima dari pekerjaan yang dimilikinya. Kompensasi non-keuangan dapat berupa *pristige* seseorang akibat pekerjaan yang dimilikinya. Bentuk kompensasi tersebut meliputi lingkungan psikologis dan fisik tempat seseorang bekerja.

[24] Wawancara dengan Kepala sekolah MTsN Tuban ibu Dra. Hj. Ghonimah, M.Pd. I

[25] Rohmad. *Kompensasi Pendidikan*. Insania Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan P3M STAIN Purwokerto Vol. 12 no 1 Januari-April 2008.

Sistem kompensasi merupakan kunci penghubung bagi pendidik dan organisasi (sekolah) dalam rangka meningkatkan poduktivitas pendidikan. Kompensasi merupakan balas jasa bagi institusi pendidikan terhadap pekerja (pendidik) yang telah memberikan waktu, ilmu, keahlian, kreativitas, maupun energi. Kompensasi terhadap lembaga pendidikan kepada guru dapat berupa kompensasi nyata (terukur) maupun kompensasi tidak nyata (tidak terukur). Relasi pendidik dan sekolah dalam sistem kompensasi tergambar dalam diagram di bawah ini.

Kebijakan sistem imbalan ini dalam gaya kepemimpinan demokratis dibuat oleh pemangku kebijakan seperti kepala sekolah, komite sekolah, perwakilan guru dan perwakilan kepegawaian. Pada lokasi pene;itian tidak diketahui berapa jumlah konpensasi masing masing guru tetapi pada kedua sekolah ini sistem sistem musyawaroh yang diadakan oleh kepala sekolah dan komite maupun pihak lain yang terkait. Hal ini terungkap sesuai dengan pandangan Zuhairini dkk [26] dalam ajaran Islam segala sesuatu dipecahkan atas dasar musyawaroh, sesuai dengan firman Allah dalam Q.S Asy-Syura ayat 38:

وَالَّذِيْنَ اسْتَجَابُوْا لِرَبِّهِمْ وَاَقَامُوا الصَّلٰوةَ ۖ وَاَمْرُهُمْ شُوْرٰى بَيْنَهُمْ ۖ وَمِمَّا رَزَقْنٰهُمْ يُنْفِقُوْنَ ۚ

Artinya : Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka.(Q.S Asy-Syura :38)

Hal ini sesuai dengan padangan Sondang P. Siagian,[27] menurutnya tidak disangkal bahwa dalam melakukan penilaian, seorang penilai tidak bebas dari subjekif, maka untuk menghindari hal yang demikian maka harus dilakukan oleh beberapa orang. Hal ini juga sesuai dengan pandangan dewan penelitian pengupahan nasioanal seperti yang dikutip oleh Hadari Nawawi bahwa fungsi upah disini sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan. Kompensasi ini disebut upah dasar yakni upah atau gaji tetap seseorang pekerja dalam bentuk upah bulanan, atau upah mingguan, atau u[ah setiap jam bekerja.

Lembaga pendidikan Islam juga banyak dari mereka yang menggunakan sistem nilai keihklasan. Artinya niat itu diberikan hanya semata-mata untuk mengamalkan ilmu

[26] Zuhairini dkk. Metodik Khusus Pendidikan Agama, dilengkapi dengan modul dan permainan simulasi, (Surabaya : Usaha Nasional, 1983), 93

[27] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 258

dan mengabdikan diri pada lembaga, jadi para guru dan karyawan yang seperti berikut tadi hanya bermodal ikhlas dan berjuang, artinya sedikitpun gaji yang mereka terima itu tidak pernah menjadi masalah. Fenomena ini terjadi di beberapa lembaga pendidikan Islam swasta dibawah yayasan karena memang mereka berjuang dan bekerja sendiri untuk mengembangkan lembaga dan bisa jadi kompensasi mereka dibawah standart. Meskipun itu tidak semua lembaga pendidikan swasta seperti tersebut diatas. Misalkan pada lokasi penelitian ini MTs Salafiyah Merakurak Tuban ini dibangun diatas yayasan salafiyah dan merupakan sekolah Islam swasta, tetapi untuk masalah konpensasi selalu di nomor satukan meskipun daam kenyataanya sekolah swasta itu sangat sulit mendapatkan bantuan dari pemerintah kecuali dana bos tersebut dan itu sangat dirasa kurang untuk mencukupi semua urusan sekolah, ini juga tanggung jawab kepala sekolah bagaimana agar kompensasi dan gaji karyawan dan guru tetap terjamin.

Di ungkapkan oleh kepala sekolah MTs Salafiyah Merakurak bahwasanya beliau selalu mencarai inovasi dan cara bagaimana sekolah berjuang untuk mendapatkan uang guna untuk melunasi semua kompensasi pegawai dan guru.

3. Pelatihan / Training

Banyak pakar yang berbeda mengartikan pelatihan. Beberapa pakar menjelaskan sebagai berikut:[28]

a. Pelatihan adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilann yang dibutuhkan melaksanakan suatu pekerjaan
b. Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, untuk pegawai non manajerial dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis guna mencapai tujuan
c. Pelatihan merupakan upaya terencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai

Kebutuhan pelatihan diarahkan lebih banyak kepada guru. Karena guru merupakan fasilitator dalam kegiatan belajar mengajar perlu mendapatkan pelatihan khusus. Bagaimanapun keberhasilan pendidikan tak lepas dari peran seorang guru. Permasalahanya dari hasil penelitian yang ditemukan bahwa kualitas guru di Indonesia rata-rata masih dibawah standart terutama pada pembelajaranya. Kelemahan ini banyak

[28] Salim Idrus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Materi Perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam, Pasca Sarjana UIN MALIKI Malang.

pada penguasaan IT yang berbasis komputer dan penguasaan bahasa inggris yang mutlak dikuasai guru untuk menghadapi sistem sekolah berbasis internasional.

Pandangan ini sesuai dengan pendapat Azyumardi Azra[29] menurutnya dalam Islam pun juga mengajarkan kepada kaum muslimin agar menggunakan dan mengembangkan akal fikiranya, seperti yang terdapat dalam Al-Qur'an Q.S Al-Zumar Ayat 39:

قُلْ يٰقَوْمِ اعْمَلُوْا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّيْ عَامِلٌ ۚفَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَۙ

Artinya : Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.(Q.S Al-Zumar : 39)

Hal ini sesuai dengan pandangan Eti Rochaety[30] yang menjadi salah satu lemahnya pendidikan karena sistem informasi manajemen (SIM) yang saat ini baru wacana, untuk itu perlu adanya keseimbangan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dalam teknologi informasi. Pandangan ini juga sejalan dengan Muhaimin dkk[31] bahwa tugas kekhalifahan menyangkut menuntut ilmu, seperti dalam Q.S An-Nahl ayat 43 :

وَمَآ اَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ اِلَّا رِجَالًا نُّوْحِيْٓ اِلَيْهِمْ فَسْـَٔلُوْٓا اَهْلَ الذِّكْرِ اِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُوْنَۙ

Artinya : Dan kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui.(Q.S An-Nahl : 43)

Hal ini sejalan dengan pandangan Sanusi Uwes menurutnya sekolah tidak saja membutuhkan penambahan SDM tetapi juga memiliki program pengembangan sumber daya manusia. Program pengembangan bagi guru khususnya dalam upaya peningkatan profesionalitas guru. Rasionalnya guru merupakan media utama bagi pembelajaran, yang bertanggungjawab dan memberikan sumbangan pada pengembangan potensi siswa. [32] juga sejalan dengan pendapat Made Pidarta menurutnya guru adalah orang yang mengajarkan ilmu pengetahuan, maka guru harus selalu memeperbarui materi dan cara mengajar sesuai dengan kemajuan zaman, dan bila mungkin mengantisipasi atau mendahului zaman yang ada ada untuk mempersiapkan lulusan yang cocok dengan

[29] Azyumardi Azra., *Pendidikan Islam Tadisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*, (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1999), 13

[30] Eti Rochaety., *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 13

[31] Tim Dosen IAIN Sunan Ampel Malang., *Dasar-dasar kependidikan Islam Suatu Pengantar Imu Pendidikan Islam* (Surabaya : Karya Aditama, 996), 49

[32] Sanusi Uwes., *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen,* (Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 199), 38

zamanya kelak. Sesuai dengan hal tersebut diatas maka setiap lembaga harus mengadakan pengembangan.

Menurut E. Mulyasa[33] peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku tenaga kependidikan di sekolah. Menurutnya hal ini juga merupakan salah satu fungsi manajemen kependidikan di sekolah yang harus dilaksanakan kepala sekolah yaitu dengan mengembangkan tenaga kependidikan. Pandangan tersebut juga didukung oleh Malayu. S.P Hasibuan[34] yang mengatakan bahwa tenaga pendidikan merupakan kunci dalam pelaksanaan keberhasilan program kerja, sehingga perlu adannya kemampuan yang bermutu. Kemampuan tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi-fungsi tugasnya. Hal ini merupakan tantangan tersendiri dalam rangka pembinaan ketenagaan secara berkesinambungan, artinya para pengelola harus ditingkatkan kemampuanya. Juga sesuai dengan pandangan A. Dale Timpe[35] bahwa ketepatan strategi dalam menekankan kepada perbaikan kualitas memerlukan serangkaian sifat-sifat karyawan yang berbeda dan pemilihan praktek-praktek sumberdaya manusia yang berbeda pula. Perbedaan utama terletak pada orientasi karyawan kepada kualitas. Kualitas akan menjadi lebih penting daripada kuantitas. Untuk mencapai kualitas karyawan harus sangat menyadari proses dengan apa lembaga membuat dan menghantarkan produk dan jasa. Disamping karyawan harus cukup tertarik dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar, beserta suatu tingkat dukungan psikologi kepada lembaga. Untuk itu mereka harus diberi pelatihan yang ekstensif guna pengembangan diri dan karir.

Untuk mencapai hal tersebut lembaga pendidikan Islam seperti MTsN Tuban maupun MTs Salafiyah Merakurak Tuban telah mengadakan pelatihan-pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia yang dalam pelaksanaanya ada yang diadakan oleh sekolah sendiri maupun melalui lembaga lain yang sifatnya pengdelegasian secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Ini semua diungkap oleh salah satu karyawan MTsN Tuban bapak Tulus Setiawan:

”dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia guru ataupun pegawai diikutkan atau diadakan pelatihan di sekolah ini ataupun diluar, apabila pelatihan itu dari instansi luar dan dengan sistem yang digunakan adalah pendelegasian , maka kepala

[33] E. Mulyasa, Menjadi Kepala *Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2003), 151-157

[34] Malayu S,P Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), 170

[35] A. Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Memimpin Manusia, Managing People*, (Jakarta : IKAPI cet V, 2002), 146-148

sekolah mengambil kebijakan untuk mendelegasikan guru maupun karyawan secara bergiliran dan atau sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pelatihan". [36]

Menurut Oemar Hamalik[37] pelatihan mempunyai manfaat memberikan pengalaman baru tetapi juga berfungsi mengembangkan kemampuan berpikir guna memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam rangka memperlancar transfer belajar. Melalui kegiatan pelatihan para SDM mempunyai kesempatan yang besar untuk menyerap nilai-nilai baru yang selama ini mungkin belum ada, sehingga pola baru tersebut mareka dapatmenungkatkan profesinta dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu menurut Sondang P.Siagian[38] alasan yang fundamentalis untuk menyatakan demikian ialah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan maupun untuk menjwab tantangan dimasa yang akan datang, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Menurutnya tidak dapat disangkal lagi bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tetapi juga pergeseran nilai-nilai sosial.

2. Job Promotion

Menurut Sondang P. Siagian [39] bahwa dalam sebuah organisasi yang dimaksud promosi adalah perubahan pekerjaan pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tempat yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan pandangan Islam, bahwa promosi bisa dilihat dalam surat Al-Baqarah ayat 30 yaitu ketika Allah SWT mengangkat khalifah di bumi, dalam hal ini Allah berfirman :

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤىِٕكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗقَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗقَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui (Q.S Al-Baqarah : 30)

Dan perubahan dalam promosi itu biasanya diikuti dengan perubahan tanggung jawab, wewenang, kompensasi, status sosial, dan fasilitas yang didapatkan oleh pegawai. Hal ini juga sesuai dengan Al-Qur'an Surat Al-Anfal Ayat 4:

اُولٰۤىِٕكَ هُمُ الْمُؤْمِنُوْنَ حَقًّا ۗلَهُمْ دَرَجٰتٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَمَغْفِرَةٌ وَّرِزْقٌ كَرِيْمٌۚ

[36] Wawancara dengan bapak tulus Pegawai MTsN Tuban

[37] Oemar Hamalik, *Sistem Pembelajaran Jarak Jauh Dan Pembinaan Ketenagaan*, (Bandung : Trigrnda Karya, 1994), 75

[38] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*., (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), 81-182

[39] Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . 170

Artinya : Itulah orang-orang yang beriman dengan sebenar-benarnya. mereka akan memperoleh beberapa derajat ketinggian di sisi Tuhannya dan ampunan serta rezki (nikmat) yang mulia (Q.S. Al-Anfal : 4)

Berdasarkan pada hasil penelitian ternyata pada lembaga pendidikan Islam hampir sama, untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu, maka ada beberapa ketentuan yang harus dipenuhi yaitu minimal sudah berpengalaman menjadi guru biasa, harus guru KEMENAG, minimal sudah golongan empat (PNS) apabila. Sementara menurut A. Dale Timpe[40] sebelum memilih orang untuk dipromosikan ada cara yang dapat digunakan agar sesuai dengan jabatanya :

1. Sebuah uraian lengkap tentang jabatan yang harus diisi.
2. Nama-nama orang yang harus dipertimbangkan
3. Riwayat atau catatan kerja
4. Opini masyarakat organisasi

Sedangkan menurut Moekiat[41] sebelum melalukan promosi, maka yang perlu diperhatikan adalah gambaran secara menyeluruh mngenai suatu jabatan. Menurutnya analisis jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur, yaitu:

1. Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
2. Apa wewenang dan tanggung jawabnya
3. Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
4. Bagaimana cara melakukanya

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan yang dipakai di MTsN Tuban menggunakan gaya kepemimpinan demokratis religius dengan melihat gaya kepala sekolah dalam berkomunikasi, berpartisipasi dan sebagai motivator. Dalam berkomunikasi beliau bersikap santun, ketika memberi perintah beliau berbicara dengan tegas dan dengan mimik bijaksana, dan lembut juga dapat dilihat dari sikap dan semangat karyawan yang mempunyai dedikasi yang tinggi dan keihklasan untuk mengembangakan lembaga serta jiwa perjuangan dijalan Allah.

Gaya kepemimpinan di MTs Salafiyah menggunakan gaya kepemimpinan semi demokratis/situasional karena melihat gaya kepala sekolah yang berbeda beda dalam mempengaruhi bawahanya yaitu antara demokratis, otoriter dan laizzes faire dengan melihat

[40] A. Dale Timpe. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Memimpin Manusia, Manajing peopl, (Jakarta : IKAPI Cet. V, 2002), 302

[41] Moekiat. *Analisis Jabatan*, (Bandung : Mandar Maju, 1998),23

kesiapan bawahanya, tetapi yang sering dipakai oleh kepala sekolah MTs Salafiyah menggunakan gaya demokratis.

Pengembangan Sumber Daya Manusia ini terdiri dari 4 cara yaitu rekrutmen, kompensasi, pelatihan dan promosi. Adapun untuk rekrutmen dilakukan dengan cara menginformasikan, seleksi dan pemilihan melalui musyawaroh. Untuk kompensasi dengan cara pemenuhan kompensasi untuk setiap anggota organisasi dan juga pemberian hadiah untuk guru atau karyawan yang berprestasi. Kemudian untuk pelatihan dilakukan dengan mengguanakan tehnik pendelegasian sesuai asas kebutuhan pelatihan. Untuk promosi jabatan dilakukan dengan melihat kinerja pegawai.

Daftar Rujukan

Sagala, Saiful Sagala. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : ALFABETA

Subhan, Zaitunah Subhan. 2002. *Rekonstruksi Pemahaman Jender Dalam Islam (Agenda Sosio Kultural Dan Polotik Peran Perempuan*). Jakarta : El-Kahfi

Nurvita, Falita Alam, Iqbal Abdullah. *Kepemimpinan Kepala sekolah Perempuan dalam meningkatkan budaya sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan. ISSN: p.1412-8152 e.2580-1007. 27 (1) (2020) 42-52

Marno dan Triyo Supriyatno. 2007. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung : Revika Aditama

Bass, M.M. 1990. *Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Aplications*, (3rd Ed), New York : The free press

Rifa'i, Veitzal dan Deddi Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi*. (Jakarta : Gravindo Persada

Hersey dan Blanchand.1994. Manajemen Perilaku Organisasi: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*) terjemehan Agus Dharma, Pent. Jakarta: Erlangga

Engkoswara. 2010. *Administrasi pendidikan*. Bandung : ALFABETA

Siswanto. *Pengantar Manajemen*. 2005. Jakarta : Bumi Aksara

Bimas Kementrian Agama Republik Indonesia Propinsi Jawa Timur, Daftar Statisik madrasah 2009-2010

Priatiningsih, Selasih. *Kepemimpinan Wanita sebagai Kepala Sekolah Studi di SD Negeri Kecamatan Balung Kabupaten Jember*. Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT) IKIP PGRI Jemebr .Volume 1, No 1, Juni 2018 e-ISSN : 2598-5159

Mukhtar dan Iskandar .2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Gaung persada

Ardiansyah. 2012. *Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership) Sebagai Model Kepemimpinan Di Era Modern*. Jurnal Ilmu-ilmu sosial sosioscientia, Vol.2 No.2, 199-200

E. Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam konteks mensukseskan MBS dan KBK*, Bandung : Remaja Rosdakarya

P.Siagian, Sondang. 2002. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara Cet IX

Rohmad. *Kompensasi Pendidikan*. Insania Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan P3M STAIN Purwokerto Vol. 12 no 1 Januari-April 2008.

Zuhairini dkk. 1983. *Metodik Khusus Pendidikan Agama, dilengkapi dengan modul dan permainan simulasi*, Surabaya : Usaha Nasional

Idrus, Salim. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Materi Perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam, Pasca Sarjana UIN MALIKI Malang.

Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam Tadisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta : Logos Wacana Ilmu

Rochaety, Eti.2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara

Tim Dosen IAIN Sunan Ampel Malang. 1999. *Dasar-dasar kependidikan Islam Suatu Pengantar Imu Pendidikan Islam*. Surabaya : Karya Aditama

Malayu S,P Hasibuan. 2003. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara,

A. Dale Timpe. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Memimpin Manusia, Managing People*, Jakarta : IKAPI cet V,

Hamalik, Oemar, *Sistem Pembelajaran Jarak Jauh Dan Pembinaan Ketenagaan*, (Bandung : Trigrnda Karya