

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU  
DI MTs MUKHTAR SYAFA'AT BLOKAGUNG KABUPATEN  
BANYUWANGI  
TAHUN PELAJARAN 2016/2017**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

**FITRI ERNAWATI**

**NIM 084133007**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER  
APRIL, 2017**

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU  
DI MADRASAH TSANAWIYAH MUKHTAR SYAFA'AT  
BLOKAGUNG KABUPATEN BANYUWANGI  
TAHUN PELAJARAN 2016/2017**

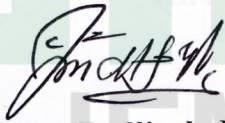
**SKRIPSI**

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh :

**FITRI ERNAWATI**  
NIM. 084 133 007

Disetujui Pembimbing

  
**Dr. H. ST. Rodliyah, M.Pd**  
NIP. 19680911 199903 2001

**FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) JEMBER**

**APRIL, 2017**

**MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU  
DI MADRASAH TSANAWIYAH MUKHTAR SYAFA'AT  
BLOKAGUNG KABUPATEN BANYUWANGI  
TAHUN PELAJARAN 2016/2017**


**SKRIPSI**


Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu  
Persyaratan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Hari : Kamis  
Tanggal : 20 April 2017  
Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

  
**Drs. H. Mahrus, M.Pd.I**  
NIP. 19670525 200012 1 0001

  
**Subakri, M.Pd.I**  
NIP. 197507212007701 1 032


Anggota :

1. Drs. Sarwan, M.Pd
2. Dr. Hj. ST. Rodliyah, M.Pd


Menyetujui  
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



  
**Dr. H. Abdullah, S.Ag., M.H.I.**  
NIP. 19760203 200212 1 003

## MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya:

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.”(QS. As-Sajdah (32) :24)<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup>Kementrian Agama, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2010), 417

## **PERSEMBAHAN**

*Karya ini penulis persembahkan kepada :*

- 1. Bapak Moh. Dahlan yang selalu mendoakan, memberi semangat untuk lebih rajin lagi dalam belajar, dan telah mendukung saya sampai selesainya skripsi ini*
- 2. Ibu Siti Robingatun yang selalu mendoakan, memberi semangat dan mendukung untuk penyelesaian skripsi ini*
- 3. Adikku tersayang Diva Ghairil Anam yang selalu memberi semangat saya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini*
- 4. Kepada Alm. P. Sukri selaku kakek saya yang memberikan dukungan untuk mencapai cita-cita dan kesuksesan*
- 5. Kepada Kakek dan Nenek saya yakni P.Tori dan Katimah yang selalu memberikan dukungan dan semangat untuk saya sehingga saya lebih rajin belajar*



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa’at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017”.

Shalawat serta salam tetap terlimpahkan kepada junjungan besar, nabi kita nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang ilmiah yaitu *Dinul Islam*.

Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Sarjana Pendidikan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dan sebagai wujud serta partisipasi penulis dalam mengembangkan dan mengaktualisasikan ilmu-ilmu yang telah penulis peroleh selama di bangku kuliah.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, perkenankan penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM selaku Rektor IAIN Jember
2. Dr. H. Abdullah, M.H.I. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember
3. Dr. Hj. ST. Rodliyah, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dan sekaligus sebagai dosen pembimbing skripsi.
4. Nuruddin, M.Pd.I selaku Kaeyua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
5. Segenap guru dan dosen yang telah memberikan ilmunya kepada saya sehingga sampai sejauh ini.
6. Bapak Nadiful Muhibin, S.Pd selaku kepala sekolah beserta guru
7. Sahabat angkatan 2013 IAIN Jember terutama kelas C1

Akhirnya penulis mohon maaf apabila dalam penulisan skripsi ini terdapat kesalahan. Penulis berharap saran dan kritiknya demi meningkatkan kualitas skripsi ini.

Jember, 31 Maret 2017  
Penulis

**Fitri Ernawati**  
NIM. 084133007



## ABSTRAK

Fitri Ernawati, 2017: Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Mts Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Jember. Pembimbing Dr. Hj. ST. Rodliyah, M.Pd.

**Kata Kunci : Model Kepemimpinan Situasional, Kompetensi Guru**

Model kepemimpinan situasional merupakan model perilaku yang digunakan oleh seorang kepala madrasah atau pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi sekolah, sebagai seorang kepala sekolah tidaklah mudah dalam mewujudkan tujuan, maka seorang kepala madrasah harus berusaha melakukan peningkatan pada 4 kompetensi guru, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

Fokus penelitian adalah : 1) Bagaimana model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?, 2) Bagaimana model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru?, 3) Bagaimana model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru?, dan 4) Bagaimana model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru?.

Tujuan penelitian ini adalah :1) Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, 2) Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, 3) Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru, dan 4) Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

Metode penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan dalam menentukan subjek penelitian, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode pengumpulan data dengan observasi partisipatif, *interview* bebas terpimpin, dokumenter. Dengan mengambil sumber data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru, adapun analisa data dalam penelitian ini yaitu, *Data Reduction, Data Display, Verification*. Keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian ini adalah : 1) Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan, 2) Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru adalah melakukan studi banding dengan sekolah-sekolah yang lebih maju, 3) Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru adalah Mengikutsertakan dalam pertemuan wali murid, dan 4) Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru adalah memberi arahan kepada guru-guru yang melanggar aturan yang ada di MTs Mukhtar Syaf'at dengan menegur agar nantinya dapat menjadi lebih baik.



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Penelitian .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Definisi Istilah.....	10
F. Sistematika Pembahasan .....	14
<b>BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>15</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	15
B. Kajian Teori .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	53
B. Lokasi Penelitian .....	54

C. Subyek Penelitian.....	55
D. Teknik Pengumpulan Data.....	57
E. Analisis Data.....	61
F. Keabsahan Data.....	64
G. Tahap-tahap Penelitian.....	65
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>68</b>
A. Gambaran Objek Penelitian .....	68
B. Penyajian Data dan Analisis.....	79
C. Pembahasan Temuan .....	94
<b>BAB V PENUTUP atau KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	101
B. Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

No Uraian	Halaman
4.1 Uraian Persamaan dan Perbedaan Penelitian .....	15
4.2 Uraian Inventaris Ruang Kepala Sekolah .....	56
4.3 Uraian Inventaris Ruang Kelas VII.....	56
4.4 Uraian Inventaris Ruang Kelas VIII .....	57
4.5 Uraian Inventaris Ruang Kelas IX .....	57
4.6 Uraian Inventaris Ruang Rapat Guru dan Kepala Sekolah.....	58
4.7 Uraian Inventaris Ruang Kurikulum.....	58
4.8 Uraian Inventaris Ruang Tata Usaha .....	58
4.9 Uraian Data Guru dan Karyawan MTs Mukhtar Syafa'at .....	59
4.10 Uraian Data Peserta Didik MTs Mukhtar Syafa'at .....	60



## DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Halaman
1.1	Uraian Model Jalur Tujuan .....	22
1.2	Uraian Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard.....	24
	Uraian Struktur Organisasi MTs Mukhtar Syafa'at	



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Madrasah Tsanawiyah atau Madrasah Aliyah diselenggarakan untuk melanjutkan dan meluaskan pendidikan dasar serta menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan mengadakan hubungan timbal balik dengan lingkungan alam sekitar, sosial dan budaya serta dapat mengembangkan lebih dalam dunia kerja atau pendidikan tinggi.

Beban yang diemban oleh seorang Kepala Madrasah sangatlah berat, maka madrasah harus dikelola secara profesional. Agar nantinya para lulusan sekolah bisa sesuai dengan harapan pemerintah. Thoha mengatakan bahwa organisasi (termasuk sekolah) akan berhasil atau gagalnya ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya.<sup>1</sup>

Sehubungan dari hal tersebut seorang pemimpin yakni Kepala Madrasah baik Negeri maupun Swasta di lingkungan pendidikan nasional secara periodik harus diberikan diklat dengan harapan agar sumber daya manusia (SDM) mereka meningkat dan mampu memimpin organisasi di sekolahnya masing-masing.

Menurut Hasibuan, pengembangan sumber manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral

---

<sup>1</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995),128

karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, jabatan melalui pendidikan dan latihan.<sup>2</sup>

Kepala madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah, yakni orang yang paling bertanggung jawab terhadap segala sesuatunya yang berhubungan dengan sekolah terlebih mengenai prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang lebih inovatif di sekolah dan hal tersebut telah tertuang dalam Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala madrasah yang mana harus memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi. Sehingga dapat diuraikan bahwasanya kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang menjadi organ sehingga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya. Dalam hal ini targetnya adalah para guru yang diharapkan dapat meningkatkan kompetensi setelah seseorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhinya.<sup>3</sup>

Melalui model kepemimpinan itulah seorang pemimpin akan mampu mentransfer beberapa nilai seperti, penekanan pada kelompok, dukungan guru-guru maupun karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria perubahan dan sebagainya, pada sisi lain pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.

---

<sup>2</sup> Drs. Malayu. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: CV Haji Masagung, 1990), 46

<sup>3</sup> Sudarman Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 145

Guna menyesuaikan nilai-nilai, maka dibutuhkan yang namanya suatu proses yakni sosialisasi, proses ini akan berhasil dengan baik jika pegawai baru merasa senang dengan lingkungan kerja yang ditempatinya. Tidak berbeda dengan guru dan peserta didik pada suatu sekolah tentunya akan merasa senang dan Proses Belajar Mengajar (PBM) akan berjalan baik. Kepala Sekolah mampu bertugas dan menjalankan fungsinya dengan baik pula. Dalam usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan seorang pemimpin yang menggunakan model kepemimpinan situasional, yaitu seorang pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya.

Disisi lain, pengertian dari model kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah atau pemimpin yang didasarkan pada hubungan tiga faktor, yaitu : perilaku tugas (*Task Behavior*), perilaku hubungan (*Relationship behavior*) dan kematangan (*Maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah, meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana harus mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan

anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah.<sup>4</sup>

Dalam organisasi kepemimpinan pendidikan Islam, pemimpin mempunyai tanggung jawab menurut Al-Qur'an sebagaimana yang dijelaskan dalam QS. An-Nisaa'/4:58.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya :“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.(QS. An-Nisaa'/4:58)<sup>5</sup>

Amanat adalah sesuatu yang diserahkan kepada pihak lain untuk dipelihara dan dikembalikan bila tiba saatnya dan diminta oleh pemikirnya. Pengertian amanat dalam ayat ini ialah sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sehingga tidak ada kata atau alasan untuk melalaikan tugas yang sudah diberikan kepadanya.

Ayat ini ketika memerintahkan menunaikan amanat, ditekankannya bahwa amanat tersebut harus ditunaikan kepada (أهلها) *ahliha* yakni pemiliknya, dan ketika memerintahkan menetapkan hukum dengan adil, dinyatakan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia. Hal ini

<sup>4</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, ( Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 115

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 1971), 128



berarti dalam memilih pemimpin terutama dalam kepemimpinan pendidikan harus diberikan kepada orang yang betul-betul bisa menjalankan amanatnya dan bisa melihat situasi dan kondisi serta bisa berbuat adil bagi bawahannya sesuai dengan pendekatan teori dan gaya kepemimpinan situasional.

Salah satu cara efektif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi guru adalah dengan jalan menciptakan kondisi yang menyokong untuk terciptanya kebutuhan pokok individu seseorang. Kondisi yang menghalangi terpenuhinya kebutuhan pokok individu tersebut antara lain adanya berbagai kelemahan organisasi dari manajemen. Terkait dengan permasalahan ini, maka seorang pemimpin harus mengawasi, berusaha mengajak bekerja dan membicarakan tentang apa-apa yang telah menjadi keluhannya.

Tugas seorang kepala madrasah sangatlah berat karena harus mampu berperan ganda. Selain sebagai pemimpin tentunya mampu menjadi mitra kerja guru-guru dalam mengajar dan mendidik para peserta didiknya. Dan tentu setiap pemimpin mempunyai cara dan metode sendiri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Permendiknas No. 16 Tahun 2007 menjelaskan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Empat kompetensi tersebut adalah : 1) Kompetensi Pedagogik; 2) Kompetensi Profesional; 3) Kompetensi Sosial dan 4) Kompetensi Kepribadian. Untuk menjadikan guru bertugas sesuai harapan dan dapat bertindak sebaik mungkin maka hal tersebut tidak akan lepas dari

peran Kepala Madrasah dalam memimpin, membimbing dan mengarahkan para guru di lingkungan kerjanya.<sup>6</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan, tanggal 2 Januari 2017 dengan Bapak Nadiful selaku kepala MTs Mukhtar Syafa'at.

Beliau mengatakan bahwa :

“MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung ini merupakan lembaga pendidikan yang berada di lingkungan pesantren dan dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah yang ditujukan untuk kegiatan pengembangan serta peningkatan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at, Kepala MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung menggunakan model kepemimpinan situasional sehingga kompetensi guru dapat mengalami peningkatan”.

MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung telah berdiri sejak 3 tahun yang lalu. Prestasi yang diraih masih belum terlalu banyak, tetapi yang menonjol adalah prestasi non akademik yang diraih oleh siswa-siswi di MTs Mukhtar Syafa'at, prestasi yang diraih antara lain juara 3 tilawatil qur'an, juara 1 catur tingkat kecamatan, dan lain-lain. Program yang dilaksanakan di MTs Mukhtar Syafa'at adalah dengan penggabungan antara pelajaran di pesantren dan sekolah Yang mana pada pagi hari seluruh murid diwajibkan untuk mengikuti kegiatan madrasah diniyah yang diadakan pada pukul 07:00-08:30 dan selanjutnya pelajaran umum. Ketika ada siswa/siswi yang tidak mengikuti kegiatan rutin tersebut maka pihak madrasah memberlakukan sanksi kepada mereka yang melanggar. Peraturan yang ada di MTs Mukhtar Syafa'at juga cukup ketat sehingga membuat para siswa/siswi jera ketika telah melakukan pelanggaran dan akhirnya mendapatkan hukuman.

---

<sup>6</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 18

Dari uraian latar belakang di atas, yang berisi berbagai penjelasan tentang keunggulan dari MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian. Fokus penelitian ini disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.<sup>7</sup> Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa fokus penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi ?
2. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi?
3. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi?

---

<sup>7</sup> Tim Revisi Buku Pedoman Karya Ilmiah IAIN Jember, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*, (Jember: IAIN Press, 2015), 44

4. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk <sup>8</sup>:

1. Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi
2. Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi
3. Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi
4. Untuk mendiskripsikan model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi

---

<sup>8</sup> Ibid,45

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Manfaat penelitian dapat berupa manfaat secara teoritis dan manfaat praktis, seperti manfaat bagi penulis/ peneliti, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Manfaat penelitian harus realistis. Dari penjabaran tersebut maka tersusunlah manfaat penelitian sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya khazanah dan wawasan ilmu pengetahuan tentang model kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi dan diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi serta tambahan pustaka pada perpustakaan IAIN Jember

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Peneliti**

- 1) Penelitian ini dapat memberikan pengalaman tersendiri bagi peneliti dalam penulisan karya ilmiah secara teori maupun praktek.
- 2) Penelitian ini dapat memperkaya wawasan pengetahuan peneliti yang berkaitan dengan model kepemimpinan situasional seorang kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru.

#### **b. Bagi MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung**

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk melakukan peningkatan kompetensi guru dengan melalui model kepemimpinan situasional kepala madrasah.

c. Bagi IAIN Jember

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan khususnya kepada mahasiswa IAIN Jember, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan informasi.

d. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan kepada masyarakat, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan informasi.

## **E. Definisi Istilah**

Definisi istilah berisikan tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul peneliti. Maka dari itu penulis terlebih dahulu akan menjelaskan arti dari masing-masing kata yang mendukung judul tulisan ini.<sup>9</sup> Adapun pengertian dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

### **1. Model Kepemimpinan Situasional**

Menurut Hersey dan Blanchard model kepemimpinan situasional adalah jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut atau bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.

Teori kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat dari bawahannya atau karyawannya dan situasi

---

<sup>9</sup> Ibid, 45

sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini memasyarakatkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.<sup>10</sup>

Model kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang bergantung pada kesiapan para pengikutnya atau bawahannya, melakukan interaksi dengannya dan pada tingkat situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

Berdasarkan teori model kepemimpinan situasional di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin, pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok guna menghasilkan para pendidik yang profesional.

## 2. Kompetensi Guru

Kompetensi guru menurut Hall dan Jones, yaitu pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur.

Dalam UU guru dan dosen , yakni pada BAB I (Ketentuan Umum) pasal 1 ayat 10, bahwa pengertian dari kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.

---

<sup>10</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 14

Dari beberapa pengertian kompetensi guru tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya kompetensi guru merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya yang mana, hal tersebut mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan, dan merujuk kepada *performance* dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi verifikasi tersebut yakni melalui pelaksanaan tugas kependidikan.<sup>11</sup>

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 tentang guru dan dosen, menyatakan bahwa : kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi : kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Berikut penjelasan mengenai empat kompetensi tersebut:

#### **a. Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi Pedagogik merupakan kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Adapun kompetensi pedagogik meliputi : Mengenal anak didiknya, menguasai teori-teori tentang pendidikan, bahan pelajaran, macam-macam teknik dan metode pembelajaran, menyusun rencana pelaksanaan

---

<sup>11</sup>Hawi Akmal, *Kompetensi Guru PAI*. (Palembang : Rafah Press, 2008)



pembelajaran (RPP) serta mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran.<sup>12</sup>

#### **b. Kompetensi Profesional**

Kompetensi Profesional merupakan kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran secara mendalam dan luas. Tidak hanya penguasaan materi pelajaran saja, namun juga penguasaan terhadap materi-materi kurikulum yang berlaku, konsep dan struktur keilmuan, masalah-masalah pendidikan dan wawasan yang memadai terhadap materi-materi yang bersangkutan.

#### **c. Kompetensi Sosial**

Kompetensi Sosial merupakan kemampuan guru dalam melakukan komunikasi baik lisan, tulisan maupun perbuatan kepada peserta didik, tenaga-tenaga kependidikan, wali murid, maupun masyarakat sekitar dengan cara yang efektif, ramah atau santun sesuai dengan adat dan norma yang telah berlaku. Selain itu, dalam kompetensi sosial ini, guru mampu bekerjasama dan beradaptasi dengan keanekaragaman suku dan budaya di tempat melaksanakannya tugas,

#### **d. Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi Kepribadian merupakan kemampuan individu atau personal yang mencerminkan kepribadian yang stabil, bijaksana, dewasa, berwibawa, dan dapat menjadi teladan bagi peserta didiknya serta memiliki akhlak yang mulia. Kompetensi kepribadian ini berkemampuan dalam

---

<sup>12</sup>Agus Wibowo dan Hamrin, *Menjadi Guru Berkarakter*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2012, 110

mengaktualisasikan diri sebagai pendidik yang disiplin, jujur, bertanggung jawab dan dapat menjadi sumber inspirasi positif bagi para peserta didiknya.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan digunakan untuk memberikan gambaran secara global tentang isi penelitian ini dari tiap bab, sehingga akan mempermudah dalam melakukan tinjauan terhadap isinya. Untuk lebih mudahnya, maka di bawah ini akan dikemukakan gambaran umum secara singkat dari pembahasan skripsi ini.<sup>13</sup>

Bab Satu : Pendahuluan, dalam bab ini dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan

Bab Dua : Kajian Kepustakaan, yang memuat penelitian terdahulu dan kajian teori. Penelitian terdahulu memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan pada saat ini. Sedangkan kajian teori berisi tentang teori yang terkait sehingga berguna sebagai perspektif dalam penelitian.

Bab Tiga : Metode penelitian, yang memuat pendekatan, jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

Bab Empat : Penyajian dan analisis data yang berisi tentang gambaran objek penelitian, penyajian data, analisis data serta pembahasan temuan yang telah diperoleh.

Bab Lima : Penutup, yang memuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran yang bersifat konstruktif.

---

<sup>13</sup> Tim Revisi, *Pedoman*, 48

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

##### 1. Kajian Terdahulu

Kajian pustaka sangat berguna untuk penyusunan skripsi ini. Fungsi kajian pustaka adalah untuk menunjukkan perbedaan dan posisi penelitian. Ada beberapa skripsi yang relevan dengan judul Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi. Penelitian tersebut sebagai berikut:

- a. Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Lailatul Arofah jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember Tahun 2014 tentang "*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama Negeri 10 Jember*". Hasilnya SMP tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kompetensi dari guru di SMPN 10 Jember. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dalam meningkatkan kompetensi guru adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan pada hubungan sesama manusia. Ciri-ciri gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah menetapkan peranan, menetapkan prosedur kerja, melakukan komunikasi satu arah, dan mencapai tujuan organisasi. Dan ciri-ciri gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah menjalin hubungan akrab,

menghargai anggota, bersikap hangat dan menaruh kepercayaan kepada anggota.<sup>1</sup>

- b. Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Ahmad Lutfi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Jember Tahun 2014 tentang *“Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN Sukorejo 2 Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014-2015”*. Hasilnya SD tersebut menerapkan gaya kepemimpinan dalam melakukan peningkatan terhadap kompetensi pedagogik guru, gaya yang digunakan dalam kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif. (1) Penerapan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SDN Sukorejo 2 Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember dapat berjalan dengan baik karena kepala sekolah SDN Sukorejo telah memberikan arahan-arahan atau motivasi-motivasi yang tinggi terhadap bawahannya. Kepala sekolah juga sering membina guru supaya perubahan-perubahan dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah, guru sering mengikuti pelatihan-pelatihan dan penataran agar kompetensi yang dimiliki bertambah dan itu semua tidak lepas dari peran seorang kepala sekolah. (2) Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SDN Sukorejo 2 Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember dapat berjalan

---

<sup>1</sup> Lailatul Arofah, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMPN 10 Jember Tahun Pelajaran 2013/2014*, ( Jember: Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, 2014)

dengan baik, karena kepala sekolah SDN Sukorejo 2 telah memberikan motivasi dan membina bawahannya. Kepala sekolah selalu terbuka terhadap bawahannya atau guru-guru, jika sedang memiliki masalah di sekolah dan memecahkannya dengan cara bersama-sama dengan guru dan kompetensi guru dapat meningkat karena tidak lepas dari peran kepala sekolah yang sering membina dan membangun kepercayaan yang tinggi kepada bawahannya.<sup>2</sup>

- c. Penelitian skripsi yang dilakukan oleh Mufidah Maulida Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Tahun 2015 tentang *“Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Jadid Tegalusi Mayang Jember”*. Hasil penelitiannya adalah : (1) Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Nurul Jadid Tegalusi Mayang Jember yaitu dilakukan dengan mengikutsertakan guru pada kegiatan workshop KTSP dan K-13, pelatihan IT, (2) Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MI Nurul Jadid Tegalusi Mayang Jember yaitu dilakukan dengan cara melibatkan guru pada kegiatan sosial keagamaan (seperti pemberian zakat fitrah pada orang-orang miskin setiap 1 tahun sekali), mengikutsertakan guru dalam kegiatan kelompok kerja guru (KKG), (3) Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MI Nurul Jadid Tegalusi Mayang Jember yaitu dilakukan melalui

---

<sup>2</sup>Ahmad Lutfi, *Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN Sukorejo 2 Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015*, (Jember: Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, 2014)

keteladanan antara lain : Kepala sekolah hadir tepat waktu, apabila ada guru yang tidak hadir atau melakukan kesalahan kepala sekolah menasehati dengan arif dan bijaksana, membimbing atau membantu guru dan karyawan yang mengalami kesulitan dan (4) Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MI Nurul Jadid Tegalgusi Mayang Jember, yaitu : dilakukan melalui penataran peningkatan kualitas guru, dalam mengajar, lokakarya seperti: membuat buku, karya tulis ilmiah, mengadakan studi banding ke sekolah-sekolah yang lebih maju yang diadakan di MI Darusholah Jember dan pelatihan guru mata pelajaran.<sup>3</sup>

Berdasarkan kajian pustaka tersebut peneliti mengangkat judul *“Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa’at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017”*. Dalam ketiga skripsi yang terdahulu memiliki persamaan yaitu membahas tentang peningkatan kompetensi guru melalui gaya kepemimpinan beserta peran kepala sekolah. Perbedaan penelitian ini adalah peneliti tidak membahas mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dan gaya kepemimpinan transformasional serta partisipatif dalam peningkatan kompetensi guru melainkan membahas mengenai model kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengetahui peningkatan kompetensi guru dalam proses pembelajaran yang telah dilakukannya. Sehingga penelitian kali ini tidak

---

<sup>3</sup> Mufidah Maulida, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MI Nurul Jadid Tegalgusi Mayang Jember Tahun Pelajaran 2014/2015*, (Jember: Skripsi Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, 2014)

berhenti sampai pencapaian kompetensi dari guru namun juga membahas mengenai tindakan selanjutnya setelah kepala madrasah menerapkan model kepemimpinan situasional. Dan peneliti juga lebih fokus pada model kepemimpinan kepala madrasah yang situasional.

Dari telaah dan penelusuran terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas dapat dikatakan bahwa penelitian yang akan dilakukan belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Dengan kata lain penelitian ini akan menambah pengetahuan dan melengkapi dari penelitian yang telah ada sebelumnya.

**Tabel 4.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

No	Nama/ Judul Skripsi	Persamaan	Perbedaan	Temuan
1	Lailatul Arofah/ Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama 10 Jember	Sama-sama memiliki tujuan dalam melakukan peningkatan kompetensi guru	Dalam melakukan peningkatan terhadap kompetensi guru, yang digunakan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan pada hubungan sesama manusia.	Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah SMP tersebut menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kompetensi guru di SMPN 10 Jember. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sendiri yang digunakan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan pada hubungan sesama manusia

2	<p>Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN Sukorejo 2 Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014-2015.</p>	<p>Menggunakan gaya kepemimpinan dalam melakukan peningkatan pada kompetensi pedagogik seorang guru</p>	<p>Menggunakan gaya kepemimpinan untuk melakukan peningkatan kompetensi pedagogik. Gaya tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif</p>	<p>Penerapan gaya kepemimpinan transforamsional dan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SDN Sukorejo 2 Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember dapat berjalan dengan baik karena kepala sekolah SDN Sukorejo telah memberikan arahan-arahan atau motivasi-motivasi yang tinggi terhadap bawahannya dan kepala sekolah SDN Sukorejo 2 telah memberikan motivasi dan membina bawahannya.</p>
3	<p>Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MI Nurul Jadid Tegalgusi Mayang Jember</p>	<p>Mempunyai tujuan untuk melakukan peningkatan pada kompetensi guru sehingga aktifitas pembelajaran dapat efektif dan efisien</p>	<p>Dalam skripsi ini menggunakan peran dari kepala sekolah dalam melakukan peningkatan kompetensi pada guru.</p>	<p>Peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MI Nurul Jadid Tegalgusi Jember yaitu dilakukan dengan mengikutsertakan guru pada kegiatan workshop KTSP dan K-13</p>



## B. Kajian Teori

### 1. Kajian Teori tentang Model Kepemimpinan Situasional

#### a. Pengertian Model Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan model kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.<sup>4</sup>

Model kepemimpinan situasional ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task Behavior*), perilaku hubungan (*Relationship Behavior*) dan kematangan (*Maturnity*).

Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat.

Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan merupakan kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah

---

<sup>4</sup> Veithzal , *Kepemimpinan*, 14

merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah.<sup>5</sup>

## **b. Model Kepemimpinan Situasional**

Ada beberapa model dalam kepemimpinan situasional, antara lain :

### **1) Model Kepemimpinan Kontigensi**

Model ini dikembangkan oleh Fiedler, model kontingensi dari efektifitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.

Leader Orientation, Fiedler (1964, 1967) membedakan dua dasar orientasi pemimpin : orientasi hubungan (pusat perhatiannya pada orang) dan orientasi tugas (pusat perhatiannya pada penyelesaian tugas sengai sesuatu yang paling penting). Teknik operasional yang dikembangkan oleh Fiedler untkk mengukur orientasi kepemimpinan patut untuk diperhatikan. Orientasi kepemimpinan diukur dengan skala LPC (misalnya : akrab tidak akrab, dapat dipercaya tidak dapat percaya, dapat bekerjasama-tidak dapat bekerjasama). Skor LPC adalah jumlah dari penilaian pada semua skala tersebut. Skor LPC yang tinggi mengindikasikan *Relationship*

---

<sup>5</sup> Mulyasa, *Manajemen*, 115

*Oriented Leader*, sedangkan bila skor LPC-nya rendah mengidentifikasikan *Task Oriented Leader*.<sup>6</sup>

Dalam buku Veithzal Rivai, juga dijelaskan bahwasanya Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan *Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale* untuk mengukur dua gaya kepemimpinan :

- a) Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif.
- b) Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.<sup>7</sup>

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari beberapa faktor utama ,

yaitu:

- a) Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/ buruknya hubungan antara pemimpin dengan bawahan.
- b) Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

<sup>6</sup> Babun Suharto, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*, (Surabaya: AprintA Offset, 2006), 43

<sup>7</sup> Veithzal, *Kepemimpinan*, 19

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila:

- a) Pemimpin diterima oleh para pengikutnya
- b) Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
- c) Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin

Jika situasi yang terjadi sebaliknya, maka yang terjadi adalah hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Tahun 1987 Fiedler dan salah seorang pembantunya Joe Garcia, mengkonsep ulang teori orisinal dan Fiedler sebagai teori sumber daya kognitif.

Dalam teori ini menambahkan dua situasi yang memungkinkan akan mempengaruhi model kepemimpinan yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pemimpin pada rencana, strategi, keputusannya pada anggota.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam teori sumber daya kognitif adalah suatu kepemimpinan yang menyatakan bahwa seorang pimpinan memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid, 20

## 2) Model Partisipasi Pemimpin oleh *Vroom dan Yetton*

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Kebalikan dari Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi:

- a) Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- b) Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi.
- c) Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan.
- d) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain.
- e) Terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan dalam pemecahan masalah.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Veithzal, *Kepemimpinan*, 21

Model ini mempertahankan 5 gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan otoriter (AI, AII), ke konsultatif (CI, CII) sampai pendekatan yang sepenuhnya partisipatif (GII), lebih jelas dijabarkan sebagai berikut :

AI : Pemimpin menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.<sup>10</sup>

AII : Pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan bawahan, kemudian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah sebenarnya ketika mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada manajer bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.

CI : Pimpinan berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian pimpinan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh dari bawahannya.

CII : Pimpinan berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka. Kemudian mereka akan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahannya.

---

<sup>10</sup>Ibid, 21-22

GII : Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba mempengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan dari seluruh kelompok

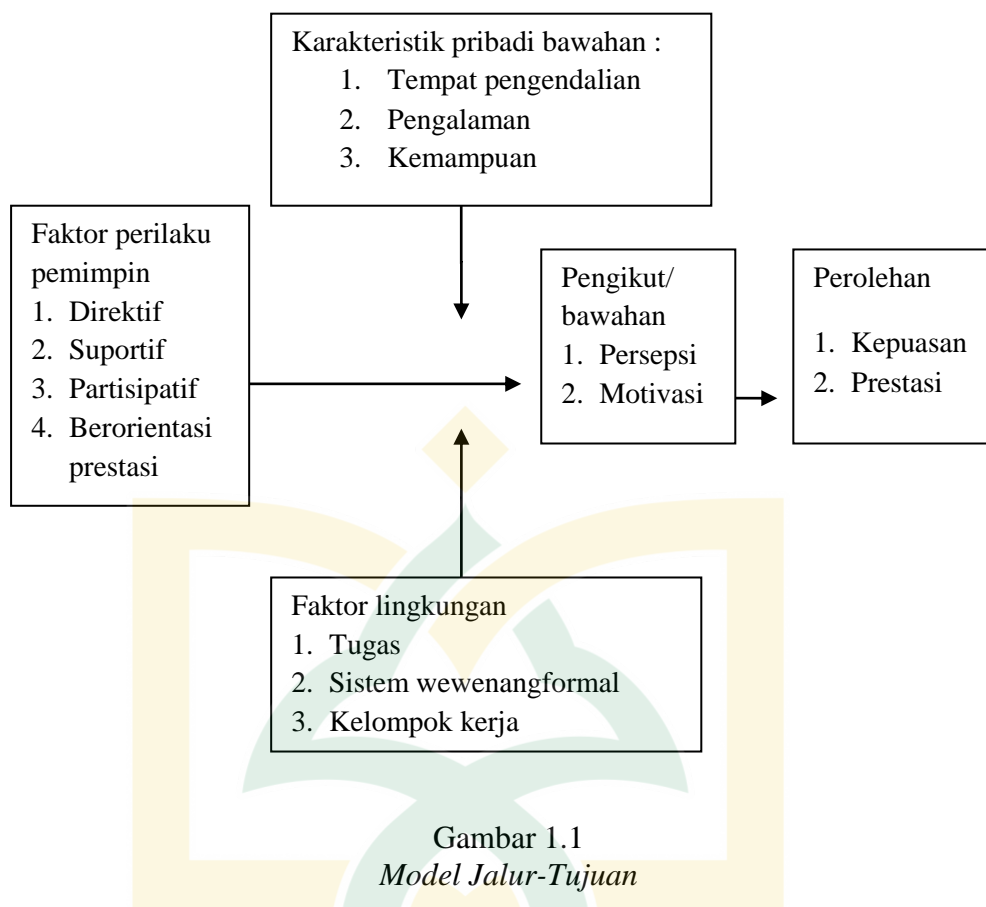
### 3) Model Jalur Tujuan (*Path Goal Model*)

Seperti pendekatan kepemimpinan situasional atau kontigensi lainnya, model kepemimpinan jalur tujuan berusaha meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangan oleh Robert J House, Pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya atau bawahannya.

Teorinya disebut sebagai jalur tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya atau bawahannya pada tujuan kerja, pada tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan.<sup>11</sup> Berikut bagan tentang model jalur tujuan

---

<sup>11</sup> Ibid, 23



#### 4) Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Hersey dan Blencharad mengembangkan model kepemimpinan serta memiliki pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional.<sup>12</sup>

Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar dan secara intuitif mengetahui tingkat kematangan para pengikutnya/bawahannya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan

<sup>12</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 24



dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.

Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut empat gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer, yaitu :

- a) mengatakan/telling,
- b) menjual/ selling,
- c) Partisipasi/ Participation dan
- d) delegasi / delegating.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini :

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin,
- b) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pemimpin
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. <sup>13</sup>

Model kepemimpinan ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran

---

<sup>13</sup> Ibid, 24

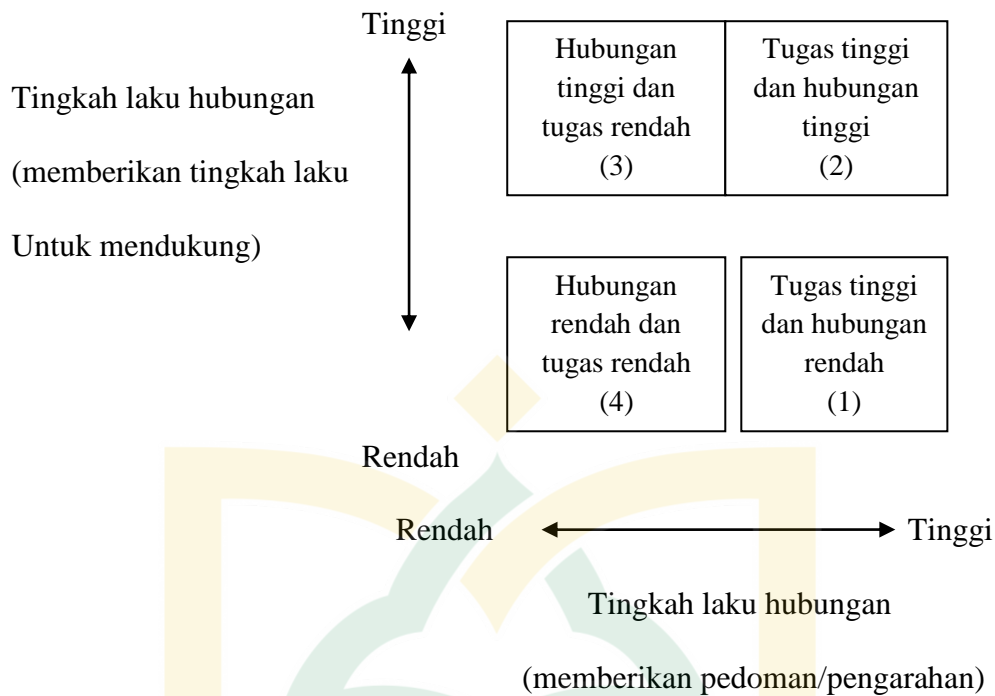
dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya, yaitu:

- a) Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
- b) Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian [ada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
- c) Tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
- d) Tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan. <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 25



Gambar 1.2 Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

**Keterangan Gambar 1.2**

- a) Tahap Pertama, tugas tinggi artinya banyak instruksi-instruksi yang perlu disampaikan mengingat bawahan baru menghadapi pekerjaan dan situasi yang baru. Hubungan rendah artinya tahap ini pemimpin belum banyak memberikan motivasi yang bersifat dukungan, karena bawahan belum siap karena memerlukan struktur sementara manajer masih mengamati.
- b) Tahap kedua, tugas tinggi bawahan mulai belajar mengenai tugasnya, perhatian dan tugas tetap penting karena mereka belum dapat bekerja tanpa struktur, manajer telah terbiasa mulai banyak memberikan dorongan lebih jauh untuk keberhasilannya.

c) Tahap ketiga, karyawan mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi untuk berprestasi mulai tampak dan secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin tidak perlu lagi memberika pengarahan dan motivasi.

d) Tahap keempat, karyawan sudah lebih percaya diri, bisa mengarahkan sendiri dan berpengalaman, tidak lagi mengharapkan pengarhan dari pimpinan, karena mereka sudah mandiri.<sup>15</sup>

### c. Implementasi Teori Situasional dalam Kepemimpinan Pendidikan

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri keprmpimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor ruang dan waktu. Faktor situasional yangnng berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah sebagai berikut :

- 1) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- 2) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- 3) Norma yang dianut kelompok
- 4) Ancaman dari luar organisasi/ lembaga
- 5) Tingkat stres
- 6) Iklim yang tedapat dalam organisasi/lembaga<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ibid, 23-24

<sup>16</sup>Sobry Sutikno, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*, (Lombok: Holistika, 2014), 15

Untuk mencapai suatu keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi/ lembaga pendidikan, pemimpin memerlukan model kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya. Model kepemimpinan dapat dikaji dalam beberapa pendekatan, salah satunya adalah pendekatan situasional. Pendekatan ini menitikberatkan pada berbagai model kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam situasi tertentu.<sup>17</sup>

Menurut Fiedler, kepemimpinan yang berhasil tergantung kepada penerapan model kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Hal ini berarti keberhasilan suatu kepemimpinan dalam organisasi atau lembaga pendidikan tergantung dari pemimpinnya dalam memahami keadaan atau situasi yang berbeda-beda yang dihadapinya.

Model kepemimpinan situasi ini muncul karena model-model kepemimpinan sebelumnya tidak bisa memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan. Dari hasil penelaahann para pakar, bahwa model kepemimpinan situasional mengandung pokok-pokok pikiran sebagai berikut:

Dimana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi.

---

<sup>17</sup> Abdul Majir, *Perkembangan Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Cipta Restu, 2012), 44

- 1) Perilaku kepemimpinan yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.
- 2) Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang.
- 3) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis dengan baik terhadap situasi.
- 4) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada.<sup>18</sup>

Kepemimpinan situasional merupakan perkembangan terakhir daripada kepemimpinan model kontingensi atau Fiedler yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blannchard yang semula disebut *Life Cicle Monday*.

## **2. Kajian Teori tentang Kompetensi Guru**

### **a. Pengertian Kompetensi Guru**

Menurut kamus Umum Indonesia (WJS. Purwadinata) kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) yakni

---

<sup>18</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 30

kemampuan atau kecakapan.<sup>19</sup> Kompetensi didefinisikan sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Ada juga yang mengatakan bahwa “Kompetensi atau secara umum diartikan sebagai kemampuan, dapat bersifat mental maupun fisik”.<sup>20</sup> Depdiknas merumuskan definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.<sup>21</sup> Berarti kompetensi merupakan suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.

Kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan nyata.<sup>22</sup> Dalam hal ini kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru untuk dapat melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. UU No. 14 tahun 2005 pasal 8 tentang guru dan dosen menyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

---

<sup>19</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 14

<sup>20</sup> Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Prestadi Pustakarya, 2012), 15

<sup>21</sup> Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 5-6

<sup>22</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 23

Menurut Broke and Stone, "*Descriptive of qualitative natur of teacher behaviour appears to be antirely meaningful*". Kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dan perilaku guru yang tampak sangat berarti. Menurut Charles E. Johson, "*Competency as a rational performance wich satisfactorily meets the objective for a desired condition*". Kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan

Sedangkan guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

Adapun kompetensi guru yaitu kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Dengan gambaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruan.

#### **b. Jenis-jenis Kompetensi Guru**

Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 2005, tentang kompetensi seorang guru. Ada empat kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh



seorang guru, antara lain: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian.

Mengacu pada pengertian kompetensi di atas, maka dalam hal ini kompetensi guru dilakukan seorang guru dalam melaksanakan profesi pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan. Berikut adalah penjelasan dari keempat kompetensi:

### **1) Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Selain itu kompetensi pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu, membimbing dan memimpin peserta didik.<sup>23</sup>

Dalam perspektif pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam penjelasan Permendiknas No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, bahwa Kompetensi Pedagogik yang merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi:

- a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan.
- b) Pemahaman terhadap peserta didik.
- c) Pengembangan kurikulum atau silabus.
- d) Perancangan pembelajaran.
- e) Pelaksanaan pembelajaran.
- f) Evaluasi hasil belajar.

---

<sup>23</sup> Ibid, 22

g) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

## 2) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi. Kompetensi guru profesional merupakan kompetensi yang menggambarkan kemampuan khusus yang sadar dan terarah kepada tujuan-tujuan tertentu.<sup>24</sup>

Guru adalah salah satu faktor penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu meningkatkan mutu pendidikan berarti juga meningkatkan mutu guru. Meningkatkan mutu guru bukan hanya dari segi kesejahteraannya, tetapi juga profesionalitasnya. UU No. 14 tahun 2005 Pasal 1 ayat (1) menyatakan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Sebagai seorang profesional guru harus memiliki kompetensi keguruan yang cukup. Kompetensi keguruan itu tampak pada kemampuannya menerapkan sejumlah konsep, asas kerja sebagai guru, mampu

---

<sup>24</sup> Ibid, 23

mendemonstrasikan sejumlah strategi maupun pendekatan pengajaran yang menarik dan interaktif, disiplin, jujur dan konsisten.

Selanjutnya dalam penjelasan Peraturan pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dijelaskan bahwa kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam berdasarkan Peraturan Pemerintah meliputi:

Konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang koheren dengan materi ajar.

- a) Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah.
- b) Hubungan konsep-konsep antar pelajaran yang terkait.
- c) Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- d) Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.<sup>25</sup>

### 3) Kompetensi Sosial

Berdasarkan kodrat manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk etis. Ia harus dapat memperlakukan peserta didiknya secara wajar dan bertujuan agar tercapai optimalisasi potensi pada diri masing-masing peserta didik. Ia harus memahami dan menerapkan prinsip belajar humanistik yang beranggapan bahwa keberhasilan belajar ditentukan oleh kemampuan yang ada pada peserta didik tersebut. Instruktur hanya bertugas melayani mereka sesuai kebutuhan

---

<sup>25</sup> Ibid, 24

mereka masing-masing. Kompetensi sosial yang dimiliki oleh seorang guru adalah menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka (seperti orang tua, tetangga dan sesama teman).<sup>26</sup>

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pada Pasal 4 ayat 1, menyatakan “Pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis tidak dapat diurus dengan paradigma birokratik.<sup>27</sup>

Penyelenggaraan pendidikan khususnya pendidikan yang demokratis memberi layanan belajar kepada peserta didik mengandung dimensi sosial, oleh karena itu dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik mengedepankan sentuhan sosial. Artinya kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik lain, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial mencakup perangkat perilaku yang menyangkut:

---

<sup>26</sup>Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 19

<sup>27</sup> Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru*, 35

- a) Kemampuan interaktif yaitu kemampuan yang menunjang efektivitas interksi dengan orang lain seperti keterampilan ekspresi diri, berbicara efektif, memahami pengaruh orang lain terhadap diri sendiri, menafsirkan motif orang lain, mencapai rasa aman bersama orang lain
- b) Keterampilan memecahkan masalah kehidupan seperti mengatur waktu, uang, kehidupan, keluarga, memahami nilai kehidupan dan sebagainya.

Dengan demikian indikator kemampuan sosial guru adalah mampu berkomunikasi dan bergaul dengan peserta didik, sesama pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua dan wali murid, masyarakat dan lingkungan sekitar, dan mampu mengembangkan jaringan.

Dalam penjelasan PP No. 19 tahun 2005 disebutkan bahwa: “Kompetensi sosial, yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk:

- a) Berkomunikasi lisan dan tulisan
- b) Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- c) Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali
- d) Bergaul secara santun dengan masyarakat”.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Wahyudi, *Panduan*, 25

#### 4) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan penguasaan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Dilihat dari aspek psikologi kompetensi kepribadian guru menunjukkan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian adalah :

- a) Mantap dan stabil yaitu memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku;
- b) Dewasa yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru;
- c) Arif dan bijaksana yaitu tampilannya bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan masyarakat dengan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak;
- d) Berwibawa yaitu perilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik,; dan
- e) Memiliki akhlak mulia dan perilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religius, jujur, ikhlas dan suka menolong.<sup>29</sup>

Moh. Uzer Usman secara lebih rinci lagi menjelaskan tentang kemampuan personal guru yang mencakup hal-hal berikut:

- a) Mengembangkan kepribadian, seperti:

---

<sup>29</sup> Sagala, *Kemampuan*, 34

- (1) Bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa
- (2) Mengembangkan sifat-sifat terpuji yang dipersyaratkan bagi jabatan guru
- b) Berinteraksi dan berkomunikasi, seperti :
  - (1) Berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional; dan
  - (2) Berinteraksi dengan masyarakat untuk pencapaian misi pendidikan<sup>30</sup>
- c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, seperti:
  - (1) Membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar; dan
  - (2) Membimbing siswa yang mengalami permasalahan.
- d) Melaksanakan administrasi sekolah, seperti:
  - (1) Mengenal pengadministrasian kegiatan sekolah; dan
  - (2) Melaksanakan kegiatan administrasi
- e) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran, seperti:
  - (1) Mengkaji konsep dasar penelitian
  - (2) Melaksanakan penelitian sederhana.<sup>31</sup>

Kode etik merupakan landasan moral, pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan khususnya bagi tenaga profesi dalam melaksanakan tugas dalam hidup sehari-hari. Tujuan kode etik antara lain untuk menjunjung tinggi martabat profesi, memelihara

<sup>30</sup>Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), 210-211

<sup>31</sup>Ibid, 211

kesejahteraan para anggota, meningkatkan pengabdian para anggota profesi, meningkatkan mutu dan kualitas profesi, dan meningkatkan mutu organisasi profesi.

Rumusan kode etik Guru Indonesia setelah disempurnakan dalam kongres PGRI XVI tahun 1989 di Jakarta menjadi sebagai berikut:

- a) Guru berbakti membimbing peserta didik untuk membantu manusia Indonesia seutuhnya yang berjiwa Pancasila;
- b) Guru memiliki dan melaksanakan kejujuran profesional
- c) Guru berusaha memperoleh informasi tentang peserta didik sebagai bahan melakukan bimbingan dan pembinaan;
- d) Guru menciptakan suasana yang sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses pembelajaran;
- e) Guru memelihara hubungan baik dengan orang tua murid dan masyarakat sekitarnya untuk membina peran serta dan rasa tanggung jawab bersama terhadap pendidikan;
- f) Guru secara pribadi dan bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya;
- g) Guru memelihara hubungan seprofesi, semangat kekeluargaan, dan kesetiakawanan;
- h) Guru secara bersama-sama memelihara dan meningkatkan mutu organisasi PGRI sebagai sarana perjuangan dan pengabdian;



- i) Guru melaksanakan segala kebijaksanaan pemerintah dan bidang pendidikan.<sup>32</sup>

Guru sebagai teladan bagi siswa-siswanya harus memiliki sikap dan kepribadian utuh yang dapat dijadikan tokoh panutan idola dalam seluruh segi kehidupannya. Karenanya guru harus selalu berusaha memilih dan melakukan perbuatan yang positif agar dapat mengangkat citra baik dan kewibawaannya, terutama di depan siswa-siswanya.

### c. Pengembangan Kompetensi Guru

Lembaga pendidikan guru merupakan suatu lembaga yang selalu mendapat perhatian baik oleh para ahli pendidikan maupun para administrator pendidikan dalam berbagai tingkat, wewenang, dan tanggung jawab dalam sector pendidikan. Perhatian itu wajar diberikan mengingat pentingnya peranan lembaga pendidikan guru, baik *pre-service* maupun *in-service*, dalam rangka mempersiapkan dan menyediakan calon-calon guru dalam berbagai jenjang persekolahan. Jadi pemerintah merintis suatu struktur lembaga pendidikan guru yang bertugas mempersiapkan calon guru untuk perguruan tinggi.

Berikut penjabaran mengenai program-program dalam melakukan pengembangan kompetensi dari guru :

- 1) Peranan LPTK dalam Mengembangkan Kompetensi Professional Para Guru

---

<sup>32</sup> Syaiful , *Kemampuan Profesional Guru*, 35-36

Lembaga Pendidikan Tenaga kependidikan (LPTK) sebagai lembaga pendidikan guru tingkat universitas mempunyai fungsi pokok dalam rangka mempersiapkan para calon guru yang kelak mampu melakukan tugasnya selaku profesional pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan sekolah menengah tingkat atas (SMA). Dalam hubungan dengan usaha pengembangan kompetensi profesional guru, secara langsung atau tidak langsung, LPTK mengemban beberapa peran antara lain:

- a) Dalam mempersiapkan calon guru yang sesuai dengan bidang-bidang studi non keguruan, seperti: IPS, IPA, Bahasa Indonesia, Matematika, dan sebagainya. Dan calon guru studi pendidikan seperti : psikologi pendidikan, ilmu pendidikan, dan sebagainya.

Kedua jenis guru ini, disamping dipersiapkan dalam bidang-bidang studi tertentu, juga perlu mempelajari ilmu keguruan untuk mengembangkan kompetensi keguruan.

- b) Menyelenggarakan kelas paralel. Kelas paralel diselenggarakan khusus untuk menyalurkan keinginan yang besar dari sejumlah karyawan pendidikan, kelas ini diselenggarakan pada sore hari.

Berikut bentuk-bentuk program dari kelas paralel :

- (1) Program Kuliah Padat
- (2) Membantu peningkatan universitas swasta

(3) Program KKN turut membantu mengembangkan kemampuan profesional guru.<sup>33</sup>

2) Pengembangan Kompetensi Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kurikulum Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung

Berdasarkan kepres RI Nomor 124 tahun 1999 dinyatakan pendirian UPI. Sejak saat itu LPTK mengalami perubahan, baik secara institusional maupun kurikulum. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pengembangan kompetensi lulusan UPI telah digariskan dengan jelas, dalam kurikulum khususnya pada tujuan UPI. Berikut merupakan tujuan-tujuan yang terdapat pada kurikulum khusus UPI yaitu:

a) Tujuan umum

(1)Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang menghasilkan tenaga kependidikan yang profesional.

(2)Menghasilkan tenaga guru pendidikan dasar dan menengah, pendidikan luar sekolah, serta tenaga kependidikan lainnya yang menunjang sistem pendidikan nasional.

(3)Mempersiapkan dan membina tenaga akademik untuk LPTK dan lembaga pendidikan tinggi lain sesuai dengan kebutuhan, antara lain dengan program pascasarjana.

(4)Mengembangkan dan melaksanakan program pendidikan dalam jabatan (*in-service education*) untuk jabatan tenaga

---

<sup>33</sup>Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 53-55

kependidikan yang secara khusus diselenggarakan oleh program pascasarjana S2 dan S3.

b) Tujuan khusus

- (1) Menghasilkan tenaga pendidik yang bermutu dan meliputi berbagai bidang studi yang sesuai dengan pendidikan.
- (2) Menghasilkan tenaga pendidik lain yang menunjang berfungsinya sistem pendidikan.
- (3) Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni untuk menunjang praktek profesional kependidikan.
- (4) Mempersiapkan dan membina tenaga akademik untuk LPTK sesuai dengan kebutuhan.
- (5) Mengembangkan dan melaksanakan program pendidikan dalam jabatan (*in-service education*) untuk tenaga kependidikan.
- (6) Melayani usaha perbaikan dan pengembangan aparat pengelola pendidikan sesuai dengan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi serta seni yang menunjang praktek profesional kependidikan.
- (7) Melaksanakan darma penelitian dalam bidang kependidikan, baik kependidikan jalur sekolah maupun jalur luar sekolah yang memiliki keterkaitan dengan darma pendidikan dan pengajaran, serta darma pengabdian pada masyarakat.
- (8) Melaksanakan program pengabdian pada masyarakat yang berhubungan dengan pemecahan masalah-masalah kependidikan

dan pembangunan yang terkait dengan darma pendidikan dan pengajaran serta darma penelitian.

c) Tujuan kurikulum

Berikut merupakan tujuan kurikulum UPI adalah.

- (1) Mengembangkan kepribadian guru dan tenaga kependidikan lainnya yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berwawasan pancasila dan UUD 1945.
- (2) Mengembangkan sikap dan wawasan sebagai guru, pengajar, dan tenaga kependidikan lainnya yang profesional.
- (3) Mengembangkan penguasaan ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lain sesuai dengan bidang studi yang akan menjadi kewenangan utama sebagai tenaga pendidik pada jalur sekolah atau luar sekolah.
- (4) Mengembangkan penguasaan ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lain sesuai dengan program yang akan menjadi kewenangan utama sebagai guru.
- (5) Mengembangkan penguasaan ilmu pendidikan, pendidikan disiplin ilmu, dan disiplin ilmu lain sesuai dengan bidang studi yang akan memberi kewenangan tambahan atau kemampuan tambahan sebagai guru atau tenaga kependidikan lainnya.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Ibid, 55-58

#### **d. Pentingnya Kompetensi Guru**

Sebagai salah satu jenis profesi, guru memiliki kompetensi-kompetensi tertentu yang harus dipenuhi. Adanya kompetensi tersebut memiliki posisi yang penting dalam profesi keguruan. Berikut alasan-alasan mengapa kompetensi guru itu penting:

##### **1) Kompetensi Guru sebagai Alat Seleksi Penerimaan Guru**

Perlu ditentukan secara umum jenis kompetensi apakah yang perlu dipenuhi sebagai syarat agar seseorang dapat diterima menjadi guru. Dengan adanya syarat sebagai kriteria penerimaan calon guru, maka akan terdapat pedoman bagi para administrator dalam memilih mana guru yang diperlukan untuk satu sekolah. Asumsi yang mendasari kriteria ini adalah bahwa setiap calon guru yang memenuhi syarat tersebut akan berhasil mengemban tugasnya selaku tenaga kependidikan di sekolah<sup>35</sup>. Kompetensi di sini merupakan salah satu kriteria penting dalam seleksi penerimaan guru di suatu lembaga pendidikan. Sehingga dalam seleksi tersebut bukan didasarkan pada alasan yang subjektif, melainkan atas dasar yang objektif, yang berlaku secara umum untuk semua calon guru.

##### **2) Kompetensi Guru Penting dalam Rangka Pembinaan Guru**

Jika telah ditentukan jenis kompetensi guru yang diperlukan, maka atas dasar ukuran itu akan dapat diobservasi dan ditentukan guru yang telah memiliki kompetensi penuh dan guru yang masih kurang

---

<sup>35</sup> Ibid, 35

memadai kompetensinya. Informasi tentang hal ini tentu diperlukan oleh para administrator dalam usaha pembinaan dan pengembangan terhadap para guru. Para guru yang telah memiliki kompetensi penuh sudah tentu perlu dibina terus agar kompetensinya tetap mantap. Kalau terjadi perkembangan baru yang memberikan tuntutan baru terhadap sekolah, maka sebelumnya sudah dapat direncanakan jenis kompetensi apa yang kelak akan diberikan agar guru tersebut memiliki kompetensi yang serasi. Bagi guru yang sejak semula memiliki kompetensi di bawah standar, administrator menyusun perencanaan yang relevan agar guru tersebut memiliki kompetensi yang sama atau seimbang dengan kompetensi guru yang lainnya, misalnya rencana penataran.<sup>36</sup> Dapat disebut bahwa adanya kompetensi tersebut memberikan peran yang penting dalam pembinaan guru. Melalui pembinaan yang tepat akan memunculkan guru yang berkompeten secara penuh.

### 3) Kompetensi Guru Penting dalam Rangka Penyusunan Kurikulum

Berhasil atau tidaknya pendidikan terletak pada berbagai komponen dalam proses pendidikan yang diperoleh guru tersebut. Kurikulum pendidikan guru harus disusun atas dasar kompetensi yang diperlukan oleh setiap guru. Tujuan program pendidikan, sistem penyampaian, evaluasi, dan sebagainya hendaknya direncanakan sedemikian rupa agar relevan dengan tuntutan kompetensi guru secara

---

<sup>36</sup>Ibid, 35-36

umum.<sup>37</sup> Dengan demikian diharapkan guru tersebut mampu menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebgainya seorang guru secara maksimal.

#### 4) Kompetensi Guru Penting dalam Hubungan dengan Kegiatan dan Hasil Belajar Siswa

Proses belajar dan hasil belajar para siswa bukan saja ditentukan oleh sekolah, pola, struktur dan isi kurikulumnya, akan tetapi sebagian besar ditentukan oleh kompetensi guru yang mengajar dan membimbing mereka. Guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, menyenangkan, dan akan lebih mampu mengelola kelasnya, sehingga belajar para siswa berada pada tingkat optimal. Dapat ditarik kesimpulan, bahwa kompetensi guru memiliki pengaruh pada proses kegiatan dan hasil belajar siswa.<sup>38</sup>

Berdasarkan pertimbangan dan analisis di atas, maka dapat diperoleh gambaran secara fundamental tentang pentingnya kompetensi guru. Dengan demikian, terdapat cukup alasan mengenai penjelasan pentingnya kompetensi guru.

---

<sup>37</sup>Ibid, 36

<sup>38</sup>Ibid, 37



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

###### a. Pendekatan

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, menurut Handini Nawawii dan Mimi Martini dalam bukunya mengatakan penelitian kualitatif adalah suatu komponen keseluruhan untuk mengungkapkan rahasia tertentu, dilakukan dengan menghimpun data dalam keadaan sewajarnya, menggunakan cara bekerja yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggung jawabkan, sehingga tidak kehilangan sifat ilmiahnya atau serangkaian kegiatan atau proses menjangkau data/ informasi yang bersifat sewajarnya, mengenai suatu masalah dalam kondisi aspek atau bidang kehidupan tertentu pada obyeknya.<sup>1</sup>

Sedangkan metode deskriptif penelitian yang didasarkan pada data-data, serta penyajian data, menganalisa dan menginterpretasi. Dan Menurut Genzok menyimpulkan deskripsi ditulis dalam bentuk narasi untuk melengkapi gambaran menyeluruh mengenai apa yang terjadi dalam aktivitas atau peristiwa yang dilaporkan.<sup>2</sup> Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, peneliti dapat mengumpulkan data yang

---

<sup>1</sup>Moh Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 178

<sup>2</sup>Achmadi dan Narbuko, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 44

sesuai dengan kebutuhan sehingga data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

#### **b. Jenis Penelitian**

Dilihat dari segi pengumpulan data, penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) yang dilakukan di MTs Mukhtar Syafa'at.

Sedangkan dari sisi analisis, data penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan, dan lain-lain.

Dari sisi tujuannya, penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian untuk memberikan data dengan menggambarkan gejala tertentu.

Data yang didapat berupa kata-kata atau lisan dari informan dan fenomena yang dapat diamati yang kemudian disajikan secara tepat dan benar. Peneliti ini memfokuskan pada kata-kata mengenai model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di madrasah.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dijadikan tempat penelitian adalah MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Tahun Pelajaran 2016/2017, yang terletak di Blokagung RT 02/ RW 03 Desa Karangdoro Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi. MTs Mukhtar Syafa'at merupakan sekolah yang memiliki keunggulan dan prestasi yang cukup banyak meskipun baru 3 tahun berdiri.

MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung berada di naungan yayasan dan lingkungan yang diterapkan disana sama halnya dengan di pesantren dan memiliki kepala madrasah yang cukup berkompeten sehingga dapat mengembangkan sumber daya manusia yang ada meskipun baru berdiri selama 3 tahun.

Penentuan lokasi yang peneliti ambil berdasarkan pertimbangan yakni (1) model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala MTs Mukhtar Syafa'at adalah model kepemimpinan situasional yakni selalu berusaha untuk memahami dari karakter bawahannya dengan baik sehingga ketika beliau memberi tugas dapat dilaksanakannya dengan baik oleh bawahannya dan (2) Rata-rata guru yang mengajar di MTs Mukhtar Syafa'at telah profesional terbukti dengan penyampaian materi dengan jelas dan dapat dipahami oleh para siswa-siswi, hubungan dengan siswa ataupun kepala sekolah juga baik dan mampu memahami karakter dari masing-masing siswanya di kelas. Dari beberapa pertimbangan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berlokasi di MTs Mukhtar Syafa'at dengan judul penelitian "Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun pelajaran 2016-2017".

### **C. Subyek Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif teknik samplingnya adalah purposif. Dipilih atas tujuan dan alasan tertentu. Para partisipan yang telah diwawancarai dan diamati dalam penelitian ini dipilih karena mereka adalah orang-orang yang terlibat.

Mengenai sumber data atau informan dalam penelitian ini adalah menggunakan purposive sampling (sampling bertujuan). Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu yang diketahui sebelumnya. Purposive Sampling dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah, akan tetapi didasarkan atas dasarnya tujuan tertentu. Teknik ini bisa dilakukan karena beberapa pertimbangan misalnya keterbatasan waktu, tenaga dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang besar dan jauh.<sup>3</sup>

Purposive sampling harus didasarkan atas informasi yang mendahului tentang keadaan dan informasi yang diyakini keberadaannya, sehingga tidak perlu meragukan atau masih samar-samar atau masih dalam menduga atau mengira-ngira<sup>4</sup>.

Karena penelitian kualitatif banyak dilakukan di lapangan maka membutuhkan pendekatan pendekatan sosial langsung dengan informan. Informan adalah orang yang memberi informasi sumber data yang peneliti gunakan. Berdasarkan siapa yang dipandang paling mengetahui terhadap permasalahan yang sedang atau biasa disebut dengan informan kunci. Informan kunci yang peneliti maksud adalah Bapak Nadiful Muhibbin, S.Pd selaku Kepala MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung, Sedangkan informan secara keseluruhan yang peneliti maksud adalah sebagai berikut :

1. Kepala MTs Mukhtar Syafa'at

---

<sup>3</sup>S. Arikunto, *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek. Edisi Revisi Kelima*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 117

<sup>4</sup> Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2008), 117

2. Wakil Kepala MTs Mukhtar Syafa'at
3. Waka Sarpras sekaligus guru MTs Mukhtar Syafa'at
4. 1 Siswa MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang paling penting, karena hanya dengan mendapatkan data yang tepat maka proses penelitian akan berlangsung sampai peneliti mendapatkan jawaban dari perumusan masalah yang sudah ditetapkan. Data yang kita peroleh harus sesuai dengan tujuan penelitian.<sup>5</sup>

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi partisipatif, interview bebas terpimpin dan dokumentasi.

Penelitian dapat dikatakan valid apabila data yang diperoleh dapat diuji kebenarannya. Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data yang valid dalam dapat menjawab seluruh persoalan-persoalan yang terkait dengan masalah penelitian yang dilakukan. Untuk mendapatkan data tersebut maka harus menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

##### **1. Teknik Pengamatan Terlibat (Observasi Partisipatif )**

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari informan namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi). Teknik ini

---

<sup>5</sup> Sarwono Jonathan, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 123

digunakan bila penelitian ditujukan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja dan lain-lain.<sup>6</sup>

Teknik observasi dalam penelitian kualitatif dibagi menjadi 2, yakni: teknik observasi partisipatif dan teknik observasi non partisipatif. Teknik observasi partisipatif adalah peneliti secara langsung terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang atau situasi yang diamati sebagai sumber data. Dan pengertian dari teknik observasi non partisipatif adalah observasi yang dilakukan dimana seorang peneliti tidak ikut secara langsung dalam kegiatan atau proses yang sedang diamati.

Dalam penelitian ini, teknik observasi yang digunakan adalah teknik observasi partisipatif karena untuk melakukan atau mendapatkan data yang lebih valid maka peneliti harus terlibat langsung dalam kegiatan yang ada di lembaga pendidikan islam tersebut.

Metode observasi partisipatif ini digunakan oleh peneliti sebagai cara untuk mengungkapkan data-data sebagai berikut :

- a. Lokasi atau tempat MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi
- b. Aktivitas kepala madrasah, guru dan peserta didik MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi
- c. Pelaksanaan model kepemimpinan situasional kepala madrasah guna meningkatkan kompetensi dari guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi

---

<sup>6</sup> Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 226

- d. Sarana dan prasaran yang ada di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi.

## 2. Teknik Wawancara Bebas Terpimpin

Wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara (*interview*) adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai melalui komunikasi secara langsung.<sup>7</sup>

Ditinjau dari pelaksanaannya, maka wawancara dibedakan atas :

- a. Interview bebas (*inguided interview*), dimana pewawancara bebas menanyakan apa saja, tetapi harus ingat dengan data yang akan dikumpulkan.
- b. Interview terpimpin (*guided interview*), yaitu wawancara yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci seperti yang dimaksud dalam interview terstruktur.
- c. Interview bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interview bebas dan interview terpimpin.<sup>8</sup>

Dari ketiga macam wawancara, peneliti menggunakan wawancara bebas terpimpin karena mengkombinasikan antara wawancara bebas dan terpimpin yakni selain peneliti membuat sederetan pertanyaan, peneliti juga bebas untuk menanyakan apa saja yang berhubungan model

<sup>7</sup> A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Padang: Kencana, 2013), 372

<sup>8</sup> Gempur Santoso, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2005), 74-75

kepemimpinan situasional kepala madrasah yang dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kompetensi guru.. Dalam wawancara bebas terpimpin ini peneliti akan memperoleh data berupa :

- a. Pemahaman dari kepala madrasah tentang pentingnya penerapan model kepemimpinan situasional guna meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh guru di MTs Mukhtar Syafa'at
- b. Aktifitas penerapan model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at
- c. Pendapat para guru dalam penerapan model kepemimpinan situasional kepala madrasah di MTs Mukhtar Syafa'at

### **3. Teknik Dokumentasi**

Selain menggunakan teknik observasi dan wawancara, peneliti juga menggunakan dokumentasi. Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen yang berbentuk tertulis, gambar maupun elektronik.

Peneliti menggunakan dokumentasi, karena untuk memperoleh data :

- a. Sejarah berdirinya MTs Mukhtar Syafa'at
- b. Data tenaga pendidik MTs Mukhtar Syafa'at
- c. Struktur organisasi kepengurusan MTs Mukhtar Syafa'at
- d. Jumlah peserta didik MTs Mukhtar Syafa'at
- e. Visi Misi MTs Mukhtar Syafa'at
- f. Sarana prasarana MTs Mukhtar Syafa'at



- g. Dokumentasi yang berhubungan dengan penerapan model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at

## E. Analisis Data

Analisis data dari hasil pengumpulan data merupakan tahapan yang penting dalam penyelesaian suatu kegiatan penelitian ilmiah. Data yang telah terkumpul tanpa dianalisis menjadi tidak bermakna, tidak berarti, menjadi data yang mati dan tidak berbunyi. Alasan itulah yang menjadikan analisis data memiliki arti, makna dan nilai yang terkandung dalam data<sup>9</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data deskriptif kualitatif yaitu cara analisis yang cenderung menggunakan kata-kata atau narasi untuk menjelaskan fenomena atau data yang diperoleh.

Milles and Huberman mengemukakan bahwa aktifitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktiifitas dalam analisis data yaitu data reduction dan display, conclusion drawing/verification.

### 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Maka semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data menjadi semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data.

---

<sup>9</sup> Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian*, 119

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi telah memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan alat elektronik seperti komputer mini, dengan memberi kode pada aspek-aspek tertentu.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti telah dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dalam penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itulah yang dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data.<sup>10</sup>

Melalui proses reduksi tersebut maka telah mempermudah peneliti dalam memperoleh data penelitian yang diperlukan untuk menyusun skripsi mengenai model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi

## **2. Penyajian Data (Data Display)**

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data/ menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan,

---

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode*, 247-249

hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selanjutnya disarankan dalam melakukan penyajian data, selain dengan teks dan naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart* (diagram).<sup>11</sup>

### 3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan telah berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab fokus penelitian sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan fokus penelitian dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan telah berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

---

<sup>11</sup> Ibid, 249

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, yakni dapat berupa hubungan interaktif, hipotesis atau teori.<sup>12</sup>

#### **F. Keabsahan Data**

Untuk menuju kevalidan data yang diperoleh di lokasi penelitian, metode, validitas data sangatlah penting untuk digunakan dalam penelitian ini adalah melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber adalah teknik pemeriksaan balik terhadap keabsahan data yang sudah diperoleh dari suatu sumber tertentu, kemudian dibandingkan dengan data yang diperoleh melalui waktu dan alat berbeda dengan<sup>13</sup> :

1. Membandingkan apa yang dikatakan informan di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
2. Membandingkan keadaan dan perspektif antar informan mengenai fokus penelitian.

Triangulasi metode adalah membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Berikut yang dapat dilakukan ketika menggunakan triangulasi metode :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara

---

<sup>12</sup> Ibid, 252

<sup>13</sup> Ibid, 241

2. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan, lalu hasil dari perbandingan yang diharapkan adalah berupa kesamaan atau alasan-alasan terjadinya perbedaan.

## **G. Tahap-tahap Penelitian**

Bagian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang akan diperoleh oleh peneliti, mulai dari penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, dimulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, sampai penulisan laporan.

### **1. Tahap pra penelitian lapangan**

Dalam tahap penelitian lapangan terdapat enam tahapan. Tahapan tersebut juga dilalui oleh peneliti sendiri, adapun enam tahapan tersebut sebagai berikut :

#### **1. Menyusun Rancangan Penelitian**

Pada tahapan ini. Peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, dimulai dari pengajuan judul, penyusunan matrik, penelitian yang selanjutnya dikonsultasikan kepada dosen pembimbing dan dilanjutkan penyusunan proposal penelitian hingga diseminarkan.

#### **b. Memilih Lapangan Penelitian**

Sebelum melakukan penelitian, seorang peneliti harus terlebih dahulu memilih lapangan penelitian. Lapangan penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung RT 02/RW 03 Desa Karangdoro Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi

c. Mengurus Perizinan

Sebelum mengadakan penelitian, peneliti mengurus perizinan terlebih dahulu yakni meminta surat permohonan penelitian kepada kampus, setelah meminta surat perizinan, peneliti menyerahkan kepada kepala MTs Mukhtar Syafa'at Kabupaten Banyuwangi, untuk mengetahui apakah diizinkan mengadakan penelitian atau tidak.

Setelah diizinkan meneliti, peneliti mulai melakukan penjajakan dan menilai lapangan untuk mengetahui latar belakang objek penelitian. Hal ini dilakukan agar memudahkan peneliti dalam menggali data.

d. Menjajaki dan Menilai Lapangan

Setelah persiapan administrasi selesai, peneliti melakukan penilaian lapangan untuk lebih mengetahui latar belakang objek penelitian, lingkungan pendidikan dan lingkungan informan.

e. Memilih dan Memanfaatkan Informasi Pada tahap ini, peneliti mulai memilih informan untuk mendapatkan informasi yang dipilih.

f. Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Setelah semua selesai, yakni mulai rancangan penelitian hingga memilih informan maka peneliti menyiapkan perlengkapan sebelum terjun langsung di lapangan, seperti kamera dan lain-lain. Dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan dapat terarah dan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Selain itu, peneliti juga membuat pertanyaan-pertanyaan sebagai pedoman wawancara yang berkaitan

dengan permasalahan yang akan diteliti dan dicari jawabannya, sehingga data yang diperoleh lebih sistematis dan mendalam.

## **2. Tahap Pekerjaan Lapangan**

- a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri
- b. Memasuki lapangan
- c. Berperan serta sambil mengumpulkan data

## **3. Tahap Analisis Data**

Tahap ini merupakan tahap terakhir dari proses penelitian. Pada tahap ini pula mulai menyusun laporan dan mempertahankan hasil penelitian.



## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS**

#### **A. Gambaran Objek Penelitian**

Dalam pembahasan ini yang menjadi objek penelitian adalah MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi. Berikut ini akan dijelaskan mengenai kondisi yang terdapat di tempat penelitian, antara lain:

##### **1. Sejarah MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung**

Madrasah Tsanawiyah Mukhtar Syafa'at adalah salah satu lembaga di Yayasan mukhtar Syafa'at Blokagung yang terletak di sebelah Barat daya Kabupaten Banyuwangi, tepatnya di Kecamatan Tegalsari, Desa Karangdoro, Dusun Blokagung.

Pada awalnya nama dari yayasan ini hanyalah pondok pesantren dan panti asuhan darul aitam darussalam. Tetapi, dengan banyaknya respon masyarakat terhadap lembaga ini, kian tahun kian meningkat. Hal ini ditunjukkan oleh minat masyarakat untuk memondokkan anaknya di lembaga ini, secara kuantitas, makin bertambah. Sebagai responnya, lalu Pengasuh mendirikan Yayasan mukhtar Syafa'at untuk membawahi lembaga-lembaga lainnya, Madrasah Diniyah, SMP, SMK Madrasah Aliyah. Walaupun telah didirikan SMP Mukhtar Syafa'at pengasuh merasa belum cukup. Maka pada tanggal 15 Juli 2014, MTs Mukhtar Syafa'at resmi dibuka dengan izin operasional Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi No. Kd.15.30/2/PP.00.5/2265/2014.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dokumentasi, 14 Januari 2017



Pendirian tersebut, bukan semata-mata didasarkan pada kehendak lembaga. Tetapi, tuntutan murid, para alumni dan masyarakat sekitar untuk menyekolahkan anaknya, pada akhirnya mendesak pihak Yayasan Mukhtar Syafa'at untuk segera Mendirikan Madrasah Tsanawiyah. Di samping itu, Yayasan Mukhtar Syafa'at juga melihat bahwa sarana dan prasarana, terutama berkaitan dengan *resources* dianggap memadai, walaupun dalam kenyataannya, di sana-sini perlu perbaikan untuk pengembangan *insan kamil* (insan sempurna), yaitu manusia yang memiliki kesadaran akan dirinya sebagai hamba Allah dan sekaligus sebagai *khalifatullah fil-ardh*.

Dalam konteks itu, para guru yang mengajar rata-rata berpendidikan strata 1(S-1). Guru itu antara lain Bapak Nadiful Muhibin selaku Kepala Madrasah, Bapak Ismail Hasan, Ahmad Mubasyir, Ali Fauzi, Bapak Umar Hadi Susanto dan Guru – Guru Kompeten lainnya.

Dalam kondisi tersebut, sangat terasa akan sangat minimnya *resources* yang dimiliki lembaga. Namun, sekali lagi, kepercayaan masyarakat terhadap Madrasah Tsanawiyah semakin tahun semakin bertambah. Hal itu ditunjukkan dengan jumlah murid yang selalu bertambah setiap tahunnya.<sup>2</sup>

## 2. Visi Misi MTs Mukhtar Syafa'at

Masa depan bukanlah hasil dari pilihan diantara beberapa jalan alternatif yang ditawarkan oleh masa kini, melainkan suatu tempat yang

---

<sup>2</sup> Dokumentasi, 14 Januari 2017

diciptakan. Diciptakan pertama kali di dalam pikiran dan kehendak, kemudian diwujudkan dalam bentuk kegiatan. Berkaitan dengan hal tersebut maka, sebagaimana dalam visi dan misi yang ada di MTs Mukhtar Syfa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi sebagai berikut:

#### 1. Visi Madrasah

“Unggul dalam Prestasi Menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Berdasarkan Iman Taqwa dan Akhlaqul Karimah”

#### 2. Indikator Visi

- 1) Kokoh dalam tauhid
- 2) Rajin dalam ibadah
- 3) Cerdas dan baerakhlaqul karimah
- 4) Berprestasi di bidang akademik dan non akademik
- 5) Terampil dalam bersikap
- 6) Kelulusan yang berkualitas

#### 3. Misi Madrasah

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki siswa
- 2) Menumbuhkembangkan penghayatan dan pengalaman terhadap agama yang dianut untuk membentuk budi pekerti yang baik.
- 3) Menciptakan suasana yang kondusif untuk keefektifan seluruh kegiatan madrasah.

- 4) Membudayakan budaya kompetitif bagi siswa dalam upaya peningkatan prestasi <sup>3</sup>
- 5) Mengutamakan kerjasama dalam menyelesaikan tugas kependidikan dan keguruan
- 6) Melestarikan dan mengembangkan olah raga, seni dan budaya
- 7) Mengembangkan pribadi yang cinta tanah air

### 3. Profil MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung

Pada bagian ini akan disajikan hal-hal sebagai berikut :

#### a. Identitas Madrasah

- 1) Nama Sekolah : MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung
- 2) No. Statistik Madrasah : 121235100084
- 3) NPSN : 69895142
- 4) NPWP : 72.789.083.22-627.000
- 5) Provinsi : Jawa Timur
- 6) Otonomi Daerah : Banyuwangi
- 7) Kecamatan : Tegalsari
- 8) Desa/ Kelurahan : Karangdoro
- 9) Alamat : Jl. KH. Mukhtar Syafa'at Blokagung
- Kode Pos : 68485
- Telepone : 0333-4460475
- Latitude (Lintang) : -7.124331523063785
- Longitude (Bujur) : 109.21234130859375

---

<sup>3</sup> Dokumentasi, 9 Januari 2014

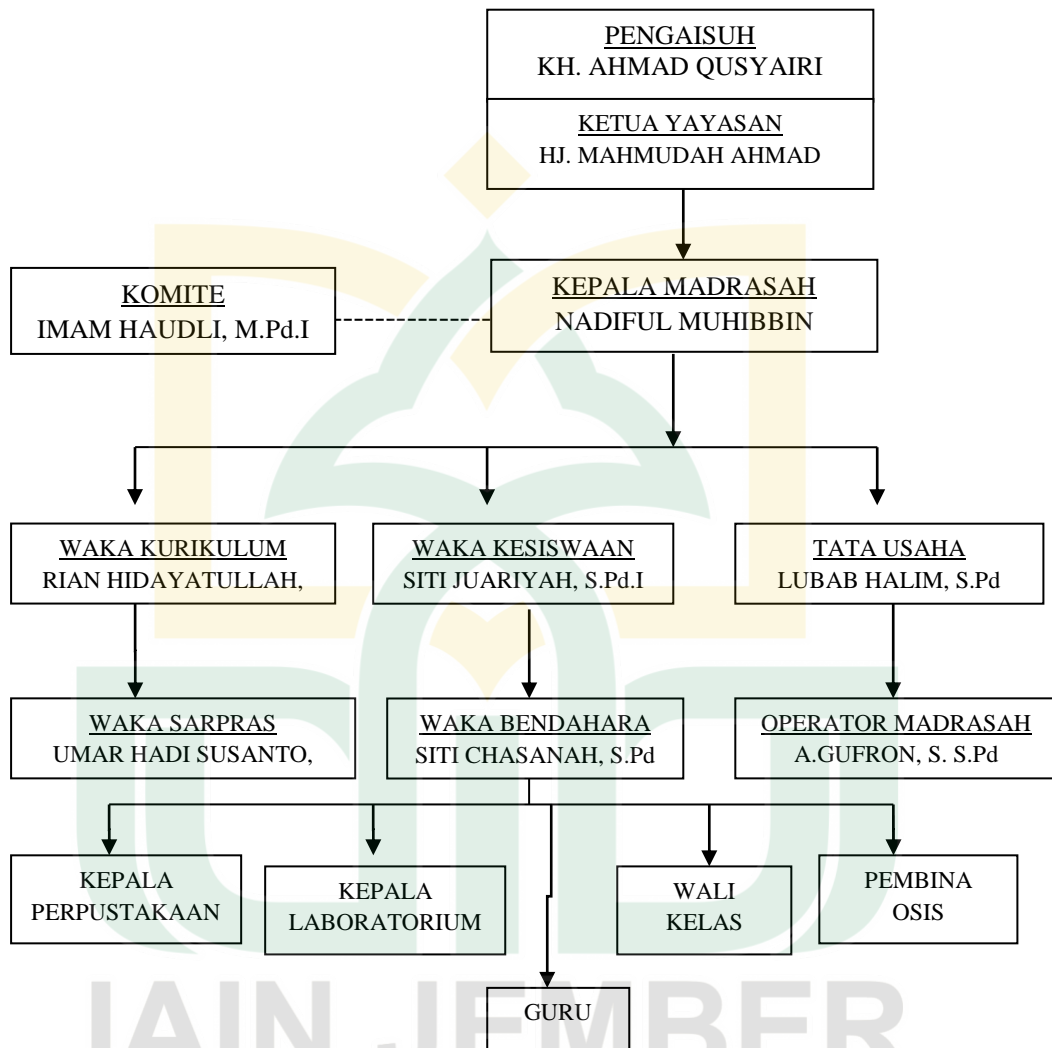
- Alamat Website : <http://mts.mukhtarsyafaat.blogspot.com>
- Alamat E-mail : [mts.ms\\_blokagung@yahoo.com](mailto:mts.ms_blokagung@yahoo.com)
- 10) Daerah : Blokagung
- 11) Status Sekolah : Swasta
- 12) No. SK Pendirian : Kd.15.30/2/PP.00.5/2265/2014
- 13) Tgl SK Pendirian : 31/12/2014
- 14) No. SK Izin Oprasional : Kd.15.30/2/PP.00.5/2265/2014
- 15) Tgl. SK Izin Oprasional: 31/12/2014
- 16) Tahun Berdiri : 2014
- 17) Kegiatan Belajar
- Mengajar : Pagi
- 18) Lokasi Madrasah : Blokagung
- 19) Jarak ke Pusat
- Kecamatan : 10 km

IAIN JEMBER

## b. Struktur Organisasi MTs Mukhtar Syafa'at

Gambar 1.3

## Struktur Organisasi di MTs Mukhtar Syafa'at



(Sumber Data : Dokumentasi Waka Kurikulum MTs Mukhtar Syafa'at)

## 2. Fasilitas yang Dimiliki Mts Mukhtar Syafa'at

**Tabel 4.2**

### **Inventaris Ruang Kepala Sekolah**

<b>No</b>	<b>Nama Barang</b>	<b>Jumlah Barang</b>
1	Bangku/ Meja	1
2	Kursi	4
3	Printer	1
4	Lemari	1
5	Papan	1
6	Jam Dinding	1
7	Tempat Sampah	1
8	Kalender	1

**Tabel 4.3**

### **Inventaris di Ruang Kelas VII**

<b>No</b>	<b>Nama Barang</b>	<b>Jumlah Barang</b>
1	Bangku/ Meja	10
2	Kursi	22
3	Papan Tulis	1
4	Meja Guru	1
5	Kursi Guru	1
6	Jurnal dan Absen Siswa	1
7	Sapu Lidi	1
8	Penghapus	2
9	Spidol	1

(Sumber Data : Dokumentasi Waka Sarpras MTs Mukhtar Syafa'at)

**Tabel 4.4**  
**Tabel Inventaris di Ruang Kelas VIII**

<b>No</b>	<b>Nama Barang</b>	<b>Jumlah Barang</b>
1	Bangku/ Meja	12
2	Kursi	25
3	Jam Dinding	1
4	Gambar Presiden dan Wakil Presiden	1
5	Gambar Garuda Pancasila	1
6	Data Administrasi Kelas	1
7	Papan Tulis	1
8	Spidol	1

(Sumber Data : Dokumentasi Waka Sarpras MTs Mukhtar Syafa'at )

**Tabel 4.5**  
**Inventaris Ruang Kelas IX**

<b>No</b>	<b>Nama Barang</b>	<b>Jumlah Barang</b>
1	Bangku/ Meja	6
2	Kursi	19
3	Meja Guru	1
4	Kursi Guru	1
5	Papan	1
6	Papan Tugas Wali Kelas	1
7	Sapu Lidi	1
8	Jadwal Piket	1
9	Penghapus	1
10	Absen Siswa dan Jurnal Guru	1

(Sumber Data : Dokumentasi Waka Sarpras MTs Mukhtar Syafa'at )

**Tabel 4.6****Inventaris Ruang Rapat Para Guru dan Kepala Sekolah**

<b>No</b>	<b>Nama Barang</b>	<b>Jumlah Barang</b>
1	Bangku/ Meja	1
2	Lemari	2
3	Kipas Angin	1
4	Jam Dinding	1

**Tabel 4.7****Inventaris Ruang Kurikulum**

<b>No</b>	<b>Nama Barang</b>	<b>Jumlah Barang</b>
1	Bangku/ Meja	1
2	Kursi	4
3	Komputer	1
4	Jam Dinding	1
5	Gambar Garuda Pancasila	1
6	Gambar Presiden dan Wakil Presiden	1

(Sumber Data : Dokumentasi Waka Sarpras MTs Mukhtar Syafa'at)



**Tabel 4.8**  
**Inventaris Ruang TU**

No	Nama Barang	Jumlah Barang
1	Bangku/ Meja	1
2	Kursi	2
3	Printer	1
4	Lemari	3
5	CPU	1
6	Komputer	1
7	Kipas Angin	1

(Sumber Data : Dokumentasi Waka Sarpras MTs Mukhtar Syafa'at)

b. Keadaan Guru dan Karyawan

Dalam profil madrasah selain fasilitas dan struktur organisasi yang ada untuk mendukung berjalannya proses belajar mengajar perlu adanya guru atau pendidik madrasah dengan status yang jelas. Berikut kami laporkan dalam tabel keadaan guru dan karyawan 4.2

**Tabel 4.9**  
**Data Guru dan Karyawan**

No	Nama Guru	Pelajaran	Kelas			Jam/ Minggu	Struktural	Status Keguruan
			VII	VIII	IX			
1	Nadiful Muhibin	Bahasa Inggris	4	4	0	8	Kepala Sekolah	Non PNS
2	Rian Hidayatul- lah	IPS	3	3	2	8	Waka Kuriku- lum & Wali Kelas 9	Non PNS
		Bahasa Inggris	0	0	6	6		
		Conversa- tion	2	2	0	4		
3	Siti	IPA	4	4	0	8	Bendaha-	Non PNS

	Chasanah	Matemati- ka	4	0	0	4	ra	
4	Siti Juariyah	Fikih	2	2	2	6	Kesiswa- an	Non PNS
		SKI	2	2	2	6		
5	Umar Hadi Susanto	Seni Budaya	2	2	2	6	Sarpras	Non PNS
		Penjaskes	2	2	2	6		
6	Vina Rohamtul Umah	Qurdist	2	0	0	2	Wali Kelas 7	Non PNS
		Aqidah Akhlah	2	2	2	6		
7	Apriliya Masrurroh	PKn	2	2	0	4		Non PNS
8	Nur Lailiyah	Bahasa Indonesia	0	4	6	10	Wali Kelas 8	Non PNS
9	Ani Lu'luil M	Matemati- ka	0	4	6	10		Non PNS
10	Muham- mad Anshori	Qurdist	0	2	2	4		Non PNS
11	Samsul Arifin M	Bahasa Arab	2	2	2	6		Non PNS
12	Nur Azizah	Bahasa Indonesia	4	0	0	4		Non PNS
13	Lubab Hakim	TIK	2	2	2	6	Bidang TU	Non PNS
14	Fitri Diah Sari	IPA	0	0	6	6		Non PNS
15	Ahmad Gufron Sadli		0	0	0	0	TU	Non PNS
16	Kak Aaldi	Pramuka	0	3	0	3		Non PNS
17	Kak Harun	Pramuka	0	0	3	3		Non PNS
18	Umar Hadi Susanto	Pramuka	3	0	0	3		Non PNS
<b>JUMLAH</b>						<b>129</b>		

(Sumber Data : Dokumentasi Waka Kurikulum MTs Mukhtar Syafa'at)

c. Data Peserta Didik MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung

Di dalam profil madrasah perlu adanya data tentang jumlah seluruh peserta didik yang ada dalam suatu lembaga, maka dari hasil dokumenter dapat kami laporkan dengan gambaran Tabel 4.10 di bawah ini:

**Tabel 4.10****Data Peserta Didik MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung**

No	Kelas	Jumlah	Laki-laki	Perempuan
1	Kelas VII	25	15	10
2	Kelas VIII	22	15	7
3	Kelas IX	19	6	13
<b>Jumlah</b>		66	36	30

(Sumber Data : Dokumentasi Waka Kurikulum MTs Mukhtar Syafa'at)

**B. Penyajian Data dan Analisis**

Dalam setiap penelitian haruslah disertai dengan penyajian data sebagai penguat, sebab inilah yang telah dianalisa data yang digunakan, sehingga dari data yang dianalisa tersebut dihasilkan suatu kesimpulan. Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode observasi, interview, dokumenter dan data lapangan sebagai alat untuk meraih tujuan serta mendapatkan data sebanyak mungkin, akan tetapi lebih memberikan porsi yang lebih intensif pada metode observasi dan interview guna mendapatkan data yang kualitatif dan autentik yang berimbang, dan dilakukan dengan menggunakan metode dokumenter.

Dalam penelitian ini peneliti berusaha memaparkan gambaran tentang model kepemimpinan situasional madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi, dengan fenomena dan data yang telah diperoleh dilapangan dan setelah mengalami proses peralihan data dengan berbagai metode yang dipakai yakni dari data

yang khusus ke data yang umum, pada akhirnya sampai pada pembuktian data karena data yang diperoleh sudah dianggap *representative* untuk dijadikan sebuah laporan.

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai. Namun jika kita dalam lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi, sebagaimana yang telah dijelaskan di dalam dua, bahwa kiranya untuk guru yang berkompentensi bukan sesuatu yang sederhana, untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan model kepemimpinan situasional kepala madrasah yang sungguh-sungguh dan baik serta komperhensif.

Salah satu penerapan model kepemimpinan situasional kepala madrasah adalah melalui pemahaman dari kepala madrasah terhadap segala perilaku dari bawahannya sehingga ketika bawahan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya maka seorang kepala madrasah harus dapat memahaminya sehingga nantinya mampu memberikan solusi kepada bawahannya dan hasil kerjanyaapun dapat dipertanggung jawabkan. Kepala sekolah merupakan pengelola lembaga yang memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja dari guru, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru dan dalam hal ini kompetensi profesional bukan hanya penguasaan materi semata tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya yakni dalam bab dua. Maka, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas dari hasil interview

tentang model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru.

Sehubungan dengan hal tersebut peneliti berusaha untuk menggali data yang berkaitan dengan penelitian di atas dengan cara interview yang berupa informasi dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan peserta didik. Berikut laporannya :

### **1. Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017**

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan pedagogik guru (terkait dengan penguasaan karakteristik peserta didik, penguasaan teori pembelajaran, pengembangan kurikulum penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik, pemanfaatan teknologi informasi, memfasilitasi pengembangan potens, penyelenggaraan penilaian dan evaluasi, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi, melakukan tindakan reflektif) dilakukan dengan mengikutsertakan guru pada kegiatan workshop dan pelatihan-pelatihan, seperti workshop KTSP dan K-13, Pelatihan IT dan sebagainya.

Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Nadiful Muhibbin selaku kepala madrasah bahwa :

“Kompetensi pedagogik seorang guru itu ditandai dengan pemahaman terhadap peserta didik yang ada di kelas, memiliki perencanaan pembelajaran yang sesuai dengan ketentuan, seperti halnya silabus, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), serta

mengadakan evaluasi dari hasil belajar dari peserta didik sesuai dengan KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) yang ada di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi, bentuk penerapan dari model kepemimpinan situasional yang saya terapkan ini dilakukan dengan cara memahami lebih mendalam tentang sifat-sifat dari bawahan saya, sehingga nantinya jika ada bawahan atau guru yang masih membutuhkan bimbingan, terlebih dalam pembuatan RPP dan silabus maka saya akan mengikutsertakan guru tersebut dalam sebuah kegiatan pelatihan-pelatihan yang nantinya dapat meningkatkan kompetensinya”<sup>4</sup>

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Umar Hadi Susanto selaku guru, bahwa:

“Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di sini, awalnya kepala madrasah mengamati secara detail sifat-sifat dari para bawahannya, ketika beliau telah menemukan salah satu atau beberapa guru yang sepertinya mengalami kesulitan dalam hal pembuatan RPP dan silabus, maka beliau segera merapatkan hal tersebut dan meminta persetujuan kepada guru-guru agar diikutsertakan dalam kegiatan pelatihan”<sup>5</sup>.

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Ryan selaku waka kurikulum sekaligus guru, bahwa:

“Model kepemimpinan yang digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang ada di MTs Mukhtar Syafa'at adalah model kepemimpinan situasional. Yang mana hal tersebut terlihat ketika kepala madrasah mengamati segala karakteristik bawahannya, mulai dari kinerja dari bawahannya sampai dengan proses pembelajaran yang dilakukan oleh para bawahannya (guru), ketika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam pembuatan perangkat pembelajarann maka hal yang selanjutnya dilakukan oleh kepala madrasah adalah mengikutsertakan guru tersebut dalam sebuah pelatihan KTSP”.

Kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat berat dan besar, yakni dalam melakukan pengkoordinasian kepada para

<sup>4</sup> Interview, 2 Januari 2017.

<sup>5</sup> Interview, 16 Januari 2017

guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang ada dalam kelas. Guru tidak hanya dituntut untuk memahami materi yang akan diajarkan saja, tetapi guru harus memiliki pengetahuan yang luas dalam proses pengajarannya. Kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh guru harus selalu dikembangkan dengan baik sehingga nantinya tidak akan berjalan stagnan saja. Maka dari itu, kepala MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi merancang beberapa strategi yang mana nantinya diharapkan kompetensi seorang guru dapat terlaksana dengan baik, karena jika seorang guru tidak melaksanakan kewajibannya, maka pembelajaran tidak akan berjalan atau terlaksana dengan efektif dan sistematis.

Dari wawancara telah dilakukan, peneliti berusaha untuk membuktikan sendiri dengan melakukan observasi di lapangan. Dan telah terbukti bahwasanya model kepemimpinan situasional kepala MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung ini dilakukan dengan cara memahami lebih mendalam tentang karakteristik, sifat-sifat dan kemampuan dari bawahannya sehingga ketika nantinya ditemukan bawahan yang kurang menguasai pembelajaran, terlebih dalam pembuatan RPP maka tindak lanjut dari pihak kepala madrasah adalah dengan mengadakan atau mengikutsertakan guru-guru tersebut dalam pelatihan/ Diklat pendidikan agar dapat tercapai segala tujuan pembelajaran yang sesuai dengan pendidikan.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Observasi lapangan, 16 Januari 2017

Kegiatan belajar dan pembelajaran yang ada di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung merupakan suatu rangkaian kegiatan penyampaian bahan pelajaran atau materi kepada para peserta didik agar nantinya dapat menerima, menanggapi, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran dan juga sebagai sebuah cara dan proses hubungan timbal balik antara peserta didik dengan guru yang sama-sama aktif dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Sehingga pada tataran ini, dapat dikatakan bahwa pengelolaan pembelajaran oleh guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung merupakan suatu aktivitas dimana terdapat kegiatan pengorganisasian atau mengatur lingkungan yang ada dengan sebaik mungkin dan menghubungkan dengan apa yang dibutuhkan oleh para peserta didik, sehingga proses belajar mengajar pun dapat terlaksana.<sup>7</sup>

Maka dengan demikian, kompetensi pedagogik guru dalam proses pembelajaran berorientasi pada penyampaian materi dari guru, pemahaman peserta didik, perencanaan pembelajaran yang mendorong keaktifan siswa dan menerapkan PAIKEM (Pembelajaran Aktif Inovatif Kreatif Efektif dan Menyenangkan). Aktif yang dimaksudkan adalah proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru harus bisa menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan atau pemikiran mereka. Belajar merupakan proses aktif yang hanya menerima penjelasan dari guru tentang pengetahuan yang berkaitan dengan mata pelajaran yang

---

<sup>7</sup> Observasi, 16 Januari 2017



diajarkan. Kreatif merupakan usaha guru dalam menciptakan kegiatan belajar yang beragam sehingga mampu mendorong kreatifitas peserta didik dan memahami berbagai tingkat kemampuan peserta didik. Efektif merupakan proses pembelajaran yang mampu ,encapai tujuan tujuan pembelajaran sehingga peserta didik mampu menguasai kompetensi yang ditetapkan. Menyenangkan merupakan suasana belajar yang menyenangkan sehingga memusatkan perhatian peserta didik secara penuh pada kegiatan pembelajaran yang dilakukan.

Sebagai identitas pendidikan Islam tentunya proses pembelajaran akan memberikan warna islami, yakni menjunjung tinggi nilai-nilai akhlak mulia dan sesuai dengan ajaran-ajaran Islam sebagai wujud ketaqwaan kepada Allah SWT. Guru tidak terlalu mengejar target menyelesaikan materi, akan tetapi lebih menekankan pada upaya untuk mendorong peserta didik untuk mengembangkan potensi dalam proses kegiatan belajar mengajar.

Jadi, model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru di MTs Mukhtar Syafa'at adalah dengan melakukan pengamatan terhadap segala aktivitas pembelajaran yang dilakukan oleh seorang guru di dalam kelas. Ketika telah menemukan beberapa atau salah seorang dari guru kurang memhami materi atau bahkan mengalami kesulitan atau kekeliruan pembuatan RPP atau perangkat pembelajaran yang lainnya. Maka kepala madrasah melakukan

pendataan untuk guru-guru yang mengalami kesulitan tersebut dan kemudian megikutsertakan dalam sebuah pelatihan-pelatihan.

## **2. Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017**

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru dalam penguasaan materi, penguasaan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran, pengembangan materi pelajaran, pengembangan keprofesionalan, pemanfaatan teknologi informasi yang ada di lab. MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung.

Hal tersebut sesuai dengan ungkapan dar Bapak Nadiful Muhibin selaku kepala madrasah, yang mengatakan bahwa:

“Model kepemimpinan situasional yang dilaksanakan oleh kepala madrasah yang mana bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di MTs Mukhtar Syafa'at ini, dilakukannya ketika saya mengamati secara lebih dekat proses pembelajaran yang telah terlaksana, yakni apakah guru tersebut telah mengajar dengan baik atau tidak, apakah sampai atau tidak materi yang dsampaikan guru tersebut kepada para peserta didik, ketika masih ada kebingungan dan tidak sampainya materi yang diajarkan, maka tidak lanjut yang dilakukan adalah mengikutsertakan pada penataran, pelatihan, dan mengadakan studi banding”.<sup>8</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Ryan selaku Waka Kurikulum, yang mengatakan bahwa :

“Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di sini dengan

---

<sup>8</sup> Interview, 2 Januari 2017

mengiktsertakan kami pada kegiatan lokakarya, mengadakan studi bandingdan juga pelatihan, seperti penataran peningkatan mutu atau kualitas guru dalam mengajar, mengadakan studi banding ke sekolah yang lebih maju yang diadakan di MTs N Sambirejo, dan pelatihan guru mata pelajaran”.<sup>9</sup>

Lalu hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Umar Hadi

Setiawan, yang menyatakan bahwa :

“Model kepemimpinan siituasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MTs Mukhtar Syafa’at adalah dengan mengadakan studi banding dengan beberapa sekolah yang memang sudah dianggap lebih baik kualitasnya, yang mana kegiatan tersebut diadakan di MTs N Sambirejo. Dan diharapkan ketika para guru yang mengikuti kegiatan tersebut dapat memperbaiki kualitasnya dan dapat mengajar lebih baik lagi ”

Oleh karena itu model kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MTs Mukhtar Syafa’at Blokagung telah sesuai dan mampu melaksanakan tata kerja yang profesional dalam arti mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dan menampilkan segala bentuk kemandirian dalam bertindak sebagai seorang pendidik dan memiliki etos kerja sebagai seorang guru.

Kepala madrasah mampu melaksanakan pendidikan, pengajaran dan pelatihan yang efektif serta efisien, kepala madrasah diyakini mampu memberikan motivasi kepada para guru untuk mengoptimalkan segala potensi yang dimiliki oleh guru sehingga hal tersebut diharapkan dapat mencapai standar pendidikan yang ditentukan. Seperti halnya guru harus memiliki kemampuan dan keterampilan berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendasar, keahlian di bisang tertentu sesuai

---

<sup>9</sup> Interview, 10 Januari 2017

dengan profesinya dan menuntut adanya tingkat pendidikan yang memadai.

Dari beberapa uraian wawancara yang telah dilakukan, peneliti berusaha untuk menggali data kembali dengan cara mengamati lebih dalam tentang beberapa kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah yang berkenaan dengan peningkatan kompetensi guru yaitu salah satunya dengan mengadakan pelatihan (*workshop*) atau mengirim tenaga pengajar dalam pelatihan terutama pelatihan tentang pembelajaran.<sup>10</sup>

Dari penjelasan yang ada di atas, dapat dipaparkan bahwa model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di Mts Mukhtar Syafa'at dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terlebih dahulu kepada para bawahannya, dan ketika telah menemukan ada guru yang dalam penyampaian materinya kurang baik atau bahkan dianggap tidak profesional maka yang dilakukan kepala madrasah adalah mengikutsertakan guru tersebut salah satunya dalam kegiatan studi banding dengan sekolah-sekolah lain yang lebih maju yang diadakan di MTs N Sukorejo.

### **3. Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017**

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru dilakukannya dengan berbagai hal.

---

<sup>10</sup> Observasi, 16 Januari 2017

Yang mana hal tersebut berupa program-program dalam rangka pengembangan kompetensi sosial dari guru tersebut. Dan hal biasa yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru adalah pemberian contoh komunikasi yang baik sehingga nantinya akan terjalin kerjasama yang baik. Dan yang bisa dilakukan melalui model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru adalah dengan pengikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan sosial.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala madrasah yakni Bapak Nadiful Muhibbin yang mengatakan bahwa:

“Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MTs Mukhtar Syafa’at Blokagung ini tidak dilakukan tanpa dasar, tetapi harus melakukan penganalisaan terlebih dahulu, ketika di lapangan ditemukan guru yang sosialnya dirasa kurang bahkan tidak memiliki kompetensi sosial sama sekali, maka tindakan yang saya lakukan adalah mengikutsertakan para guru tersebut dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan melibatkan guru dalam pertemuan dengan wali murid”<sup>11</sup>

Hal senada juga di katakan oleh Bapak Umar Hadi Susanto, yang mengatakan bahwa:

“Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru memang dilakukan, karena ketika Bapak kepala madrasah telah terjun langsung di lapangan dan mengamati kinerja dari para bawahannya dan menemukan beberapa kejanggalan terlebih tentang kompetensi sosial dari guru. Maka, bapak kepala sekolah berusaha untuk memberikan arahan dan memberikan solusi atau masukan untuk mengikutsertakannya dalam kegiatan-kegiatan sosial, sehingga bisa menambah kompetensi yang ada pada guru tersebut. Salah

---

<sup>11</sup> Interview, 2 Januari 2017

satu masukannya adalah mengikutsertakan para guru dalam pertemuan wali murid”.<sup>12</sup>

Hal yang sama juga diungkapkan oleh waka kurikulum sekaligus guru MTs Mukhtar Syafa’at yang menyatakan bahwa :

“Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi guru dilakukan dengan berbagai cara atau kegiatan. Hal tersebut dilakukan ketika telah melihat sendiri jiwa sosial atau cara berkomunikasi dari guru tersebut kurang dan sikap atau cara bersosialisasinya masih kurang maka kepala madrasah berusaha agar guru tersebut diikuti dalam kegiatan-kegiatan sosial, salah satunya adalah dengan pertemuan wali murid.”<sup>13</sup>

Dari beberapa hasil wawancara atau penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MTs Mukhtar Syafa’at dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara lebih merinci lagi tentang sikap sosial atau cara berkomunikasi dari guru ke guru, dari guru ke murid atau bahkan dari guru ke kepala madrasah sendiri.

Ketika telah ditemukan kejanggalan dan kesulitan dalam bersosialisasi maka kepala madrasah memberikan kebijakan agar guru tersebut ikut dalam kegiatan pertemuan dengan wali murid agar kompetensi sosialnya bisa terasah dan mejadi lebih baik lagi. Peneliti juga membuktikan dengan cara mengobservasi secara langsung di lapangan yakni mengamati perilaku atau sikap sosial dai para guru dan kepala sekolah. Dan ternyata dalam MTs Mukhtar Syafa’at tersebut memang

---

<sup>12</sup> Interview, 16 Januari 2017

<sup>13</sup> Interview, 16 Januari 2017

bentuk sosialnya antara kepala madrasah dengan guru benar-benar terjalin dengan baik.<sup>14</sup>

#### **4. Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagungg Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017**

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru (terkait dengan kemampuan guru bertindak sesuai dengan norma Agama, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, menampilkan diri sebagai pribadi yang baik, menunjukkan etos kerja, dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru dilakukan melalui keteladanan.

Model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru melalui keteladanan antara lain : kepala madrasah telah datang tepat waktu, dan meninjau apa yang telah dilakukan oleh para guru terlebih dalam hal kedisiplinan, jika terdapat guru yang tidak hadir atau melakukan kesalahan, tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah menasehati guru tersebut secara arif dan bijaksana, agar nantinya guru tersebut tidak melakukan hal tersebut lagi serta memberikan bimbingan atau bantuan kepada guru atau karyawan yang mengalami kesulitan dengan melalui model kepemimpinan situasional yang diterapkannya.

---

<sup>14</sup> Observaasi, 16 Januari 2017

Hal tersebut sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Bapak Rian selaku Waka Kurikulum, yang mengatakan bahwa:

“Bapak kepala madrasah sebelum kami datang ke madrasah beliau sudah datang lebih dahulu, ketika diantara kami para guru ada yang tidak hadir atau telah melakukan kesalahan-kesalahan hal yang dilakukan oleh bapak kepala madrasah yakni Bapak Nadiful adalah memberi nasehat kepada kami secara arif dan bijaksana dan apabila diantara kami mengalami kesulitan dalam hal melakukan pengerjaan tugas maka hal yang dilakukan beliau adalah memberikan m=bimbingan dan bantuan kepada kami sehingga tugas bisa terasa ringan dan dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Kesulitan yang biasa kami alami adalah dalam pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus dan sebagainya.<sup>15</sup>

Hal senada yang diungkapkan oleh Bapak Umar Hadi Susanto selaku guru Olahraga, yang menyatakan bahwa:

“Bapak kepala madrasah di sini tidak pernah datang terlambat, dalam artian bahwa beliau selalu tepat waktu. Ketika beliau berhalangan untuk datang tepat waktu, beliau selalu memberikan kabar terlebih dahulu bahwa masih ada urusan sehingga tidak bisa datang sesuai aturan yang ditetapkan. Tetapi sifat tegasnya akan muncul ketika ada guru yang telah menyalahi aturan, yang mana guru tersebut datang terlambat dan melakukan kesalahan maka beliau selalu memberikan arahan, bimbingan serta petunjuk agar nantinya tidak mengulangi kesalahannya lagi dan dapat bersikap menjadi lebih baik lagi”.<sup>16</sup>

Ketika saya melakukan wawancara kembali, hal yang sama juga diungkapkan oleh salah satu dari peserta didik, yakni Miqdad kelas 8

MTs Mukhtar Syafa’at. Yang menyatakan bahwa :

“Kepribadian atau perilaku yang ditunjukkan oleh para guru dan kepala sekolah sudah baik. Beberapa sikap yang dicontohkan adalah datang tepat waktu ke sekolah dan datang tepat waktu ketika mengajar di kelas sehingga dengan hal tersebut para siswa-

<sup>15</sup> Interview, 10 Januari 2017

<sup>16</sup> Interview 16 Januari 2017



siswi akan sungkan untuk melanggar atau datang terlambat ketika akan masuk sekolah ataupun pada saat pembelajaran”.

Dari penjelasan atau hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwasanya model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MTs Mukhtar Syafa’at dilakukan dengan cara memberikan contoh kepada para bawahannya, sehingga tidak hanya sekedar berbicara saja. Salah satu contohnya adalah membiasakan untuk datang lebih awal dari pada bawahannya.

### **C. Pembahasan Temuan**

Bab ini merupakan gagasan peneliti, keterkaitan antara kategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan dengan temuan-temuan sebelumnya, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan yang diungkap dari lapangan.

Adapun temuan yang ditemukan peneliti adalah sebagai berikut :

#### **1. Model Kepemimpinan Situasioonal Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Mukhtar Syafa’at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017**

Berdasarkan dari penjelasan informan di atas peneliti dapat menganalisis bahwa model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Mukhtar Syafa’at Blokagung Kab. Banyuwangi sudah dilakukan. Model

kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di Mts Mukhtar Syafa'at Blokagung dilakukan dengan cara mendalami lebih mendalam karakteristik dari masing-masing guru, hal tersebut dapat ditinjau dari sifat-sifat bawahannya, bentuk kinerja dari bawahannya. Ketika kepala madrasah sudah mengetahui karakteristik dan sifat bawahannya, maka tindak lanjutnya adalah mengikutsertakan guru-guru yang memang kurang mumpuni dalam hal pembuatan RPP dan lain sebagainya maka kepala madrasah Mts Mukhtar Syafa'at mengikutsertakan guru-guru tersebut dalam kegiatan pelatihan, seperti halnya workshop, KTSP dan K-13.

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dilakukan dengan beberapa cara, salah satunya dengan menganalisa lebih mendalam karakteristik dari bawahannya ketika ditemukannya kejanggalan-kejanggalan dalam pelaksanaan tugas dari bawahannya terlebih dalam hal kegiatan belajar mengajar maka kepala madrasah berusaha untuk meningkatkan kompetensi dari guru tersebut guna mengembangkan potensi dan kompetensi guru serta meningkatkan prestasi belajar peserta didik.<sup>17</sup> Dan dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Mengikutsertakan para guru dalam kegiatan pelatihan yang bertujuan untuk menambah wawasannya.

---

<sup>17</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 14

- b. Memberikan kesempatan kepada para guru dalam melakukan peningkatan kompetensi (pengetahuan dan keterampilannya) dengan cara belajar pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi lagi.
- c. Mendorong para guru agar memanfaatkan waktu semaksimal mungkin, yakni memulai dan mengakhiri waktu pembelajaran sesuai aturan yang telah ditentukan.

Dari temuan yang dikemukakan oleh peneliti, model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik merupakan model kepemimpinan yang mana digunakan oleh kepala madrasah untuk mempengaruhi bawahannya agar mentaati segala aturan dari kepala madrasah dengan cara memahami lebih mendalam karakteristik dari para bawahannya sehingga hal tersebut dapat menjadi acuan untuk melakukan peningkatan pada kompetensi pedagogik para guru yang dilihat dari keterampilan atau kemampuan dalam hal pembuatan RPP, Silabus, Prota atau Promes.

Dari beberapa pemaparan tentang teori model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di atas telah sesuai dengan apa yang telah ditemukan peneliti di lapangan sehingga dapat menjadi acuan dalam melakukan peningkatan lagi, baik dalam hal model kepemimpinan yang dilakukan kepala madrasah ataupun yang peningkatan kompetensi yang dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran.

## **2. Model kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Bnayuwangi Tahun Pelajara 2016/2017**

Berdasarkan dari penjelasan dari informan, peneliti dapat menganalisa bahwa model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi dilakukan dengan melalui pengamatan terlebih dahulu, yakni menilai apakah guru di MtS Mukhtar Syafa'at telah mengajar sesuai dengan kurikulum yang ada atau masih ada beberap guru yag mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi kepada peserta didik. Maka jika hal tersebut ditemukan, hal yang dapat diusahakan oleh kepala madrasah adalah melakukan penataran peningkatan mutu dari guru terlebih dalam proses pengajaran, melakukan studi banding ke sekolah yang lebih maju yang telah diadakan di MTs N Sukorejo dan pelatihan guru mata pelajaran.

Ketika sudah diadakan beberapa usaha dari kepala madrasah untuk melakukan peningkatan kompetensi profesional melalui model kepemimpinan situasionalnya, maka diharapkan para guru mampu untuk menjadi guru yang lebih profesional lagi, dalam artian bahwa guru tersebut ketika melakukan pengajaran atau mengadakan proses belajar mengajar di dalam kelas maka harus benar-benar menguasai materinya. Jika memang sesuai dengan tujuan pembelajaran dan tumbuhnya prestasi-prestasi dari

peserta didik dan kualitas guru mengalami peningkatan maka kepala madrasah telah menyiapkan reward sebagai wujud apresiasi dari apa yang telah dilakukan oleh guru atau bahkan para peserta didiknya.

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru adalah model atau gaya kepala sekolah untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara melihat atau menganalisa lebih dalam karakteristik dari para bawahannya sehingga hal tersebut dapat memotivasi dalam melakukan pengajaran secara maksimal dan penyampaian materi pun juga dapat tersampaikan dengan baik<sup>18</sup>

Dari beberapa pemaparan tentang temuan dan teori di atas maka dapat paparkan bahwa antara teori dan temuan ada kecocokan, karena model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru telah dilakukan. Adapaun kegiatan atau agenda yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan mengikutsertakan dalam studi banding dengan sekolah yang lebih maju.

### **3. Model kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajara 2016/2017**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah saya lakukan, dapat dianalisa bahwa model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi telah dilakukan dengan baik.

---

<sup>18</sup> Ibid, 14

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MTs Mukhtar Syafa'at dilakukan dengan cara mengamati dan mendalami karakteristik atau sifat-sifat dari bawahannya terlebih dahulu, dan ketika telah diketahui bahwa para bawahan/ para guru yang kurang memiliki komunikasi yang kurang bagus terlebih kepada para wali murid maka kepala madrasah mengusahakan untuk mengikutsertakan para guru tersebut dalam beberapa kegiatan.

Adapun kegiatan yang di ajukan untuk melakukan peningkatan pada kompetensi sosial guru melalui model kepemimpinan situasional kepala madrasah adalah mengikutsertakan dalam pertemuan wali murid dan mengajukan guru-guru untuk mengikuti Kegiatan Kelompok Kerja (KKG).

Model kepemimpinan situasional kepala madrasah tidak hanya dilakukan dengan cara mempengaruhi bawahannya untuk menjalankan tugasnya melalui pemahaman karakteristik atau sifatnya saja, tetapi harus melakukan hubungan atau komunikasi yang baik pula agar terjalinnya kerjasama yang baik sehingga kualitas dari MTs Mukhtar Syafa'at bisa lebih meningkat lagi dan program yang dilaksanakan bisa berjalan dengan baik.<sup>19</sup>

Dari penjelasan temuan dan teori di atas dapat dipaparkan bahwa, antara teori yang ada tentang model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru sesuai dan memang

---

<sup>19</sup> Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Serifikasi Guru*, 25

diterapkan dalam kegiatan yang ada di sekolah. Sehingga penerapan model kepemimpinan kepala madrasah diterapkan dalam bentuk sosial atau komunikasi yang baik sehingga hal tersebut dapat memberikan acuan kepada bawahannya untuk mengikuti hal yang sama seperti apa yang telah diterapkan kepala madrasah.

#### **4. Model kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Bnayuwangi Tahun Pelajara 2016/2017**

Berdasarkan dari hasil wawancara yang peneliti lakukan, dapat dianalisa bahwa model kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di Mts Mukhtar Syafa'at dilakukannya dengan penyesuaian dengan situasi dan kondisi di Madrasah dan disesuaikan dengan aturan yang telah ditentukan bersama. Hal yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui model kepemimpinan situasionalnya adalah dengan memberikan sifat keteladanan kepada para warga yang ada di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung, yakni : Bapak kepala madrasah yakni Bapak Nadiful Muhibbin datang tepat waktu bahkan hadir sebelum para guru hadir, Jika ada beberapa atau salah satu dari guru di MTs Mukhtar Syafa'at melakuka kesalahan atau bahkan mengalami kesulitan, maka dengan arif dan bijaksana beliau

menasehatinya agar nantinya ada perubahan sikap dari guru tersebut dan bisa lebih disiplin lagi.<sup>20</sup>

Dan hal tersebut telah sejalan dengan pendapat dari Moh. Uzer Usman, yakni :

- a. Berinteraksi dan berkomunikasi, seperti :
  - 1) Berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional; dan
  - 2) Berinteraksi dengan masyarakat untuk pencapaian misi pendidikan
- b. Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, seperti:
  - 1) Membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar; dan
  - 2) Membimbing siswa yang mengalami permasalahan.
- c. Melaksanakan administrasi sekolah, seperti:
  - 1) Mengenal pengadministrasian kegiatan sekolah; dan
  - 2) Melaksanakan kegiatan administrasi<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Interview, 16 Januari 2017

<sup>21</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, 210-211



## BAB V

### PENUTUP ATAU KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Model kepemimpinan situasioonal kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi tahun pelajaran 2016/2017, dilakukan dalam bentuk:
  - a. Mengikutsertakan beberapa guru-guru dalam kegiatan pelatihan.
  - b. Mendorong para guru agar memanfaatkan waktu semaksimal mungkin.
2. Model kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017, dilakukan dalam bentuk :
  - a. Melakukan penataran peningkatan mutu dari guru terlebih dalam proses pengajaran
  - b. Melakukan studi banding ke sekolah yang lebih maju yang telah diadakan di MTs N Sukorejo dan pelatihan guru mata pelajaran.
3. Model kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Sosial Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajara 2016/2017, dilakukan dalam bentuk :
  - a. Mengikutsertakan dalam pertemuan wali murid

- b. Mengajukan guru-guru untuk mengikuti Kegiatan Kelompok Kerja (KKG).
4. Model kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajara 2016/2017, dilakukan dalam bentuk :
- a. Bapak kepala madrasah yakni Bapak Nadiful Muhibbin datang tepat waktu bahkan hadir sebelum para guru hadir
  - b. Jika ada beberapa atau salah satu dari guru di MTs Mukhtar Syafa'at melakukan kesalahan atau bahkan mengalami kesulitan, maka dengan arif dan bijaksana beliau menasehatinya agar nantinya ada perubahan sikap dari guru tersebut dan bisa lebih disiplin lagi.

## **B. Saran**

Dengan adanya penelitian yang telah peneliti lakukan terdapat banyak kelebihan maupun kelemahannya, maka penulis ingin menyumbangkan saran yang mungkin dapat diterima demi perbaikan penyelenggaraan pendidikan di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi. Adapun saran-saran tersebut secara umum yaitu :

### **1. Kepala Madrasah**

Kepala madrasah selaku penanggung jawab akademik, hendaknya mengawasi pelaksanaan pembelajaran yang ada di kelas dan berusaha untuk meningkatkan kompetensi para guru yang mengajar melalui

model kepemimpinan situasionalnya sehingga nantinya akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

## **2. Dewan Guru**

Dewan guru yang mengajar di Mts Mukhtar Syafa'at Blokagung hendaknya lebih meningkatkan profesionalisme kerjanya secara terus menerus dengan mencari dan menggali ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan tugas yang diembannya.

## **3. Peserta Didik**

Peserta didik hendaknya lebih giat lagi dan semangat dalam melaksanakan proses pembelajaran di madrasah dan juga lebih meningkatkan kedisiplinan diri dan lebih berpikir ke depan agar nantinya dapat lebih baik lagi dan dapat menjadi peserta didik yang lebih berkualitas lagi



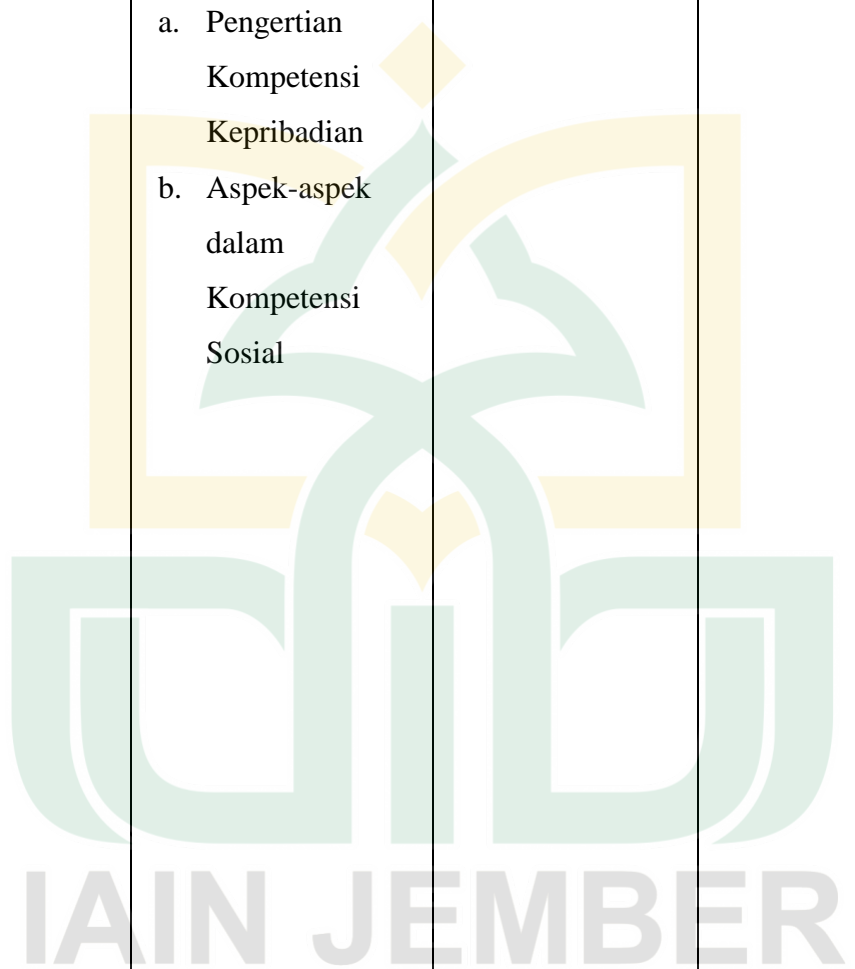
## DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi dan Narbuko. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Arofah, Lailatul. 2014. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di SMPN 10 Jember Tahun Pelajaran 2013/2014*. Jember: Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
- Akmal, Hawi. 2008. *Kompetensi Guru PAI*. Palembang: Rafah Press
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Kelima. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarman. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Departemen Agama RI. 1971. *Al-Qr'an dan Terjemahannya*. Jakarta: Departemen Agama RI
- Hamalik, Oemar. 2009. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hamrin dan Agus Wibowo. 2012. *Menjadi Guru Berkarakter*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hasibuan, Malayu. S. P. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Haji Masagung
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Malang: UIN Maliki Press
- Kasiram, Moh. 2010. *Matodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Maliki Press
- Lutfi, Ahmad. 2014. *Penerapan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN Sukorejo 2 Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2014/2015*. Jember: Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
- Majid, Abdul.. 2011. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Majir, Abdur. 2012. *Perkembangan Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Cipta Restu Fellynda

- Maulida, Mufidah. 2014. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MI Nurul Jadid Tegalgusi Mayang Jember Tahun Pelajaran 2014/2015*. Jember: Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
- Mulyasa. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Sagala, Syaiful. 2013. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Santoso, Gempur. 2005. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Suharto, Babun. 2006. *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*. Surabaya: AprintA Offset
- Sutikno, Sobry. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Lombok: Holistik
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tim Revisi Buku Pedoman Karya Ilmiah IAIN Jember. 2015. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*. Jember: IAIN Press
- Umiarso dan Imam Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD
- Uno, Hamzah B. 2010. *Profesi Kependidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Usman, Moh Uzer. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wahyudi, Imam. 2012. *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT Prestadi Pustakarya
- Wibowo, Agus dan Hamrin. 2012. *Menjadi Guru Berkarakter*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Yusuf, A. Muri. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Padang: Kenc

## Matrik Penelitian

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi	a. Kompetensi Guru	1. Kompetensi Pedagogik  2. Kompetensi Profesional  3. Kompetensi Sosial  4. Kompetensi Kepribadian	a. Pengertian Kompetensi Pedagogik b. Aspek-aspek dalam Kompetensi Pedagogik a. Pengertian Kompetensi Profesional b. Aspek-aspek dalam Kompetensi Profesional a. Pengertian Kompetensi Sosial b. Aspek-aspek dalam Kompetensi Sosial a. Pengertian Kompetensi Kepribadian b. Aspek-aspek dalam Kompetensi Kepribadian	1. Informan a. Guru di MTs Mukhtar Syafa'at b. Wakil Kepala MTs Mukhtar Syafa'at c. Kepala MTs Mukhtar Syafa'at 2. Dokumentasi	1. Penentuan Wilayah Penelitian: MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung, Kabupaten Banyuwangi 2. Pendekatan Penelitian : Kualitatif 3. Teknik Pengumpulan Data: a. Observasi b. Wawancara c. Dokumenter 4. Analisis Data Menggunakan	1. Pokok Masalah Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi 2. Sub pokok Masalah a. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten



						<p>d. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian seorang guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi ?</p>
--	--	--	--	--	--	---



IAIN JEMBER











## **PEDOMAN PENELITIAN**

1. Pedoman Observasi
  - a. Model Kepemimpinan Situasional kepala sekolah yakni memahami dan memperhatikan tingkah laku dari bawahannya
  - b. Sikap kepala sekolah dan guru MTs Mukhtar Syafa'at baik dalam pembelajaran di kelas maupun di luar
2. Pedoman Wawancara
  1. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Mukhtar Syafa'at
  2. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di MTs Mukhtar Syafa'at
  3. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di MTs Mukhtar Syafa'at
  4. Bagaimanakah model kepemimpinan situasional kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi sosial guru di MTs Mukhtar Syafa'at

**IAIN JEMBER**

### KEGIATAN PENELITIAN

No	Hari/ Tanggal	Uraian Kegiatan	Informan	Tgl
1	Senin, 2 Januari 2016	Mengantar surat Ijin Penelitian bersama dengan Kepala MTs Mukhtar Syaif'at dan interview tentang judul penelitian	Bapak Nadiyah Mahidin, S.Pd	
2	Senin, 9 Januari 2017	Wawancara ke-2 dengan Kepala Sekolah tentang Judul Penelitian	Bapak Nadiyah Mahidin, S.Pd	
3	Sabtu, 14 Januari 2017	Mengumpulkan data tentang MTs Mukhtar Syaif'at Blokagung	Ryan Hasbullah	
4	Senin, 21 Januari 2017	Wawancara kepada Kepala Waka Sarpras tentang judul	Umar Hah Susanto	
5	Sabtu, 28 Januari 2017	Menginventarisasi Ruang yang ada di MTs Mukhtar Syaif'at	Umar Hah Susanto	
6	Sabtu, 25 Februari 2017	Wawancara kepada peserta didik tentang sikap kepala sekolah kepada guru atau sikap guru kepada para siswa	Siswa Kelas VII, VIII dan IX	
7	Senin, 3 April 2017	Wawancara mengenai data prestasi peserta didik dan dokumentasi foto dengan kepala sekolah (Bapak Nadiyah)	Bapak Nadiyah Mahidin, S.Pd	
		Menerima surat selesai penelitian kepada Waka Kurikulum (Bapak Ryan)	Ryan Hasbullah	

## DOMUMENTASI FOTO



**Wawancara kepada Bapak Umar Hadi Susanto tentang Judul Penelitian  
(16 Januari 2017)**



**Prestasi yang Diraih Oleh Peserta Didik Mukhtar Syafa'at**



**Wawancara dengan siswa kelas 8 tentang cara mengajar guru di kelas**



**Wawancara dengan kepala sekolah tentang judul penelitian**



**Wawancara dengan Waka Kurikulum tentang judul penelitian**



**(Pembelajaran di Perpustakaan MTs Mukhtar Syafa'at )**



**(Kegiatan Pengembangan Kualitas dan Kompetensi Guru MTs Mukhtar Syafa'at)**



**(Kegiatan Kunjungan Educative MTs Mukhtar Syafa'at )**



**(Kegiatan Pembelajaran dalam Kelas (MTs Mukhtar Syafa'at))**



**(Kegiatan Penyuluhan Kesehatan di MTs Mukhtar Syafa'at )**



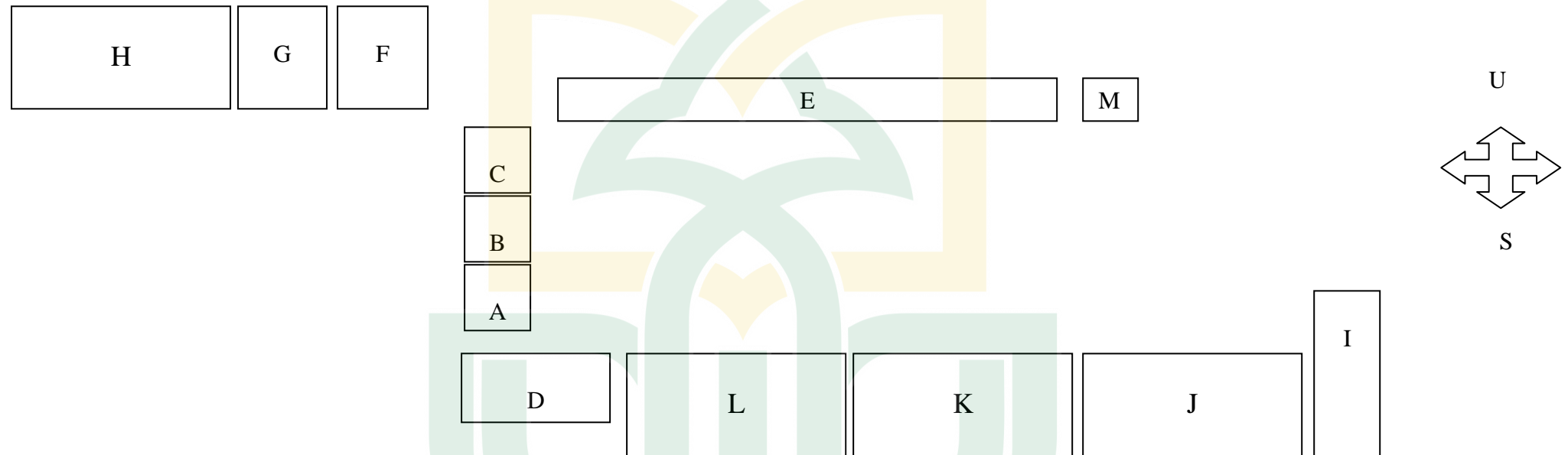
**(Kegiatan Workshop Mading MTs Mukhtar Syafa'at)**



**(Pelantikan Ketua dan Anggota OSIS MTs Mukhtar Syafa'at)**



## DENAH LOKASI MTs MUKHTAR SYAFA'AT BLOKAGUNG



### KETERANGAN

A : Ruang Guru

B : Ruang Kepala Sekolah

C : Kantin

D : Kantor TU dan Kurikulum

E : Parkiran

F : LAB. IPA

G : Perpustakaan

H : Ruang Kelas VIII

I : Toilet

J : Ruang Kelas VII

K : LAB. Komputer

L : Ruang Kelas IX

M : Ruang UKS



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp.: (0331) 487550, 427005 Fax. (0331) 427005, Kode Pos 68136  
Website :http://iain-jember.cjb.net- tarbiyah.iainjember@gmail.com

Nomor : B 1569/In.20/3.a/PP.009/12/2016  
Lampiran : -  
Perihal : **Penelitian untuk memenuhi tugas Skripsi**

Jember, 21 Desember 2016

Kepada Yth. Kepala MTs Mukhtar Syafa'at  
Di -

**Tempat**

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Bersama ini kami mohon dengan hormat Mahasiswa/I berikut ini :

Nama : Fitri Ernawati (084133007)  
Semester : VII (Tujuh)  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Dalam rangka penyelesaian tugas skripsi, untuk diizinkan mengadakan Penelitian/Riset selama ± 2 bulan di lingkungan lembaga wewenang Bapak.

Adapun pihak-pihak yang dituju adalah :

1. Kepala MTs Mukhtar Syafa'at
2. Waka Kurikulum MTs Mukhtar Syafa'at
3. Guru MTs Mukhtar Syafa'at

Penelitian yang akan dilakukan mengenai :

**“Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016/2017”**

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

A.n. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Pengembangan Lembaga



**Khairul Faizin, M.Ag**

NIP. 19740612 200604 1 001



# KELUARGA BESAR YAYASAN MUKHTAR SYAFA'AT

## MTs. MUKHTAR SYAFA'AT

NSM / NPSN : 121235100084 / 69895142

BLOKAGUNG - KARANGDORO - TEGALSARI - BANYUWANGI - JAWA TIMUR

Jl. Pon.Pes. Mukhtar Syafa'at Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Kode Pos 68485 Telp.(0333) 4460475

### SURAT KETERANGAN

No. : 7.6A.03/010/MTs.MS/IV/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NADIFUL MUHIBIN, S.Pd

Jabatan : Kepala Madrasah

Unit Kerja : MTs Mukhtar Syafa'at

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : FITRI ERNAWATI

NIM : 084133007

Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri Jember ( IAIN Jember )

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan ( FTIK )

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam ( MPI )

Telah melaksanakan kegiatan penelitian di MTs Mukhtar Syafa'at mulai tanggal 02 Januari – 03 April 2017 untuk memperoleh data guna penyusunan tugas akhir skripsi dengan judul “ **Model Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MTs Mukhtar Syafa'at Blokagung Kabupaten Banyuwangi Tahun Pelajaran 2016 / 2017** ”.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk bisa digunakan sebagaimana mestinya.

Karangdoro, 04 April 2017

Kepala

MTs Mukhtar Syafa'at



NADIFUL MUHIBIN, S.Pd

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Feni Ernawati  
NIM : 084113007  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil penelitian karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dikutip sebelumnya.

Jember, 31 Maret 2017

Saya yang menyatakan

KEASLIAN TULISAN



084113007

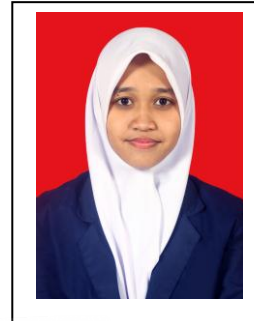
Feni Ernawati

NIM. 084113007

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Penulis

Nama : Fitri Ernawati  
NIM : 084 133 007  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Kependidikan Islam  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
TTL : Banyuwangi, 28 Desember 1994



### Riwayat Pendidikan

TK Khadijah 120 : 1999-2001  
MI Darussalam II : 2001-2007  
SMPN1 Tegalsari : 2007-2010  
MAN Genteng : 2010-2013  
IAIN Jember : 2013-2017

IAIN JEMBER