

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH  
(Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full  
Day School Sistem Desa Bandar Labuhan  
Bawah Tanjung Morawa)**

Oleh

**Julianto**  
Nim : 92212031299

Program Studi  
PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

**PERSETUJUAN**

**Tesis Berjudul**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH  
(Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full  
Day School Sistem Desa Bandar Labuhan  
Bawah Tanjung Morawa)**

**Oleh**

**Julianto  
NIM. 92212031299**

**PROGRAM STUDI  
PENDIDIKAN ISLAM  
KONSENTRASI  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**Dapat di setujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Magister Pendidikan Islam (M.Pd) pada Program Studi Pendidikan Agama  
Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Medan  
Sumatera Utara**

**Medan, \_\_\_\_\_ 2017**

**PEMBIMBING I**

**PEMBIMBING II**

**Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd  
NIP.19620716 1999003 1 004**

**Dr. Khadijah, M.Ag  
NIP.19650327 200003 2 001**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul “KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH (Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa)”. **An. Julianto NIM : 92212031299** Program Studi Pendidikan Islam, Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, telah di munaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Pascasarjana UIN-SU Medan pada : Tanggal : 2 Maret 2017

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada program Studi Pendidikan Islam.

Medan, 2 Maret 2017  
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis  
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

Dr. Syamsu Nahar, M.Ag  
NIP. 19580719 1999001 1 001

Dr. Edi Saputra, M.Hum  
NIP. 19750211 200604 1 001

### Anggota

1. Prof.Dr. Syafaruddin, M.Pd  
NIP.19620716 1999003 1 004

2. Dr. Khadijah, M.Ag  
NIP.19650327 200003 2 001

3. Dr. Syamsu Nahar, M.Ag  
NIP. 19580719 1999001 1 001

4. Dr. Edi Saputra, M.Hum  
NIP. 19750211 200604 1 001

Mengetahui  
Direktur Pascasarjana UIN-SU Medan

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
NIP. 19640209 198903 1 003

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Julianto  
Nim : 92212031299  
Tempat/tgl. Lahir : Aras Kabu / 12 Juli 1972  
Pekerjaan : Mahasiswa Pascasarjana UIN Sumatera Utara  
Alamat : Desa Sigara-gara Kec. Patumbak Kabupaten Deli  
Serdang Perum. Bumi Serdang Damai.

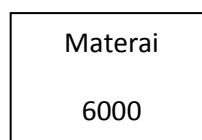
Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul ” **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH (Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa)** ” benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, saya ucapkan terimakasih

Medan, 6 Pebruari 2017

Yang membuat pernyataan



**Julianto**

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN  
Berdasarkan keputusan bersama  
Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI  
No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987

## TRANSLITERASI

### **Pengertian Tranliterasi**

Tranliterasi dimaksud sebagai pengalih-hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Tranliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

### **Prinsip Pembakuan**

Pembakuan pedoman tranliterasi Arab-Latin ini disusun dengan prinsip sebagai berikut:

- 1) Sejalan dengan Ejaan Yang Disempurnakan.
- 2) Huruf Arab yang belum ada padanannya dalam huruf Latin dicarikan padanan dengan cara memberi tambahan tanda diakritik, dengan dasar ” satu fonem satu lambang”.
- 3) Pedoman tranliterasi ini diperuntukkan bagi masyarakat umum.

### **Rumusan Pedoman Tranliterasi Arab-Latin**

Hal-hal yang dirumuskan secara kongkrit dalam pedoman tranliterasi Arab-Latin ini meliputi:

1. Konsonan
2. Vokal (tunggal dan rangkap)
3. *Maddah*
4. *Ta Marbūtah*
5. *Syaddah*
6. Kata sandang (di depan huruf *syamsiah* dan *qamariah*)
7. Hamzah
8. Penulisan kata

9. Haruf Kapital

10. Tajwid

### PEDOMAN TRANLITERASI ARAB-LATIN

#### 1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem bahasa Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian yang lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dalam huruf Latin.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak lambang	tidak lambang
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṡa	Ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	es dan ye
ص	Ṣad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	Ẓ	ze (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik

غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamza	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	A	A
ـِ	Kasrah	I	I
ـُ	Dammah	U	u

Contoh :

كَتَبَ	: kataba
فَعَلَ	: fa'ala
ذُكِرَ	: zukira
يَذْهَبُ	: yazhabu
سُئِلَ	: Su'ila
حَسُنَ	: ḥasuna

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ـَ ي	fathah dan ya	Ai	a da i
ـُ و	fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

كَيْفَ	: kaifa
أَيْسَرَ	: aisara
حَوْلَ	: ḥaula
جَرَيْنَ	: jaraina
لُؤْمَةَ	: laumata
قَوْلَ	: qaula

### c. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
ـَ / ـِ ي	Fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
ـِ ي	Kasrah dan ya	I	i dan garis di atas
ـُ و	Dammah dan wau	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

قَالَ	: qāla
رَمَا	: ramā
يَقُولُ	: yaqūlu

### d. Ta marbutah

Tranliterasi untuk *ta marbūtah* ada dua:

- 1) *ta marbūtah* hidup



*Ta marbūtah* yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dhammah, tranliterasi adalah /t/.

2) *ta marbūtah* mati

*Ta marbūtah* yang mati atau mendapat harkat sukun, tranliterasinya adalah /h/.

3) kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūtah* itu ditranliterasikan dengan *ha* (h).

contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ	: rauḍah al-aṭfāl / rauḍatul aṭfāl
الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ	: al-Madinah al-munawwarah
طَلْحَةَ	: ṭalḥah

#### e. Syaddah (Tasydid)

*Syaddah* atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, yaitu tanda *syahdah* atau tanda *tasydid*, dalam tranliterasi ini tanda *syahdah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

رَبَّنَا	: rabbanā
نَزَّلَ	: nazzala
الْبُرِّ	: al-birru

#### f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam tranliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditranliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

Contoh:

التَّوْبُ	: at-tawwābu
الْتَّمَرَاتُ	: aṢ-Ṣamarātu
الدَّهْرُ	: ad-dahru
الذِّكْرُ	: aẓ-ẓikru
الرَّسُولُ	: ar-rasūlu

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditranliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf *syamsiah* maupun huruf *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

الْجَلَالُ	: al-jalālu
الْخَيْرُ	: al-khairu
الْعَيْنُ	: al-‘ainu
الْغَيْبُ	: al-gaibu
الْفَقْرُ	: al-faqrū

### g. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditranliterasikan dengan apostrop. Namun, itu hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila *hamzah* itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

تَأْخُذُنَ	: ta'khuzūna
النَّوْأُ	: an-nau'
شَيْئُ	: syai'un
أَمِرْتُ	: umirtu
أَكَلُ	: akala

### h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda) maupun *harf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkatnya yang dihilangkan, maka dalam tranliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

وَإِنَّ اللَّهَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ	: Wa innallāha lahua khair ar-rāziqin atau Wa innallāha lahua khairurrāziqin
فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِزَانَ	: Fa aufū al-kaila wa al-mizāna atau Fa aful-kaila wal-mizana
إِبْرَاهِيمَ الْخَلِيلِ	: brāhim al-Khalil atau Ibrāhimul-Khalil

### i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam tranliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis oleh huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ	: Wa mā Muhammadun illā rasūl
إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا	: Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lallaẓi bi Bakkata mubārakan
شَهْرٍ رَمَدَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ	: Syahru Ramadāna al-laẓi unzila fihi al- Qur'anu

atau Syahru Ramadānal-laẓi unzila fihil-Qur'anu

وَلَقَدْ رَأَاهُ بِالْأُفُقِ الْمُبِينِ	: Wa laqad ra'āhu bil ufuq al-mubin atau Wa laqad ra'āhu bil-ufuqil-mubin
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ	: Alḥamdu lillāhi rabbil-'ālamīn

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

نَصْرًا مِنَ اللَّهِ وَفَتْحًا قَرِيبًا	: Nasrun minallāhi wa fathūn qarib
بِهِ الْأَمْرُ جَمِيعًا	: Lillāhi al-amru jami'an atau Lillāhil-amru jami'an
وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ	: Wallāhu bikulli syai'in 'alim

### j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman tranliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu, peresmian pedoman tranliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

## KATA PENGANTAR

### **Bismillahirrohmaanirrohiim**

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah SWT. Yang telah memberikan karunia-Nya kepada kita berupa nikmat kesehatan dan nikmat kesempatan untuk dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang sederhana ini dalam waktu yang telah ditentukan. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah berhasil mengemban visi dan misi dakwahnya sebagai Rasul Allah, sehingga kita yang semula berada di tengah kebodohan, kini telah berada di alam intelektual yang penuh dengan berbagai macam disiplin ilmu dan pengetahuan.

Tesis ini berjudul KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH (Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa) yang ditujukan sebagai salah satu media pengembangan kreativitas menulis mahasiswa dalam menyusun karya ilmiah. Dan juga, melalui penyusunan tesis ini diharapkan mampu melahirkan intelektual muslim yang profesional dan berkualitas yang mempunyai kedalaman IMTAQ dan keluasan IPTEK sebagai refleksi mahasiswa yang ideal.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa semua itu karena adanya kerjasama yang baik serta bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Sehubungan dengan itu penulis mengucapkan terima kasih yang terdalam kepada beberapa pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini terutama kepada :

1. Bapak Rektor UINSU Medan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di UINSU Medan.
2. Bapak Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan Bapak-Bapak/Ibu-ibu Dosen, Para Pegawai serta Staf dan seluruh Civitas Akademika Pascasarjana UINSU Medan yang telah memberikan dukungan moril kepada penulis selama dalam perkuliahan.
3. Kepada yang terhormat Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd selaku

pembimbing I yang dengan penuh kesabaran dan kearifan telah memberikan motivasi, arahan, koreksi dan masukan-masukan ilmiah kepada penulis demi sempurnanya penulisan Tesis ini.

4. Kepada yang terhormat Ibu Dr. Khadijah, M.Ag selaku pembimbing II yang dengan penuh kesabaran dan kearifan telah memberikan motivasi, arahan, koreksi dan masukan-masukan ilmiah kepada penulis demi sempurnanya penulisan Tesis ini.
5. Kepada Bapak pengelola perpustakaan Program Pascasarjana UINSU Medan, yang telah banyak membantu penulis dalam pengadaan buku-buku, pemikiran, serta pemanfaatan computer, tanpa bantuan dan kerendahan hati, penulis tidak dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Allah Yarham Ayahanda Almarhum Muhammad Thaib dan Ibunda tercinta Kasmah yang telah mendidik, membesarkan dan selalu memotivasi serta mendukung penulis baik moril maupun material, semoga kami menjadi anak-anak yang sukses yang terhormat bagi mu dan semoga Allah selalu memberi kekuatan dan kesehatan serta panjang Umur.
7. Allah Yarham Ayahanda Mertua Almarhum H. Abd. Chalik Nasution dan Ibunda Mertua tercinta Hj. Syamroh Rangkuti yang telah memberi motivasi serta mendukung penulis baik moril maupun material, sehingga kami menjadi orang yang bermanfaat untuk orang lain semoga Allah selalu memberi kekuatan dan kesehatan serta panjang umur.
8. Kemudian Istri tercinta dan tersayang Nurhaida Nasution yang telah memberi kekuatan semangat, ketenangan batin dan menginspirasi penulis dalam segala hal. Serta anak-anak Ku yang sangat ku banggakan Muhammad Nurwafi dan Muhammad Nurbahi, semoga kelak menjadi anak yang sholeh, berguna bagi agama, nusa dan bangsa.
9. Kepada yang terhormat Bapak kepala Madrasah (Dr. M. Syukri Azwar, MA) Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa) yang Islamic yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk meneliti di

Madrasah yang bapak pimpin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini adalah langkah awal dari suatu pengembaraan yang tak berakhir dalam pengembangan diri dan dedikasi dalam bidang keilmuan khususnya pendidikan Islam. Dengan demikian, peneliti berharap kiranya karya ini bermanfaat bagi pembangunan generasi muda baik di lingkungan perguruan tinggi khususnya Program Sarjana IUNSU Medan, masyarakat umum serta bangsa dan Negara.

Akhirnya kepada Allah jua penulis berserah diri seraya senantiasa menandah tangan memohon ampun, petunjuk, dan hidayahnya agar penyusunan tesis ini lebih mampu meningkatkan kualitas dalam pengembangan diri guna menghasilkan karya-karya yang lebih bermanfaat bagi umat, nusa dan bangsa

*Amin Ya Rabbal'Alamiin...*

Medan, Maret 2017

Penulis

**Julianto**

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
TRANSLITERASI .....	vii
KATA PENGANTAR.....	xiiiv
DAFTAR ISI.....	xx
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR GAMBAR .....	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Penelitian Terdahulu .....	11
F. Keterbatasan Penelitian .....	16
 <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Hakikat Kepemimpinan .....	17
I. Pengertian Kepemimpinan .....	17
II. Fungsi Kepemimpinan.....	34
III.Tujuan Kepemimpinan .....	38
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	41
C. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	51
D. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam.....	63
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	67
B. Latar Penelitian .....	68
C. Sumber Data .....	70



D. Teknik pengumpulan data .....	72
E. Teknik Analisa Data .....	75
F. Teknik Penjamin Keabsahan Data.....	77
<b>BAB IV TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>80</b>
A. Temuan Umum Penelitian .....	80
1. Letak Geografis MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.....	80
2. Sejarah dan Gambaran MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ..	81
B. Temuan Khusus Penelitian.....	83
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Proses Inovasi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.....	83
2. Respon Guru-guru Terhadap Kepemimpinan yang di lakukan oleh kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.....	128
3. Proses Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem .....	138
4. Upaya Kepemimpinan Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem .....	142
5. Kendala-kendala yang di hadapi oleh Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem .....	146
C. PEMBAHASAN PENELITIAN .....	151
1. Perilaku Komunikasi Interpersonal Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.....	151
2. Perilaku Pengambilan Keputusan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.....	163
3. Perilaku Keteladanan Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem .....	169
4. Perilaku Pemberian Reward dan Punishmen di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem .....	175
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	184

B. Saran.....	187
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>189</b>

## DAFTAR TABEL

TABEL 4.1	GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN MIS NURUL FALAQ ISLAMIC FULL DAY SCHOOL SISTEM .....	84
TABEL 4.2	DATA SISWA MIS NURUL FALAQ ISLAMIC FULL DAY SCHOOL SISTEM .....	85
TABEL 4.3	KEADAAN SARANA DAN PRASARANA MIS NURUL FALAQ ISLAMIC FULL DAY SCHOOL SISTEM.....	86
TABEL 4.4	GAYA DAN KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH .....	100
TABEL 4.5	DATA TENAGA KEPENDIDIKAN MIS NURUL FALAQ ISLAMIC SISTEM .....	108
TABEL 4.6	DATA PEROLEHAN NEM MIS NURUL FALAQ ISLAMIC FULL DAY SCHOOL SISTEM.....	116
TABEL 4.7	PERUBAHAN DI MIS NURUL FALAQ ISLAMIC FULL DAY SCHOOL SISTEM .....	127
TABEL 4.8	PROSES, PENDEKATAN DAN SUBSTANSI KEPEMIMPINAN .....	128
TABEL 4.9	RESPON BAWAHAN TERHADAP KEPEMIMPINAN .....	138
TABEL 4.10	KENDALA DAN PENYELESAIAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN .....	151




kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa..?3.Bagaimana perilaku keteladanan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa...?4.Bagaimana perilaku pemberian reward dan punishment yang dilakukan kepada madrasah di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa..?

Berdasarkan dari fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: 1.Untuk mengetahui perilaku komunikasi interpersonal kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.2.Untuk mengetahui perilaku pengambilan keputusan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.3.Untuk mengetahui perilaku keteladanan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.4.Untuk mengetahui perilaku pemberian reward dan punishment yang dilakukan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* kemudian berlanjut *snowball sampling*. Sementara teknik pemeriksaan keabsahan datanya dilakukan melalui ketekunan pengamatan dan triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1.Dengan gaya transformasional kepala madrasah dapat melakukan kepemimpinan pendidikan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem melalui fungsi manajemen dan pendekatan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). 2. adanya komitmen bawahan atas dasar motivasi spiritual; dan (3) kendala pelibatan masyarakat dapat diselesaikan melalui pendekatan komunikasi persuasif dan kendala dana dapat diatasi dengan mengedepankan nilai-nilai efisiensi, efektivitas dan optimalisasi sumberdaya. Sehingga dalam penelitian ini dapat dihasilkan sebuah tesis yaitu : *Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah.(Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa)*”.

## ABSTRACT

	<p style="text-align: center;">Leadership Elementary Principals ( Head of Private Elementary School Case Study Nurul Islamic Falaq Full Day School System Bandar Labuan village of Tanjung Morawa Down ).</p> <p style="text-align: center;"><b>JULIANTO</b></p>
---	--

Nim	: 92212031299
Study program	: Islamic education
Concentration	: Islamic Education Management
Place and date of birth	: Aras Kabu / 12 Juli 1972
Parents' name	: Father of the deceased ; Muhammad Thaib, Mother ; Kasmah
Number Of Alumni	:
grade-point average	:
Yudisium	:
Preceptor I	: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Preceptor II	: Dr. Khadijah, M.Ag

This research was conducted to understand how leadership headmaster in innovation in Private Elementary School Nurul Islamic Falaq Full Day School take place system in a relatively short time , resulting in the rapid development of the school . Rapid changes occurring in Nurul Private Elementary School Islamic Falaq Full Day School System must not be separated from the leadership of headmaster figure, it is because the success of an educational institution is in the hands of a leader . Therefore, in this study chose the title " Head of Government Elementary School Leadership (Private Elementary School Head Case Studies Nurul Islamic Falaq Full Day School System Bandar Labuan village of Tanjung Morawa Down)".

This study focused on how the leadership of headmaster in conducting educational leadership at MIS Nurul Islamic Falaq Full Day School System, based on the focus of the formulation of the problem are as follows: 1.How interpersonal communication behavior of principals in Nurul Falaq Islamic School System Full Day city harbor village under Tanjung Morawa...? 2. How the behavior of the principal's decision in Nurul Falaq Islamic School System Full Day city harbor


village under Tanjung Morawa...?3. How the exemplary behavior of the principal at Nurul Falah Islamic School System Full Day city harbor village under Tanjung Morawa..? 4. How the behavior of reward and punishment carried to school in nurul falaq islamic full day school system under the harbor city village Tanjung Morawa...?

Based on the focus of the research above, the purpose of this research is: 1. To study the behavior of interpersonal communications chief Nurul Falah Islamic School Day School System full city harbor village under Morawa. 2. To assess the behavior of the principal's decision in nurul falaq islamic full day school system under the harbor city village Tanjung Morawa. 3. To determine the exemplary behavior of the principal at Nurul Falah islamic full day school system under the harbor city village Tanjung Morawa. 4. To know the behavior of reward and punishment which do principals in Islamic falaq Nurul full day school system of the city harbor village under Morawa.

The study was conducted using a qualitative approach with case study design The sample in this study using purposive sampling then continues snowball sampling . While the technique of data validity checks done through observation and perseverance triangulation.

The results of this study indicate that: 1. the transformational style of headmaster can conduct educational leadership at MIS Nurul Islamic Falaq Full Day School System through a management function and approach the school-based management (MBM). 2. their subordinate commitment on the basis of spiritual motivation; and. 3. community involvement constraints can be resolved through persuasive communication approaches and funding constraints could be overcome by promoting the values of efficiency, effectiveness and optimization of resources. Thus, in this study can produce a thesis, namely : Leadership Head of Government Elementary School. (Case Study Nurul Falah Islamic School Head full day school system under the harbor city village Tanjung Morawa)

## ملخص

	<p>القيادة مديري المدارس الابتدائية (دراسة حالة للرئيس قرية نور الفلق الإسلامية يوم كامل أنظمة المدرسة بندر لبوهن باوه تنجوع موروا)</p>
<p>جوليانت</p>	

نيم : ٩٢٢١٢٠٣٢١٩٩:

برنامج الدراسة	: التربية الإسلامية
تركيز	: إدارة التربية الإسلامية
مكان وتاريخ الميلاد	: ازس كابو, ٢١ جولي ٢٧٩١
اسم والدين	: الأب : محمد طايب أم, كسمه
عدد الخريجين	:
مؤشر الإنجاز التراكمي	:
يودسم	:
مؤدب ١	: فرفسر دكطر شفردين , مافد
مؤدب ٢	: دكطر خدجه, ماع

وقد أجريت هذه الدراسة لفهم كيفية قيادة مدير المدرسة في الابتكار في نظام م اس نور الإسلامي الفلق يوم تجري مدرسة كاملة في وقت قصير نسبيا، مما أدى إلى التطور السريع للمدرسة. يجب عدم فصل التغيرات السريعة التي تحدث في نور الإسلامية الفلق كاملة نظام المدرسة يوم من قيادة شخصية مدير المدرسة، فذلك لأن نجاح أي مؤسسة تعليمية هو في يد زعيم. لذا، اختار في هذه الدراسة عنوان "رئيس الحكومة الابتدائية مدرسة القيادة (يوم حالة رئيس الدراسات الإسلامية نور الفلق قرية كاملة أنظمة المدرسة بندر لبوهن باوه تنجوع موروا)

تركز محور هذه الدراسة حول كيفية قيادة مدير المدرسة في التربية الابتكار في نظام نور الفلق الإسلامية يوم كامل المدرسة، على أساس التركيز على صياغة المشكلة على النحو التالي: ١. كيف المدرسة في قيادة عملية الابتكار التعليمي في م اس نور الفلق الإسلامية القرية الكاملة نظم مدرسة يوم بندر لبوهن باوه تنجوع موروا...؟ ٢. كيف استراتيجية القيادة مدرسة نور الفلق الإسلامية يوم كامل نظام مدرسة القرية بندر



لبوهن باوه تنجوع موروا...؟ ٣. كيف القيادة القيود مدرسة نور الفلق الإسلامية يوم كامل نظام مدرسة القرية بندر لبوهن باوه تنجوع موروا...؟ ٤. كيف استراتيجية القيادة مدرسة نور الفلق الإسلامية يوم كامل نظام مدرسة القرية بندر لبوهن باوه تنجوع موروا...؟

على أساس تركيز البحوث المذكورة أعلاه، فإن الغرض من هذه الدراسة هي : ١. لوصف وفهم أسلوب قيادة مدير المدرسة في عملية الابتكار التعليمي في نور الفلق الإسلامية كاملة النظام المدرسي يوم. ٢. لوصف وفهم استجابة المرؤوس إلى الابتكارات التي أدلى بها مدير المدرسة في الفلق نور الإسلامي الكامل النظام المدرسي يوم. ٣. لوصف وفهم القيود التي يواجهها العاملين في مجال الابتكار في نظم المعلومات الإدارية نور الإسلامي الفلق مدرسة يوم كامل مرة واحدة اكتمال الانفتاح.

وقد أجريت الدراسة باستخدام نهج نوعي مع تصميم دراسة الحالة. العينة في هذه الدراسة باستخدام العينات هادفة ثم يستمر أخذ العينات كرة الثلج. في حين أن تقنية الشيكات صحة البيانات يتم من خلال الملاحظة والمثابرة التثليث.

نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن: ١. مبتكر أسلوب القيادة التحويلية مدير المدرسة يمكن أن تفعل الابتكارات التعليمية في م أس نور الفلق الإسلامية كاملة نظام المدرسة يوم من خلال وظائف الإدارة ونهج الإدارة القائمة على المدارس الدينية. ٢. التزام المرؤوس على أساس الدافع الروحي و. ٣. يمكن حلها من خلال القيود القيود الاتصالات والتمويل مقنعة نهج المشاركة المجتمعية يمكن التغلب عليها عن طريق تعزيز قيم الكفاءة والفعالية والاستفادة المثلى من الموارد. وهكذا، في هذه الدراسة يمكن أن تتولد عن أطروحة أن "القيادة التحويلية ناظر نمط مبتكر والدافع الروحي للمرؤوسين هو أحد المحددات لنجاح الابتكار في التعليم الابتدائي المدارس الدينية".

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan dalam bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya meningkatkan pengetahuan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses untuk mencerdaskan kehidupan bangsa ini dapat dilakukan melalui jalur pendidikan.<sup>1</sup>

Pendidikan merupakan kunci pembuka ke arah kemajuan suatu bangsa, pendidikan yang maju dan kuat akan mempercepat terjadinya perubahan sosial, dan pendidikan yang mundur akan kontra produktif terhadap jalannya proses perubahan sosial, bahkan dapat menimbulkan ketidak harmonisan tatanan sosial.

Dengan demikian pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dan signifikan dalam proses perubahan di masyarakat. Secara umum, pendidikan di Indonesia memiliki tiga persoalan utama yakni finansial, administratif dan kultural.<sup>2</sup> Eksistensi pendidikan pada dasarnya untuk membangun pribadi manusia terdidik, namun demikian pendidikan itu akan menjadi lebih fungsional, apabila berbagai macam persoalan penghambat pendidikan ditiadakan.

Adanya ketiga persoalan di atas akan membuat kondisi pendidikan di negara ini semakin memprihatinkan, hal tersebut dapat di lihat dari capaian hasil pendidikan yang tidak bermutu dalam *Human Development Indeks* (HDI) Indonesia dikancah internasional. Oleh karena itu, dalam era persaingan seperti sekarang yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas, sehingga lembaga-lembaga pendidikan yang tidak berkualitas akan ditinggalkan dan tersingkir dengan sendirinya karena tidak bisa *survive* dengan perkembangan

---

<sup>1</sup>Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi Aplikasi* (Jakarta : PT Grasindo, 2002) h. 1

<sup>2</sup>Hadi Djajusman, *Menyambut PP Guru Dosen dan Konsekwensinya.*(Sumut pos Kamis,11 Mei 2006) h. 16

zaman.

Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia ini menuntut pembaharuan dari berbagai bidang. Kepala Madrasah sebagai seorang top manajer di lingkungan Madrasah, mempunyai tugas penting yang harus dilakukan untuk peningkatan sistem pengajaran. Kualitas Madrasah juga merupakan faktor yang mendorong semangat kerja guru. Oleh karena itu, kualitas Madrasah dasar juga perlu senantiasa ditingkatkan, baik pada aspek program, sarana-prasarana, personil, dana, proses belajar mengajar, layanan administrasi maupun hasil pendidikan, partisipasi dari orangtua siswa, masyarakat maupun dukungan pemerintah perlu lebih ditingkatkan untuk menunjang kualitas Madrasah Dasar.<sup>3</sup>

Pendidikan dasar memang sering mendapatkan tanggapan yang kurang serius, karena hal tersebut dianggap sebagai masalah yang sepele dan sederhana. Padahal masalah itu merupakan isu sentral dalam kehidupan berbangsa dan bernegara di manapun. Panjang pendeknya jangka waktu pendidikan dasar merupakan indikator kemajuan masyarakat, seperti yang tertuang pada konsep istilah masa kewajiban belajar yang diberlakukan kepada seluruh warga negara. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa semakin tinggi usia wajib belajar maka semakin maju perkembangan bangsa dan negara, dan hanya masyarakat maju dan mampu yang dapat melaksanakan tugas tersebut.<sup>4</sup>

Pendidikan Dasar merupakan salah satu jenjang pendidikan yang paling urgen keberadaannya karena termasuk dalam investasi jangka panjang pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu pendidikan dasar harus dipersiapkan dengan sebaik-baiknya. Pentingnya eksistensi pendidikan dasar menuntut adanya peningkatan mutu pada Madrasah Dasar, salah satu upaya peningkatan mutu tersebut dapat dilakukan melalui

---

<sup>3</sup>Wiyono Bambang Budi, *Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Madrasah Dasar* (Jurnal Filsafat, teori dan Praktik Kependidikan : 2000) h. 81-82

<sup>4</sup>Syaifullah Ali, *Permasalahan Pendidikan Berkenaan Dengan Wajib Belajar 9 Tahun Pendidikan Dasar* (Jurnal Ilmu Pendidikan. 1998) h. 6

perubahan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu adanya perubahan, sementara Madrasah atau institusi pendidikan dikatakan sukar untuk mengalami perubahan. Sistem pendidikan dapat dikatakan *resisten* terhadap perubahan dan gaya kepemimpinan dibanding dengan institusi perindustrian dan bidang pertanian. Hal ini dikarenakan guru-guru dan para pendidik lebih sukar menerima perubahan dibanding buruh dan petani. Faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena tersebut adalah *input*, *output* dan *outcome*.

Oleh karena itu, pembaharuan di Madrasah tidak mudah dilakukan dan tidak serta merta dapat diterima secara penuh dan langsung oleh anggota organisasi di Madrasah. Hal ini berkaitan dengan tingkat penerimaan yang dilandasi oleh pengetahuan dan pemahaman anggota yang beragam.

Untuk dapat mencapai sistem pendidikan dan pengajaran yang baik di Madrasah diperlukan adanya pembaharuan-pembaharuan dalam bidang pendidikan dengan mengikuti perkembangan IPTEK dan tuntutan kebutuhan masyarakat yang bertahap. Pembaharuan pendidikan tersebut diperlukan agar pelayanan yang diberikan Madrasah tetap *up to date*.

Perubahan pendidikan dapat menyangkut beberapa aspek, antara lain berkaitan dengan manajemen, kurikulum, materi pembelajaran, metode pembelajaran, berbagai sarana penunjang, termasuk dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Oleh karena itu, kepala Madrasah sebagai pemimpin di Madrasah yang bertanggung jawab terhadap perkembangan dan kemajuan Madrasah harus memahami masalah kepemimpinan secara baik, agar bisa terjadi perkembangan dan kemajuan di Madrasah.

Dalam upaya peningkatan mutu, Madrasah menempati prioritas tertinggi dalam pembangunan pendidikan nasional yang terus ditingkatkan dan dilakukan dari repelita ke repelita. Beberapa upaya peningkatan mutu pendidikan telah dilaksanakan antara lain meliputi peningkatan kemampuan pengelolaan dan pengawasan, peningkatan kemampuan profesional guru, pengembangan kurikulum muatan lokal, cara belajar siswa aktif dan berbagai proyek peningkatan

mutu pendidikan dengan pendekatan yang komprehensif, namun dari berbagai macam upaya yang telah dilakukan masih belum membawa hasil seperti yang diharapkan.<sup>5</sup>

Reformasi pendidikan ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Melalui otonomi yang luas, Madrasah wajib mengikutsertakan masyarakat dalam perencanaan, pengelolaan dan pemantauan Madrasah dalam kerangka kebijaksanaan pendidikan nasional. Diharapkan melalui pendekatan ini berbagai permasalahan otonomi Madrasah dapat diatasi, seperti :

1. Kepala Madrasah tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan Madrasah yang dipimpinnya;
2. Kemampuan manajemen kepala Madrasah pada umumnya rendah terutama di Madrasah negeri;
3. Pola anggaran yang saat ini diberlakukan tidak memungkinkan guru yang mengajar secara profesional memperoleh tambahan intensif; dan
4. Peran serta masyarakat sangat kecil dalam mengelola Madrasah.<sup>6</sup>

Menurut Suharjo dalam upaya perubahan itu meliputi tiga strategi: *social planning* yaitu dengan bantuan para ahli, masyarakat merancang perubahan bagi masyarakat itu sendiri, *social action* yaitu mendorong proses perubahan dengan tindakan-tindakan langsung dan *community development* yaitu melibatkan partisipasi seluruh warga dalam membangun keseluruhan aspek kehidupan.<sup>7</sup>

Keberhasilan suatu reformasi memerlukan agen sebagai wadah dan kegiatan. Agen perubahan harus dimotori oleh seseorang yang disebut *key person*

---

<sup>5</sup>Fatah Nanang, *Studi Tentang Pembiayaan Pendidikan Madrasah Dasar* (Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Kependidikan. 2001) h. 33

<sup>6</sup>Mantja Willem, *Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi*. (Jurnal Ilmu Pendidikan. 2000) h. 85

<sup>7</sup>Suharjo, *Inovasi Pendidikan dan Aktualitasnya dalam pembangunan Nasional* (Majalah Pendidikan. 2000) h. 96

yang dalam lembaga pendidikan sering disebut kepala Madrasah. Kemampuan kepemimpinan kepala Madrasah pada jenjang Madrasah Dasar di Indonesia relatif rendah, karena sebagian besar kepala Madrasah Dasar cenderung hanya menangani masalah administrasi, memonitor kehadiran guru atau membuat laporan ke pengawas, dan masih belum menunjukkan peranan sebagai pemimpin yang profesional. Padahal di sisi lain kemampuan kepemimpinan kepala Madrasah sangatlah dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Suryadi kepemimpinan kepala Madrasah merupakan salah satu faktor utama yang dapat menentukan prestasi dari Madrasah terutama di tingkat Madrasah Dasar.<sup>8</sup>

Pada umumnya kepala Madrasah mengalami masalah dalam setiap substansi manajemen peserta didik di Madrasah Dasar. Masalah itu dapat disebabkan oleh beberapa alternatif penyebab, kemudian untuk pemecahan terhadap masalah tersebut telah upayakan dengan memperhatikan potensi-potensi Madrasah Dasar, baik potensi sumber daya manusia maupun sumber daya non-manusia.

Kepala Madrasah merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas keberhasilan pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya. Untuk mencapai keberhasilan itu, kepala Madrasah harus melakukan kegiatan supervisi secara terus menerus, baik terhadap proses aktivitas belajar mengajar yang dilakukan oleh guru, hal tersebut dikarenakan guru adalah orang yang langsung berhadapan dengan anak didik sekaligus menjadi penentu baik buruknya hasil belajar. Namun meskipun guru dianggap sebagai penentu keberhasilan proses belajar mengajar, jika kepala Madrasah tidak memberikan supervisi dengan baik kepada para guru, maka akan dapat mempengaruhi hasil belajar peserta didik.

Dengan demikian, peran kepala Madrasah secara langsung atau tidak langsung dapat menjadi penentu keberhasilan belajar anak, mutu pendidikan di

---

<sup>8</sup>Suharjo, *Inovasi* h. 98

suatu lembaga pendidikan dan jenjang pendidikan sangat tergantung pada pimpinan Madrasah. Semakin sering kepala madrasah melaksanakan supervisi kepada para guru, maka semakin baik pula kondisi dan hasil belajar mengajar di Madrasah itu.

Di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting bahkan terpenting. Dikatakan sangat penting karena kepala Madrasah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap Madrasah. Suatu program pendidikan itu dapat dilaksanakan atau tidak, tercapai atau tidak tujuan pendidikan tersebut sangat tergantung kepada kecakapan dan kebijaksanaan kepala Madrasah sebagai pemimpin.<sup>9</sup>

Dalam mengelola organisasi madrasah, kepala madrasah dapat menekankan salah satu jenis gaya kepemimpinan yang ada. Gaya kepemimpinan mana yang paling tepat diterapkan masih menjadi pertanyaan. Karakteristik Madrasah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Masalah penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah, dewasa ini, merupakan masalah yang menjadi perhatian utama dalam mengembangkan pendidikan di Indonesia.

Salah satu program yang dicanangkan pemerintah dalam program peningkatan mutu pendidikan dasar adalah meningkatkan mutu pengelolaan dan kepemimpinan kepala madrasah. Pembinaan untuk peningkatan pengetahuan, kepemimpinan dan kemampuan pengelolaan kepala Madrasah perlu terus digalakkan dalam rangka mendukung tercapainya peningkatan mutu pendidikan di madrasah Dasar.<sup>10</sup>

Banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mengelola organisasi madrasah. Salah satu teori gaya kepemimpinan yang banyak dikembangkan adalah gaya kepemimpinan dua dimensi. Berdasarkan teori gaya

---

<sup>9</sup>Syaefuddin Aas, *Kinerja Kepala Madrasah Dasar dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran*. (Jurnal Ilmu Pendidikan. 1998) h. 108

<sup>10</sup>*Ibid* h. 118-119

kepemimpinan ini, ada dua aspek orientasi perilaku kepemimpinan, yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan manusia. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, metode kerja dan prosedur pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan dan ke-harmonisan hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan faktor utama yang mendorong semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Untuk itu pembinaan kepemimpinan kepala Madrasah perlu senantiasa ditingkatkan, hal ini dapat dilakukan melalui penataran, lokakarya, seminar, rapat, pertemuan kelompok kerja kepala Madrasah, atau bentuk-bentuk pembinaan kepala Madrasah lainnya.

Seorang kepala madrasah di sini sebagai *key person* dalam peningkatan mutu Madrasah. Kepemimpinan kepala Madrasah mengarah kepada orientasi terhadap tugas-tugas Madrasah dan orientasi terhadap bentuk-bentuk pola hubungan dengan anggota. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepala Madrasah sebagaimana yang diharapkan, setiap kepala Madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu, kompetensi yang dimaksud akan menyangkut berbagai fungsi atau tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala Madrasah, baik sebagai administrator, supervisor, maupun sebagai pengambil keputusan.

Dalam kaitannya dengan mutu pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kepala Madrasah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan mutu pendidikan pada jenjang



yang dipimpinnya.<sup>11</sup> Karena itu untuk peningkatan kualitas pendidikan menjadi tanggung jawab semua pihak, tetapi peningkatan kualitas Madrasah sangat bergantung pada gaya kepemimpinan dan gagasan-gagasan baru dari seorang kepala Madrasah.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan salah satu Madrasah Ibtidaiyah yang mengalami perubahan drastis setelah melaksanakan gaya kepemimpinan, pembaharuan di Madrasah ini selain berjalan mulus, perubahan secara drastis ini terjadi dalam waktu yang relatif singkat setelah diterapkan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dan dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang profesional dan berpengalaman.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sebelumnya merupakan Madrasah yang jauh dari budaya mutu, termarginalkan oleh masyarakat, mengalami masalah dengan manajemen, sarana dan prasarana yang tidak layak, siswa yang sedikit, UAMBN yang harus menggabung dengan Madrasah lain, dan kesejahteraan gurunya yang rendah, tetapi saat ini semua permasalahan tersebut sudah dapat terselesaikan dengan baik, sehingga tidak lagi menghadapi masalah yang rumit. Sesuatu yang membanggakan dari Madrasah ini selain menjadi *Madrasah Plus* juga menjadi rujukan untuk penerapan manajemen berbasis madrasah di tingkat nasional.

Adanya fenomenologi yang di temukan peneliti pada riset awal bahwa madrasah ini, mulai pada Tahun Ajaran 2011/2012 , 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 membuat system pendaftaran siswa baru di buka setelah shalat shubuh ini bertujuan sebagai proses pembelajaran bagi wali murid agar melaksanakan shalat shubuh namun ternyata calon wali murid sudah berkumpul sebelum shalat shubuh sekitar pukul 3 dini hari, namun demikian kepala madrasah tetap konsisten membuka pendataran setelah sholat shubuh, pendistribusian formulir pendaftaran tidak lebih dari 30 menit dan setelah itu pendafrtran di tutup sesuai dengan

---

<sup>11</sup>Suparno, *Keefektifan Program Pembinaan Kepala Madrasah Dasar dalam Era Pendidikan Dasar 9 Tahun* (Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Kependidikan : 2001) h. 41-42

kapasitas kelas, di lain hal jika ada peristiwa bencana alam atau terjadi tragedi kemanusiaan kepala madrasah dan dewan guru, wali siswa dan siswa bahu membahu untuk menghimpun dana bahkan sampai turun jalan. Contoh pada tragedi kemanusiaan Palestina madrasah ini menghimpun dana sebesar Rp.5.647.000, donasi tersebut di salurkan melalui bulan sabit merah di jalan Setia Budi Medan, untuk kemudian di kirimkan ke Palestina memalui lembaga ini. Contoh lain pada tahun 2014 madrasah ini menghimpun bantuan berbentuk material untuk korban sinabung terdiri atas air mineral, mei instan, pakain bekas, dan kebutuhan pokok lainnya yang jumlahnya mencapai 1 truck langsung di salurkan ke Desa Gurukinayan kabupaten Tanah Karo di tahun yang sama madrasah ini juga mengadakan bedah rumah ibu Sumirah yang berdekatan dengan madrasah ini dana terhimpun saat itu mencapai Rp. 6.200.000 dan pengerjaannya melibatkan warga setempat.

Selain keunikan diatas kepala madrasah membuat ketentuan bahwa jam masuk di madrasah ini pukul 07.15 para siswa tidak langsung masuk kelas namun terlebih dahulu melaksanakan tahfiz quran pada minggu I dan III serta Qiraat alquran pada minggu II dan IV setelah kegiatan ini para siswa melaksanakan shalat Duha, setelah itu kegiatan belajar mengajar di mulai. Selain dari itu ada yang lebih unik lagi sebut untuk dewan guru, bagi guru laki-laki di panggil Abi dan bagi guru perempuan Ummi.

Sehubungan dengan hal di atas maka dalam penelitian ini ditemukan data-data lapangan dan informasi akademik sebagai berikut; *pertama*, dengan gaya kepemimpinan kepala Madrasah dapat melaksanakan inovasi pendidikan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem melalui fungsi manajemen dan pendekatan Manajemen Berbasis Madrasah (MBS). *Kedua*, adanya komitmen bawahan atas dasar motivasi spiritual. Dan *ketiga*, kendala pelibatan masyarakat dapat diselesaikan melalui pendekatan komunikasi persuasif dan kendala dana dapat diatasi dengan mengedepankan nilai-nilai efisiensi, efektivitas dan optimalisasi sumberdaya.

Dengan demikian implikasi dari temuan tersebut dapat diketahui

terjadinya perubahan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem. Berdasarkan hal di atas maka dalam penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan kepala Madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan.

### **B. Rumusan Masalah**

Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada masalah kepemimpinan kepala Madrasah dalam melakukan perubahan di Madrasah tepatnya di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem. Untuk memperoleh gambaran tentang kepemimpinan kepala Madrasah tersebut, maka akan diuraikan dalam rumusan masalah berikut:

1. Bagaimana perilaku komunikasi interpersonal kepala Madrasah di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa..?
2. Bagaimana perilaku pengambilan keputusan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa..?
3. Bagaimana perilaku keteladanan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa...?
4. Bagaimana perilaku pemberian reward dan punishment yang dilakukan kepada madrasah di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa..?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui perilaku komunikasi interpersonal kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.
2. Untuk mengetahui perilaku pengambilan keputusan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.
3. Untuk mengetahui perilaku keteladanan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq

Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.

4. Untuk mengetahui perilaku pemberian reward dan punishment yang dilakukan kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian pada dasarnya bukan hanya untuk tujuan deskriptif saja, tetapi juga untuk tujuan *explanation*. Tujuan eksplanasi tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan teori, khususnya tentang kepemimpinan kepala Madrasah dalam inovasi pendidikan di Madrasah Dasar. Temuan dari penelitian ini setidaknya dapat memberikan kontribusi untuk memperkaya khasanah teoritik bagi ilmuan dan praktisi pendidikan pada khususnya serta untuk melengkapi hasil penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi perumusan konsep tentang kepemimpinan kepala Madrasah dibidang pendidikan, khususnya dalam kepemimpinan di Madrasah. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membangun hipotesa penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kajian ini.

Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan berharga bagi para praktisi pendidikan, kepala Madrasah, dan para pemerhati pendidikan Islam terutama untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam, dan untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan lembaga pendidikan Islam pada umumnya.

#### **E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang kepemimpinan sebelumnya memang telah banyak dikaji, baik itu tentang kepemimpinan kepala Madrasah maupun kepemimpinan kyai, hal ini menunjukkan bahwa penelitian tentang kepemimpinan itu memang menarik untuk selalu dikaji dan dikembangkan. Sehingga dengan demikian, dapat melahirkan teori-teori baru yang bermanfaat bagi perkembangan khazanah ilmu pengetahuan. Kajian terdahulu dalam penelitian ini diperlukan untuk

mengetahui sisi perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan begitu, akan mempermudah untuk menentukan focus yang akan dikaji. Ada beberapa hasil studi penelitian yang penulis anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini, diantaranya adalah :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Bafaddal tentang Proses Perubahan di Madrasah (Studi Multi Situs pada Tiga Madrasah Dasar yang Baik di Medan). Dalam penelitian ini mengungkap persoalan Madrasah dasar yang baik, hasil temuannya adalah Madrasah dasar yang baik itu karena adanya proses implementasi inovasi pendidikan, yakni pelaksanaan administrasi dan pendekatan CBSA.<sup>12</sup>
2. Penelitian yang dilakukan oleh Djalil tentang Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan Islam, Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Medan. Penelitian ini mengungkap persoalan kepemimpinan yang terkait dengan inovasi pendidikan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keberhasilan suatu inovasi Madrasah sangat tergantung pada perilaku kepemimpinan kepala Madrasah.<sup>13</sup>
3. Penelitian yang dilakukan oleh Huda tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Aktor Perubahan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri 3 Medan). Hasil penelitiannya adalah (a) perubahan-perubahan selama dalam kepemimpinan kepala Madrasah diprioritaskan pada penciptaan sistem dengan diorientasikan pada bentuk komunikasi. Peningkatan dan pengembangan profesional, kesejahteraan serta fasilitas atau sarana sebagai pendukung untuk terciptanya sistem tersebut berkaitan dengan peningkatan prestasi bidang akademik lebih ditekankan pada sistem “*full day school*” dalam bidang keagamaan melalui pengimplementasian secara langsung, sedangkan pada bidang non-akademik, perubahan yang dilakukan terfokus

---

<sup>12</sup>Bafaddal Ibrahim, “*Proses Perubahan di Madrasah Studi Multi Situs Pada Tiga Madrasah Dasar yang baik Di Sumatera Utara*” (Disertasi, Pps UNIMED, 1994) h. 27

<sup>13</sup>Djalil Abdul “*Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan Islam, Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Medan*”, (Tesis, Pps UNIMED, 1999), h. 67

dalam bentuk ekstrakurikuler; (b) proses perubahan selama kepemimpinan kepala Madrasah diawali dengan pemetaan dan pengamatan sebagai bentuk penilaian-penilaian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi baik dari eksternal yaitu lingkungan dan kultur, maupun internal yaitu individu kurikulum dan fasilitas organisasi Madrasah yang menuntut adanya perubahan dan tidak lepas dari arah dan tujuan pada peningkatan pendidikan bermutu. Dalam proses perubahan peran kepemimpinan kepala Madrasah dituntut seefektif mungkin dengan melakukan pendekatan perilaku spesifik berupa partisipasi, mengelola hubungan dalam bentuk dukungan, pengembangan, pengakuan, dan membangun kerja sama tim; (c) semua peran kepemimpinan kepala Madrasah dalam proses perubahan mengarah atau bersumber pada jiwa ke-aktor-an di mana kepala Madrasah sebagai kepemimpinan yang inovatif, kreatif, partisipatif, dan sekaligus sebagai pelaku dalam proses perubahan dengan prinsip kerja “*swasembada*”.<sup>14</sup> Prinsip ini memiliki makna sesuatu yang diucapkan kemudian dilakukan dengan sungguh-sungguh dan hal itu diyakini bahwa sesuatu yang dilakukan itu benar, layak dan baik.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Shohib tentang Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Madrasah (Studi Kepemimpinan Drs. Sutrisno). Hasil penelitiannya adalah (a) bahwa pengangkatan Drs. Sutrisno sebagai kepala Mts. Muallimin Medan adalah berkaitan dengan *pilot project* departemen Agama untuk menjadikan MTS Muallimin Medan sebagai Madrasah unggulan, pengangkatan Drs. Sutrisno diharapkan dapat meningkatkan kualitas Mts Muallimin yang sebelumnya tertinggal dari Madrasah lainnya. Drs. Sutrisno adalah kepala Madrasah yang efektif yang diindikasikan dengan profil dan kepribadian serta sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki, visi dan misi yang jelas dan prospektif serta inovatif; (b) dalam upaya mengaktualisasikan diri dalam menjalankan tugas-

---

<sup>14</sup>Huda M. Nurul, “*Kepala Madrasah Sebagai Aktor Perubahan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Muallimin medan)*”, (Tesis, Pps UNIMED, 2002), h. 6

tugas kepala Madrasah, Drs. Sutrisno menunjukkan perilakunya dengan melihat situasi dan kondisi yang dihadapinya dengan tetap berorientasi pada visi, misi dan tujuan. Perilaku kepemimpinan Drs. Sutrisno yang mengarah pada perilaku situasional tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan tiga hal kekuatan yang dimilikinya, kekuatan bawahan, dan kekuatan yang ada pada situasi;(c) bahwa profil Drs. Sutrisno di samping mempunyai sifat kepemimpinan yang baik dan dapat mendukung efektivitas kepemimpinannya sebagai kepala Madrasah, visi serta isi yang prospektif untuk pengembangan lembaga pendidikan terutama Madrasah, juga perilaku kepemimpinannya yang mengarah pada orientasi situasional yang efektif untuk pengembangan lembaga. Antara profil visi dan misi serta perilaku kepemimpinan Drs. Sutrisno mempunyai kaitan dalam proses kepemimpinan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, mulai dari kepemimpinan di lembaga-lembaga sebelumnya.<sup>15</sup>

5. Penelitian yang dilakukan oleh Mahmud tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Inovasi Pendidikan (Studi Kasus di MIS). Hasil penelitiannya adalah (a) substansi inovasi yang dilaksanakan, yaitu aspek fisik: kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan dan strategi pembelajaran, aspek non fisik: pengelolaan siswa, guru, dan hubungan masyarakat; (b) inovasi fisik dan non fisik yang telah dilaksanakan memakai konsep *self managing school* dengan *school basic management*; (c) pelaksanaan inovasi fisik dan non fisik yaitu bertahap dan berkelanjutan disesuaikan dengan kondisi yang ada; (d) proses pelaksanaan inovasi pendidikan dengan perencanaan, pelaksanaan melalui pemberdayaan sumber daya manusia, evaluasi dan institusionalisasi; (e) perilaku kepemimpinan kepala MIS dalam proses memimpin lembaga pendidikan kadang *task oriented*

---

<sup>15</sup>Shohib “Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Lembaga Pendidikan Madrasah” (Studi Kepemimpinan Drs. H Abdul Djalil, M.Ag). (Tesis Program Pasca Sarjana IAIN -SU, 2001) h. 71

*behaviour*, terkadang *relation oriented behaviour* melihat kondisi real di lapangan, dapat dikatakan situasional dengan gaya instruktif, mendukung atau konsultatif, partisipatif, dan berorientasi kepada keberhasilan, muncul teori *knowledgeable agent* yang berarti manusia yang cerdas bertindak sesuai dengan situasi dan kondisi; (f) perilaku bawahan atau guru terhadap inovasi yang dilaksanakan, komitmen dan patuh (tidak ada resistensi); (g) perilaku kepemimpinan kepala Madrasah dan bawahan (guru) menggagas, menerima, dan melaksanakan kepemimpinan di MIS terakumulasi pada panggilan ideologis yang kental dengan *ruh al jihad* (semangat berjihad).<sup>16</sup>

Dari beberapa penelitian yang dilakukan di atas menurut penulis masih bersifat umum dan belum mengarah pada pembahasan secara detail tentang kepemimpinan di Madrasah. Dalam penelitian tersebut juga belum membahas gaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam proses kepemimpinan dan respon bawahan terhadap kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Madrasah serta cara menghadapi kendala-kendala dalam melakukan proses kepemimpinan. Penelitian yang penulis lakukan dimaksudkan untuk meneliti lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam proses memimpin pendidikan terutama di Madrasah Dasar.

Perbedaan yang lain dalam penelitian ini terletak pada obyek penelitian yaitu di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem yang merupakan salah satu Madrasah yang menjadi unggulan dikalangan masyarakat. Kelebihan dari Madrasah ini adalah lebih unggul dari pada Madrasah-Madrasah yang sama-sama dan saat ini menjadi rujukan dalam implementasi manajemen berbasis Madrasah di tingkat nasional. Untuk itu, penelitian tentang kepemimpinan kepala Madrasah di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini perlu dikaji sehingga dapat memunculkan konsep baru, dan dapat melengkapi serta menyempurnakan konsep yang ada, sehingga

---

<sup>16</sup>Mahmud M. Eka, “*Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Inovasi Pendidikan (Studi Kasus di SDN 101869)*” (Tesis Program Pascasarjana UNIMED Medan.2001) h. 68



dengan demikian akan lahir teori baru yang lebih sempurna dan komprehensif.

#### **F. Batasan Istilah**

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya batasan istilah tentang kepemimpinan pendidikan. Maka peneliti merujuk kepada kamus besar bahasa Indonesia, sebagai berikut :

1. Memimpin artinya mengetuai atau mengepalai (rapat, perkumpulan, dan sebagainya, kepemimpinan artinya perihal pemimpin; cara memimpin.<sup>17</sup> Maka kepemimpinan dalam penelitian ini adalah cara memimpin kepala madrasah pada satuan lembaga MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.
2. Kepala artinya pemimpin; ketua (kantor, pekerjaan, perkumpulan, dan sebagainya. Kepala sekolah artinya : orang (guru) yang memimpin suatu sekolah; guru kepala.<sup>18</sup> Maka kepala madrasah dalam penelitian ini adalah pemimpin, orang (Guru) yang memimpin suatu madrasah, guru kepala.
3. Ibtidaiyah artinya madrasah Ibtidaiyah (disingkat MI) adalah jenjang paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia, setara dengan Sekolah Dasar, yang pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama. Pendidikan madrasah ibtidaiyah ditempuh dalam waktu 6 tahun, mulai dari kelas 1 sampai kelas 6. Lulusan madrasah ibtidaiyah dapat melanjutkan pendidikan ke madrasah tsanawiyah atau sekolah menengah pertama.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup>Hasan Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Ichtiar Baru Van Hoofe, 2002) h. 119

<sup>18</sup>*Ibid*, hal 120

<sup>19</sup>Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2006) h. 35

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Hakikat Kepemimpinan

##### I. Pengertian Kepemimpinan

Pada hakikatnya setiap insan adalah seorang pemimpin dan setiap orang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Insani sebagai pemimpin minimal harus mampu memimpin dirinya sendiri. Dalam lingkungan organisasi harus ada pemimpin yang secara ideal dipatuhi dan disegani oleh bawahannya. Kepemimpinan dapat terjadi melalui dua bentuk, yaitu: kepemimpinan formal (*formal leadership*) dan kepemimpinan informal (*informal leadership*).<sup>20</sup> Kepemimpinan formal terjadi apabila dilingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi, sedang kepemimpinan informal terjadi, di mana kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan pada umumnya, karena prinsip-prinsip dan sistem-sistem yang digunakan terdapat beberapa kesamaan. Kepemimpinan dalam Islam pertama kali dicontohkan oleh Rasulullah saw, kepemimpinan Rasulullah tidak bisa dipisahkan dengan fungsi kehadirannya sebagai pemimpin spiritual dan masyarakat. Prinsip dasar kepemimpinan beliau adalah keteladanan. Dalam kepemimpinannya mengutamakan *uswatun hasanah* pemberian contoh kepada para sahabatnya.<sup>21</sup> Rasulullah memang mempunyai kepribadian yang sangat

---

<sup>20</sup>Wahjo sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005) h. 84

<sup>21</sup>Muhadi, *et all, Studi Kepemimpinan Islam* (Telaah Normatif & Historis) (Semarang: Putra Mediatama Press, 2005), h. 15-16

agung, hal ini seperti yang digambarkan dalam Alquran:



Artinya: “Dan Sesungguhnya engkau Muhammad benar-benar berada dalam akhlak yang agung”.<sup>22</sup>

Dari ayat di atas menunjukkan bahwa Rasulullah memang mempunyai kelebihan yaitu berupa akhlak yang mulia, sehingga dalam hal memimpin dan memberikan teladan memang tidak lagi diragukan. Kepemimpinan Rasulullah memang tidak dapat ditiru sepenuhnya, namun setidaknya sebagai umat Islam harus berusaha meneladani kepemimpinan.

Definisi kepemimpinan menurut Triantoro adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.<sup>23</sup> Menurut Danim kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>24</sup>

Menurut Yukl kepemimpinan didefinisikan sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas kerja untuk mencapai sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.<sup>25</sup> Dari beberapa teori yang ada *Stogdill* menghimpun sebelas definisi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan sebagai pusat proses kelompok, kepribadian yang berakibat, seni menciptakan kesepakatan, kemampuan mempengaruhi, tindakan perilaku, suatu bentuk

<sup>22</sup> Q.S. Alqolam/68 : 4

<sup>23</sup>Triantoro dan Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu, 2004), h. 3

<sup>24</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006) h, 204

<sup>25</sup>Gary Yukl , *Leadership in Organizations* (New york: Prentice Hall, 2002) h. 4

bujukan, suatu hubungan kekuasaan, sarana pencapaian tujuan, hasil interaksi, pemisahan peranan dan awal struktur.<sup>26</sup>

Definisi tentang kepemimpinan memang sangat umum dan sulit untuk ditetapkan dalam satu definisi yang dapat mengakomodasikan berbagai arti yang banyak dan spesifik untuk melayani pengoperasian variabel tersebut. Dari beberapa pengertian di atas pengertian kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat pemimpin dan pengikut itu berinteraksi.<sup>27</sup>

Aktivitas kepemimpinan memang sangat penting dalam suatu organisasi, di mana pentingnya pemimpin dan kepemimpinan yang baik telah diuraikan oleh Mohyi sebagai berikut:<sup>28</sup>

- a. Sebagai pengatur, pengarah aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan.
- b. Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi.
- c. Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi.
- d. Pelopor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta pengelolaan sumber daya yang ada.
- e. Sebagai pelopor dalam memajukan organisasi dan lain-lain.

Secara teoritis dalam manajemen, kepemimpinan harus mempunyai beberapa kriteria, karena kepemimpinan merupakan hal yang paling mendasar bagi kelangsungan suatu kelompok organisasi untuk menghantarkan, mencapai tujuan.

Menurut Tanthowi, kriteria kemampuan yang harus ada pada seorang pimpinan adalah sebagai berikut:

---

<sup>26</sup>Syafiie dan Ibnu, *Kencana Alquran dan Ilmu Administrasi* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2000) h. 73-74

<sup>27</sup>E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah, Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda, 2002), h. 108

<sup>28</sup>Ach Mohyi, *Teori & Prilaku Organisasi* Trioningsih-Ratih Juliati (ed) UMM: (Malang,

- 1) Melihat organisasi secara keseluruhan.
- 2) Mengambil keputusan.
- 3) Melaksanakan pendelegasian.
- 4) Memimpin sekaligus mengabdikan.<sup>29</sup>

Pemimpin merupakan pribadi yang memiliki ketrampilan teknis, khususnya dalam suatu bidang, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas, demi pencapaian tujuan organisasi.

Seorang pemimpin yang memiliki *born leader* dianggap mempunyai sifat unggul yang dibawa sejak lahir, sifatnya khas dan unik, tidak dimiliki atau tidak dapat ditiru oleh orang lain. Namun pada masa sekarang dengan berbagai kegiatan-kegiatan yang serba modern dan kompleks, di mana-mana selalu dibutuhkan pemimpin.<sup>30</sup>

Pada umumnya seseorang yang diangkat menjadi pemimpin didasarkan atas kelebihan-kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan orang-orang yang dipimpinnya, di mana kelebihan-kelebihan tersebut diantaranya sifat-sifat yang dimiliki berkaitan dengan kepemimpinannya. Kelebihan sifat ini merupakan syarat utama menjadi seorang pemimpin yang sukses.

Berkaitan dengan masalah sifat-sifat pemimpin sebagai syarat utama kepemimpinan, diantaranya bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu meliputi 3 hal, yaitu:

- a) Kemampuan dalam bidang intelektual.
- b) Berkaitan dengan watak.
- c) Berhubungan dengan tugas sebagai pemimpin.

Keberhasilan madrasah untuk mencapai tujuannya antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola madrasah. Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat

---

1999), h. 176

<sup>29</sup>Tanthowi Jawahir, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Alquran* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983), h. 37

<sup>30</sup>Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu..?* (Jakarta. Raja Grafindo Persada, 2001) h. 56

berpengaruh untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien sangatlah ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan seorang pemimpin.<sup>31</sup>

Kepemimpinan dalam pandangan Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggung jawabkan di hadapan Allah swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama insani, tetapi bersifat vertikal-moral, yakni tanggung jawab kepada Allah swt di akhirat. Kepemimpinan sebenarnya bukanlah sesuatu yang menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaikbaiknya. Hal tersebut dijelaskan dalam Alquran surat Al-Mu'minun:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ ۚ وَالَّذِينَ لَمْ يَمْلِكُوا نَفْسَهُمْ ۖ وَبِالْآيَاتِ كَذِبُونَ ۗ وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ ۚ وَالَّذِينَ لَمْ يَمْلِكُوا نَفْسَهُمْ ۖ وَبِالْآيَاتِ كَذِبُونَ ۗ

Artinya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janji mereka dan orang-orang yang memelihara sholatnya, mereka itulah orang-orang yang akan mewarisi surga Firdaus, mereka kekal di dalamnya<sup>32</sup>.

Selain dalam Alquran, Rasulullah saw juga mengingatkan dalam Haditsnya agar dapat menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dimintai pertanggungjawaban baik di dunia maupun dihadapan Allah swt. Hal itu dijelaskan dalam Hadis berikut:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُتُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ

<sup>31</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2003) h. 276  
<sup>32</sup>Q.S. Al mu’kminun/23 : 8-11

وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا  
 وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ  
 عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar Rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (Bukhori-Muslim)<sup>33</sup>

Dari penjelasan Alquran surat al-Mukminun 8-11 dan Hadis di atas dapat diambil suatu benang merah bahwa dalam ajaran Islam seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, karena seorang pemimpin akan diserahkan tanggung jawab, jika pemimpin tidak memiliki sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Oleh karena itu, kepemimpinan sebaiknya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi justru dimaknai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban sebaik baiknya. Selain bersifat amanah seorang pemimpin harus mempunyai sifat yang adil. Hal tersebut ditegaskan oleh Allah dalam firmanNya:

إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذْ يَقُولُ لِلَّذِينَ أَقْرَبُوا مَن قَدْ خَلَىٰ أَيْمَانَكُمْ فَمَنِ اتَّبَعَ فَقَدْ أَخْلَىٰ بِهِنَّ وَمَنْ أَضَلَّ فَمَا لَهُ نَدَامَا ۚ وَمَنْ خَفَىٰ مِمَّا كَفَرُوا فَكَانَ مُسْمِعًا ۚ وَلَئِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ الْإِسْلَامَ وَتُرِيدُونَ الْجَنَّةَ فَاتَّبِعُوا أَمْرًا سَمِيحًا ۚ وَلَا تَتَّبِعُوا أَهْوَاءَ قَوْمٍ قَدْ أَخْلَىٰ أَيْمَانَهُمْ فَمَا عَفَا عَلَيْهِمْ وَلَا رُدَّ عَلَيْهِمْ سُلُوكَهُمْ فَمَا لَهُمْ نَدَامَا ۚ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila*

<sup>33</sup>BAHREISY, S. *Tarjamah Riadhus Shalihin* (Cet. 11, 2 jilid) (Bandung: PT Al-Ma'arif. 1995) h. 119

*menetapkan hukum di antara insani supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.*<sup>34</sup>



Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan...*<sup>35</sup>

Dari penjelasan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggung jawab, profesional dan keikhlasan. Sebagai konsekuensinya pemimpin harus mempunyai sifat amanah, profesional dan juga memiliki sifat tanggung jawab. Kepemimpinan bukan kesewenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan melayani untuk mengayomi dan berbuat seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak yang seadil-adilnya. Kepemimpinan semacam ini hanya akan muncul jika dilandasi dengan semangat amanah, keikhlasan dan nilai-nilai keadilan.<sup>36</sup>

Teori dan Gaya kepemimpinan Teori tentang kepemimpinan memang terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman, dan sampai saat ini terdapat empat fase pendekatan. *Pertama*, pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki oleh seorang pemimpin. *Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin. *Ketiga*, berdasarkan pendekatan situasional. *Keempat*, pendekatan kembali kepada sifat atau ciri pemimpin yang menjadi acuan bagi orang lain.<sup>37</sup>

Pada tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan masih didasarkan pada teori sifat. Teori kepemimpinan sifat adalah suatu teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan

<sup>34</sup>Q.S. An Nisaa'/4 : 58

<sup>35</sup>Q. S. An Nahl/16 : 90

<sup>36</sup>Hadari, *Kepemimpinan*. h. 19.



itu di bawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya, ditemukan adanya enam macam sifat yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ambisi dan energi, keinginan untuk memimpin, kejujuran, dan integritas, rasa percaya diri, inteligensi, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.<sup>38</sup> Sedangkan menurut Fatah, sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sehat, cerdas, setia, jujur, berpendidikan dan berpengalaman.<sup>39</sup> Dari beberapa teori sifat tersebut ternyata masih belum dapat memberikan bukti bagi kesuksesan seorang pemimpin.

Dengan demikian teori sifat ini, dianggap mempunyai tiga kelemahan. *Pertama*, tidak ada kesesuaian atau kesamaan pendapat diantara para pakar tentang rincian sifat-sifat atau ciri-ciri kepemimpinan. *Kedua*, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin karena setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki keunikan masing-masing. *Ketiga*, situasi dan kondisi tertentu memerlukan kepemimpinan yang memiliki sifat dan ciri tertentu sesuai tuntutan situasi dan kondisi.

Sebelum tahun 1960-an berkembanglah teori kepemimpinan tingkah laku. Teori kepemimpinan ini mengusulkan bahwa teori tingkah laku tertentu membedakan antara seorang pemimpin dan yang bukan pemimpin.

Berdasarkan teori ini kepemimpinan ini dapat diajarkan. Jadi, untuk melahirkan pemimpin yang baik dapat didesain dalam sebuah desain khusus, bahwa perilaku dapat dipelajari, orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain.

Pendekatan perilaku merupakan suatu pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Sikap dan

---

<sup>37</sup>Nurkolis. *Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta : PT. Grasindo, 2003) h. 155

<sup>38</sup>*Ibid.* h. 23

<sup>39</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : PT. Remaja Rosda 2004)

gaya kepemimpinan itu akan tampak ketika pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara memimpin rapat anggota, cara mengambil putusan, dan lain sebagainya.<sup>40</sup> Perilaku yang mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin dapat melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan suatu keputusan.<sup>41</sup>

Pada tahun-tahun selanjutnya berkembanglah kajian-kajian kepemimpinan yang didasarkan pada teori kemungkinan. Teori kemungkinan disebut juga dengan teori situasional yang didasarkan bukan pada tingkah laku seorang pemimpin, melainkan pada efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi tertentu.<sup>51</sup> Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain pula. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Tannenbaum bahwa gaya kepemimpinan yang baik adalah perpaduan yang serasi antara suatu macam gaya dengan struktur tugas dan kekuatan sosial. Pendekatan ini melihat bahwa pemimpin yang efektif adalah yang bisa fleksibel, mampu memilih perilaku kepemimpinan yang diperlukan dalam waktu dan situasi tertentu.

Teori kepemimpinan yang berkembang selanjutnya tidak lagi didasarkan pada sifat, tingkah laku atau situasi tertentu, tetapi didasarkan pada kemampuan lebih pada seorang pemimpin dibandingkan dengan yang lain, yang termasuk dalam teori kepemimpinan ini adalah kepemimpinan *transformatif*, *otokratis*, *laissez faire*, *demokratis*, *paternalistis*, *karismatik*, *situasional*, dan *transaksional*.

---

<sup>40</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006) h. 32

<sup>41</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), h.64

a. Kepemimpinan *transformasional*.

Diantara teori kepemimpinan yang unggul adalah teori kepemimpinan transformasional.<sup>42</sup> Kepemimpinan *transformasional* adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Suwaidan, kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bush menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk:<sup>43</sup>

- 1) Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
- 2) Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
- 3) Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi.
- 4) Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Sedangkan menurut Bush karakteristik dari pemimpin transformasional

---

<sup>42</sup>Suwaidan As *et all*, *Sukses Menjadi Pemimpin Islami. Shina'atu Al-Qa'id*. Terj: Samson Rahman (Jakarta: Magfirah Pustaka, 2005), h. 119-125

<sup>43</sup>Bush, *et all*, *Leadership and Strategic Management in Education*. Terj : Fahrurrozi *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta :Ar Ruzz. 2006) h. 74

dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasi dirinya sebagai *agen* perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi *kompleksitas*, *ambiguitas*, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang *visioner*.<sup>44</sup>

Pemimpin yang *Transfor* menurut penulis adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi dan misi yang jelas dalam berorganisasi. Pemimpin visioner sangat cerdas dalam mengamati suatu terjadi masa depan dan dapat menggambarkan visi dan misi dengan jelas, pemimpin tersebut dapat membangkitkan semangat anggotanya dengan menggunakan motivasi serta imajinasi agar organisasi yang di pimpinnya lebih hidup serta mengerakan komponen yang ada dalam organisasi agar organisasi tersebut dapat berkembang dengan baik dan benar.

Pemimpin yang *Transforma* memiliki karakter yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinan yang berorientasi kepada pencapaian visi serta jauh memandang kedepan dan terbiasa dalam menghadapi segala tantangan dan resiko.

#### b. Kepemimpinan *otokratis*

Dalam kepemimpinan yang *otokratis*, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Bagi pemimpin *otokratis* memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang *otokratis* hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin adalah untuk menunjukkan dan memberi perintah, sementara kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Pemimpin yang *otokratis* tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Setiap perbedaan pendapat diantara para bawahannya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin terhadap perintah atau

---

<sup>44</sup>*Ibid* h. 62-63

instruksi yang telah ditetapkannya.<sup>45</sup> Tipe kepemimpinan ini menunjukkan perilaku yang dominan dan merupakan tipe paling tua yang dikenal insani, karena itulah tipe ini yang paling banyak dikenal dari pada tipe yang lain.<sup>46</sup>

Otoritarisme mempunyai ciri khas bahwa seorang pemimpin memegang kunci dalam pembuatan keputusan, dan pengikut hanya menerima saja tanpa bertanya, menyebutkan ciri kepemimpinan *otokrasi* sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat.
- 4) Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya.
- 5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
- 6) Caranya mengerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan.<sup>47</sup>

Kepemimpinan otokratis sependek pengetahuan penulis adalah pemimpin yang mengutamakan kekuasaan pribadi. Pemimpin yang bertipe otokratis menganggap dirinya adalah segala-galanya, egonya kokoh serta menyatakan dirinya adalah pusat kekuasaan dan kewenangan sehingga dia berhak menjadikan anak buahnya sesuai dengan kehendaknya.

Jenis pemimpin ini acap kali perhatian terhadap efisiensi dan efektivitas kerja, tapi sayang meninggalkan perhatian dan anak buah dalam satu kesatuan gerak guna keberhasilan kepemimpinannya.

#### c. Kepemimpinan *laissez faire*

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpiann otoriter, jika dilihat dari segi perilaku ternyata tipe kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot.

---

<sup>45</sup>*Ibid*, h. 48.

<sup>46</sup>Nawawi Hadari, *et all. Kepemimpinan yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), h. 94

<sup>47</sup>Jarmanto. *Kepemimpinan Sebagai Ilmu dan Seni* (Yogyakarta: Liberty, 1983) h. 90.

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memimpin, justru membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada bawahannya, tanpa petunjuk dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur, berserakan diantara bawahannya. Dengan demikian, dalam kepemimpinan ini akan mudah terjadi kekacauan dan tingkat keberhasilan organisasi yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa bawahan bukan karena pengaruh dari pimpinannya.

Pemimpin *laissez faire* menurut Sondang dapat dilihat dari karakteristik kepemimpinan yang digunakannya, misalnya dalam :

- 1) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif,
- 2) Pengambilan keputusan diserahkan kepada pemimpin yang lebih rendah dan para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya tidak terganggu.
- 3) *Status quo* organisasional tidak terganggu,
- 4) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para bawahan.
- 5) Selama bawahan menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.<sup>48</sup>

Menurut penulis model kepemimpinan *laissez faire ini adalah* pemimpin yang memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi yang di pimpinnya bersifat longgar dan pasif. Pemimpin ini menghindari kuasa dan tanggungjawab kemudian mengantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan maupun menanggulangi masalahnya sendiri.

Seorang pemimpin yang memiliki karakter ini menginginkan seluruh anggota

---

<sup>48</sup>Sondang Siagian P, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003) h. 39-40

kelompoknya berpartisipasi tanpa memaksakan kelompoknya atau menuntut kewenangan yang di miliknya. Tindakan komunikasi dari pemimpin ini cenderung berlaku sebagai seorang penghubung yang menghubungkan kontribusi atau sumbang pemikiran dari anggota kelompoknya. Pemimpin ini tidak produktif dan pada gilirannya anggotanya akan bersifat apatis, sebab mereka merasa bahwa kelompoknya tidak memiliki maksud dan tujuan yang akan di capai.

d. Kepemimpinan demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya sebagai indikator, hubungan dengan bawahannya bukan sebagai majikan terhadap pembantunya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi bawahannya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya, selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, serta mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.<sup>49</sup>

Tipe kepemimpinan ini menempatkan insan sebagai faktor utama dan terpenting dalam organisasi. Tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dari perilaku yang ingin memajukan dan mengembangkan organisasi. Di samping itu, diwujudkan juga melalui perilaku pimpinan sebagai pelaksana.<sup>50</sup>

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin yang demokratis mau menerima bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari bawahannya, juga kritik-kritik yang dapat membangun dari para bawahan yang diterimanya sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Selain itu, pemimpin yang demokratis mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula pada bawahannya, mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

---

<sup>49</sup>*Ibid* h. 50.

<sup>50</sup>*Ibid* h. 52.

Pemimpin yang demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, senantiasa berusaha membangun semangat bawahannya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Di samping itu, juga memberi kesempatan bagi timbulnya kecakapan memimpin pada anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawabnya. Pemimpin yang demokratis menurut penulis memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa insan itu makhluk yang termulia di dunia.
- 2) Selalu berusaha untuk mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan.
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan kritikan dari bawahan.
- 4) Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- 5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.
- 6) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari dirinya.
- 7) Selalu mengembangkan kapasitas dari pribadinya sebagai pemimpin.

e. Kepemimpinan *Paternalistis*

Ciri kepemimpinan *paternalistik* adalah seperti halnya seorang ayah yang selalu memikirkan kesejahteraan anggota keluarganya.<sup>51</sup> Sementara Sondang, menyebutkan karakteristik kepemimpinan *paternalistik* lebih rinci lagi, yaitu:

- 1) Menganggap bawahan sebagai insan yang tidak dewasa.
- 2) Bersifat terlalu melindungi.
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- 4) Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri.
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan



kreasi dan fantasinya.

6) Sering bersifat mahatahu.<sup>52</sup>

Menurut hemat penulis gaya Kepemimpinan *Paternalistis ini* adalah layaknya seorang ayah selalu memikirkan anaknya sehingga menganggap bawahannya sebagai insan yang tidak dewasa dan *over protektif*. Pemimpin seperti ini tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dalam setiap tindakan memecahkan masalah sehingga yang terjadi adalah organisasi selalu berorientasi kepada pemimpin dan acap kali pemimpin seperti ini bersifat mau tahu terhadap semua kegiatan dan aktivitas anggotanya.

f. Kepemimpinan *Karismatik*

Tipe kepemimpinan *karismatik* dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas.<sup>53</sup>

Kepemimpinan *karismatik* menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan.<sup>54</sup> Karakteristik pemimpin yang *karismatik* dijelaskan oleh Nawawi sebagai berikut:

- 1) Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya juga besar.
- 2) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu.

---

<sup>51</sup>*Ibid*, h, 54.

<sup>52</sup>*Ibid*, h, 56.

<sup>53</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta : Gadjah Mada Press, 2001) h. 175

<sup>54</sup>*Ibid* h. 176

- 3) Seolah-olah mempunyai kekuatan gaib.
- 4) Karisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan sipemimpin.

Sementara itu, Nawawi mengungkapkan bahwa seorang pemimpin karismatik mempunyai tujuh karakteristik kunci, yaitu percaya diri, memiliki visi, memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi, memiliki pendirian yang kuat terhadap visinya, memiliki perilaku yang berbeda dari kebiasaan orang, merasa sebagai agen pembaru dan sensitif terhadap lingkungan.<sup>55</sup>

Dari beberapa penelusuran literatur yang dilakukan peneliti para pakar belum berhasil menemukan sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma namun demikian menurut hemat penulis pemimpin Kharismatik itu adalah pemimpin yang memiliki gaya tarik daya tarik yang besar dan karenanya pemimpin model ini mempunyai pengikut yang sangat besar. Karena minimnya pengetahuan sebab musabab seorang menjadi pemimpin yang Kharismatis, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian di berikan kekuatan gaib (*Supernatural power*)

#### g. Kepemimpinan *situasional*

Pendekatan atau teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Nawawi, berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pada pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena tiap-tiap organisasi itu memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan *pendekatan kontingensi*; yang

dapat berarti kemungkinan.<sup>56</sup>

Gaya Kepemimpinan *situasional* tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut mencoba sesuatu yang baru sehingga harus menjalankan peran mengarahkan yang sangat besar dan memerintahkan apa yang harus dilakukan para anggotanya. Hal ini terjadi pada anggota baru yang belum mengetahui seperti apa pekerjaan yang dilakukan.

#### h. Kepemimpinan *Transaksional*.

Kepemimpinan *transaksional* adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban oleh bawahan. Pemimpin di sini merupakan seseorang yang mendesain pekerjaan serta mekanismenya, sementara staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya masing-masing. Kepemimpinan ini lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena pemimpin sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik.<sup>57</sup>

Untuk lebih memahami kepemimpinan transaksional, Komariah menjelaskan karakteristik dari kepemimpinan itu sebagai berikut:<sup>58</sup>

- 1). Kepemimpinan ini cenderung Kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, menanamkan kebanggaan pada organisasi dan pemimpin, memperoleh penghargaan, dukungan dan kepercayaan dari bawahan.
- 2) Kepentingan ini mengutamakan inspirasi, yang mencakup mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang dan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.
- 3) Kepemimpinan ini memiliki kemampuan memberikan rangsangan intelektual, menggalakkan penggunaan kecerdasan, membangun organisasi

---

<sup>55</sup>*Ibid*, h. 178

<sup>56</sup>*Ibid*, h. 178

<sup>57</sup>Aan Komariah dan Triatna Cepi, *Visionary Leadership, Menuju Madrasah Efektif* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2005) h. 75.

<sup>58</sup>*Ibid*, h. 166

belajar, mengutamakan rasionalitas, dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.

- 4) Kepemimpinan ini memberikan pertimbangan yang diindividualkan, memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan bawahan secara individual, menyelenggarakan pelatihan dan menasehati.

Gaya Kepemimpinan *Transaksional* adalah perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggotanya yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja penugasan, dan penghargaan.

Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya (*Feet Back*). Sebaliknya apa yang diinginkan pemimpin gaya ini adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan.

## II. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya. Mengelola sumber daya insan dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya. Keahlian utama dari kepemimpinan adalah terampil mengendalikan situasi dan kondisi organisasi, yaitu dengan menentukan konsep masa depan organisasi dalam bentuk kerangka kerja yang visioner.

Dalam organisasi, kepemimpinan sebagai fungsi manajemen bermuara pada lima bentuk utama, yaitu :

1. Manajer, direktur, ketua, presiden, kepala, dan istilah lainnya, yaitu pengelola dan penyelenggara organisasi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen;
2. Pengawas, yaitu yang mengontrol seluruh pelaksanaan tugas dan kewajiban bawahannya;

3. Pembina, yaitu yang memberikan pengarahan dan memberikan contoh dalam melaksanakan tugas organisasi;
4. Pengambilan keputusan, yang menetapkan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinnya; dan
5. Penanggung jawab untuk semua pelaksanaan program organisasi.<sup>59</sup>

Sementara fungsi utama pemimpin adalah menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar, artinya berdasarkan aturan main yang telah disepakati dan ditetapkan oleh organisasi . Fungsi-fungsi utama yang dimaksudkan adalah sebagai berikut :

1. Pengelola organisasi atau pengendali utama manajemen berorganisasi. Pemimpin yang menjalankan fungsi utama adalah konseptor utama yang merumuskan visi dan misi serta tujuan organisasi, sehingga mulai perencanaan hingga pertanggungjawaban diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Motivator*, yaitu orang yang mendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal.
3. Pembuat keputusan yang akan memengaruhi perkembangan dan kemajuan organisasi serta kesejahteraan para anggotanya.
4. Penilai kinerja karyawannya yang akan memberikan penghargaan bagi seluruh prestasi kerja bawahannya.
5. *Dinamisator* dan *katalisator* organisasi, yaitu orang yang memajukan organisasi dan mengendalikan situasi dan kondisi yang akan berpengaruh terhadap kemajuan atau kemunduran organisasi.
6. *Stabilitator*, yaitu orang yang mempunyai hepabilitas terkuat dalam mempertahankan eksistensi organisasi.
7. *Supervisor*, yaitu yang membina, melatih, mendidik, mengawasi, menilai, dan memberikan contoh kerja terbaik bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.<sup>60</sup>

Sedangkan menurut Kartono fungsi kepemimpinan itu diarahkan pada beberapa hal sebagai berikut <sup>61</sup>:

### 1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini adalah bersifat komunikasi satu arah, yakni kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan perintah kepada anggotanya. Dalam hal ini tidak sekedar untuk perintah sana dan sini, namun bagaimana suatu perintah yang diberikan oleh seorang pemimpin tersebut dapat difahami dan dijalankan oleh anggota-anggotanya. Karena dalam membuat sebuah keputusan tidaklah mungkin untuk seorang pemimpin menjalankan perintah itu seorang diri. Maka disinilah pentingnya fungsi instruktif untuk mewujudkan kepemimpinan berlangsung secara efektif. Selain itu kreatifitas dan inisiatif menetapkan apa yang harus dilaksanakan sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

### 2. Fungsi Konsultatif

Hampir sama dengan fungsi instruktif, fungsi ini juga membahas tentang komunikasi. Namun lebih bersifat komunikasi dua arah karena berlangsung antara pemimpin dan anggotanya. Fungsi dimana ada peranan seorang pemimpin untuk merangkul seluruh anggotanya dalam bentuk konsultasi maupun saran dan bertukar gagasan untuk mendapatkan *feed back* dalam membuat keputusan atau untuk memperbaiki dan menyempurnakannya. Selain itu dampak yang dihasilkan adalah adanya kerjasama yang solid dalam berjalannya suatu keputusan karena diambil dengan jalan adanya fungsi konsultatif dari pemimpin itu sendiri.

### 3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini adalah fungsi perwujudan dimana seorang pemimpin harus berusaha mengaktifkan setiap anggota organisasinya untuk selalu terdorong untuk berkomunikasi, baik secara horizontal maupun vertical. Kondisi partisipasi aktif anggota organisasi akan meningkatkan efisiensi penyelesaian masalah, penetapan keputusan dan penyelesaian tugas pokok yang terarah dan pencapaian tujuan

---

<sup>59</sup>*Ibid*, h. 252

<sup>60</sup>*Ibid*, h 253

<sup>61</sup>Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 1994), h.

organisasi. Contohnya musyawarah. Di sisi lain fungsi dari partisipasi ini juga berarti kesediaan seorang pemimpin untuk ikut serta dalam pelaksanaan berbagai keputusan. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu mengambil dan memerintahkan pelaksanaan keputusannya saja. Namun dalam batasan tertentu diperbolehkan seorang pemimpin untuk ikut melaksanakan suatu keputusan yang dibuatnya, akan tetapi jangan sampai meneggelamkan hingga kegiatan teknis operasional yang bersifat rutin. Harus bersedia dan mampu menjalankan fungsi delegasi yang dapat dilakukan dengan melimpahkan sebagian wewenangnya kepada staf pimpinan yang membantunya.

#### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilakukan karena seorang pemimpin tidak dapat melakukan tugas dan kewajibannya sendiri, maka dengan itu pemimpin harus bersedia dan mampu menjalankan fungsi delegasi yang dapat dilakukan dengan melimpahkan sebagian wewenangnya kepada staf pimpinan yang membantunya. Hal ini mencakup pendelegasian untuk menetapkan suatu keputusan hingga hanya mewakili untuk beberapa hal-hal yang bersifat tidak terlalu urgent.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian tidak sekedar dilaksanakan melalui kegiatan kontrol atau pengawasan saja namun juga melalui bimbingan kerja dan pelatihannya. Pengawasan disini bersifat preventif dengan tujuan mencegah terjadinya kesalahan pahaman dan penyimpangan. Sedangkan pencegahan adalah tindakan pengendalian yang dilakukan, hal ini jauh lebih baik dari pada harus memperbaiki kekeliruan atau kesalahan yang sudah terjadi.

#### 6. Fungsi Keteladanan

Seorang pemimpin merupakan tokoh utama dalam lingkungannya masing-masing dan menjadi tokoh sentral yang menjadi pusat perhatian oleh banyak orang. Oleh karena itu selain harus menjalankan kepemimpinan yang patut diteladani seorang pemimpin juga harus didukung dengan kepribadian yang terpuji karena akan memmanifestasi dalam pikiran dan sikap seorang pemimpin.

Dalam fungsi ini harus dijalankan secara integratif dengan perwujudan sebagai berikut:

- (a) Menjabarkan keputusan-keputusan menjadi intruksi yang jelas,
- (b) Mengembangkan dan menyalurkan berbebas berpikir dan mengeluarkan pendapat,
- (c) Mengembangkan kerjasama yang efektif dengan menghargai dan menyalurkan kemampuan setiap anggotanya,
- (d) Membantu dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah (*problem solving*) yang dihadapi,
- (e) Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan bertanggung jawab,
- (f) Pengawasan sebagai usaha pengendalian untuk meningkatkan prestasi baik kualitatif dan kuantitatif

### III. Tujuan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi Negara. Sedang ilmu administrasi Negara adalah salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial, dan merupakan salah satu perkembangan dari filsafat. Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar insan yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Kepemimpinan dimasukkan dalam kategori “ilmu terapan” dari ilmu-ilmu sosial sebab prinsip-prinsip, definisi, dan teori-teorinya diharapkan dapat bermanfaat bagi usaha peningkatan taraf hidup insan. Seperti ilmu-ilmu lain, kepemimpinan sebagai cabang ilmu bertujuan untuk<sup>62</sup> :

1. Memberikan pengertian mengenai kepemimpinan secara luas
2. Menafsirkan dari tingkah laku pemimpin

---

<sup>62</sup>Kartono, *Pemimpin*, h. 2



### 3. Pendekatan terhadap permasalahan sosial yang dikaitkan dengan fungsi pemimpin

Di sisi lain menyebutkan bahwa tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan.<sup>63</sup>

Pemimpin dan kepemimpinannya ada dalam proses perkembangan. Tak ada seorang pemimpin pun yang tak perlu menyempurnakan diri sebagai pemimpin dan dalam praktik kepemimpinannya. Tidak ada pemimpin yang sudah selesai. Maka terdorong dari dalam atau dipaksa oleh desakan dari luar setiap pemimpin berusaha memperkembangkan diri agar mendukung peranannya sebagai pemimpin, menambah pengetahuan yang memperluas wawasannya tentang kepemimpinan dan melatih teknik-teknik serta kecakapan yang membuat kegiatan kepemimpinannya lebih efektif.<sup>64</sup>

Kepemimpinan terdapat di segenap organisasi, dari tingkat yang paling kecil dan intim yaitu keluarga sampai ke tingkat desa, kota, Negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, dimanapun dan kapanpun juga. Misalnya sejak zaman batu dikala sekelompok insan berkumpul mengitari api unggun yang tengah menyala dan mendengarkan perintah-perintah pemimpinnya sampai pada zaman mutakhir dengan segenap kompleks industri dan kompleks birokrasi pemerintahan yang serba rumit.

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpin tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal). Kepemimpinan ini berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna

---

<sup>63</sup>R. Wayne Pace & Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* (Bandung: Remaja Remaja Rosda, 2006), h. 276

<sup>64</sup>Charles J Keating, *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya* (Yogyakarta: Kanisius, 1986), h. 28.

melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu. Dengan begitu pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok atau satu organisasi. Maka keberadaan pemimpin itu selalu ada di tengah-tengah kelompoknya.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karenanya, menurut Charles, definisi tentang kepemimpinan yaitu “...*the process of influence between a leader and followers to attain group, organisational or society goals...*”<sup>65</sup> Dalam hal ini, maka salah satu tujuan utama dari kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi antara pengikut untuk mencapai tujuan kelompok, organisasi atau sosial.

Dari pemaparan di atas, sementara ini dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan merupakan upaya seseorang yang bertujuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan. Disamping itu, menurut Charles, tujuan lain dari kepemimpinan adalah mempertahankan keutuhan internal organisasi agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan luar.<sup>66</sup>

Menurut Sutarto kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu yang bertujuan agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam arti yang lain kepemimpinan merupakan suatu seni untuk memengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa yang bertujuan untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara loyal untuk menyelesaikan tugas<sup>67</sup>

Sedangkan menurut Hemhiel dan Coons dalam Sutarto, kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas yang

---

<sup>65</sup>*Ibid*, h. 30

<sup>66</sup>Keating, *Kepemimpinan*, h. 32.

<sup>67</sup>Sutarto, *Seni Kepemimpinan* (Bandung: Remaja Remaja Rosda, 1998), h. 25

bertujuan agar kelompoknya bisa mencapai tujuan yang telah ditargetkan sebelumnya.<sup>68</sup>

Tujuan kepemimpinan sepended pengetahuan penulis adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan (*planing*), mengorganisasikan (*organizing*), menggerakkan (*actuating*) dan mengawasi (*controlling*), terlaksananya tugas-tugas seorang pemimpin tidak dapat dicapai oleh pimpinan sendiri tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang di pimpinnya (*Sinergitifitas*), agar orang-orang yang di pimpinnya mau bekerja secara efektif maka seorang pemimpin di samping harus memiliki inisiatif dan kreatif tetapi selalu memperhatikan aspek insani.

Secara terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi : pengambilan keputusan, menetapkan sasaran, menyusun kebijakan, mengorganisasikan, menempatkan pekerja, dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan secara *vertikal* (antara bawahan dan atasan) maupun secara *horizontal* (sesama anggota) dan mengawasi pelaksanaan program.

## **B. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen madrasah. Karena itu perilaku Kepala Madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat dan dekat. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.<sup>69</sup>

Kata Kepala Madrasah/Sekolah berasal dari dua kata yakni kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi, sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi penjelasan. Dengan demikian secara sederhana Kepala

---

<sup>68</sup>*Ibid*, h. 25

<sup>69</sup>Keating, *Kepemimpinan : Teori dan Pengembangannya*, h. 107.

Madrasah/Sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga struktural yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah yang didalamnya menyelenggarakan proses belajar mengajar. Kata pemimpin tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan, memberikan bantuan, dan lain sebagainya.

Banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan Kepala Madrasah/Sekolah, sebagai seorang pemimpin suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik. Perencanaan yang disusun seefektif apapun tetap masih tergantung bagaimana seorang pemimpin memahami kadar dan proses perubahan itu.<sup>70</sup>

Kepala Madrasah adalah orang yang membawahi sekelompok anggota dan staf. Membawahi bukan berarti berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang, melainkan dalam arti Kepala Madrasah/Sekolah berada di atas dalam tanggung jawab dan harus selalu dapat melihat ke bawah, fungsi Kepala Madrasah/sekolah dalam hal ini adalah memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada guru agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar secara efektif dan efisien. Usaha dan kegiatan dalam memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada guru untuk tumbuh dan berkembang secara profesional merupakan tugas dan tanggung jawab Kepala Madrasah/Sekolah dalam bidang supervisi. Sebagai seorang supervisor, Kepala Madrasah/Sekolah harus berusaha memberikan kesempatan dan bantuan profesional kepada guru-gurunya untuk tumbuh dan berkembang, serta mengidentifikasi bakat-bakat dan kesanggupannya.<sup>71</sup>

---

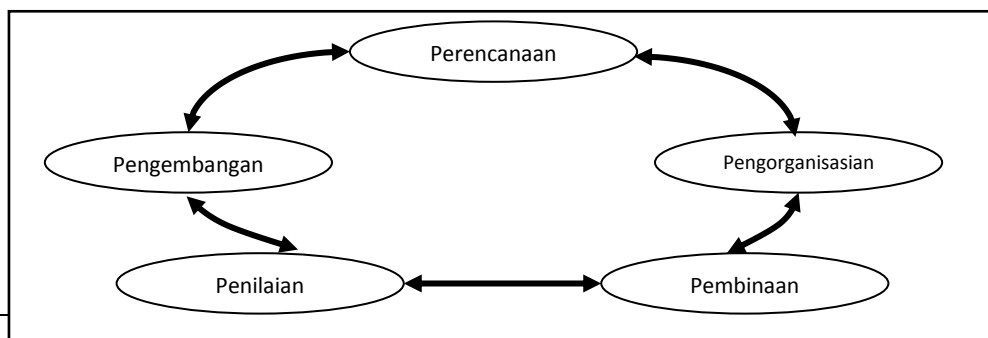
<sup>70</sup>Mac Beath, John dan Mortimore, Peter. *Improving School Effectiveness* Terj : Nin Bakdi Soemanto (Jakarta: PT. Grasindo, 2001), h. 214.

<sup>71</sup>*Ibid.* h. 219.

Proses upaya perubahan di madrasah dapat berjalan dengan baik, jika kepala madrasah dapat bertindak sebagai pemimpin bukan bertindak sebagai bos, ada perbedaan diantara keduanya. Karena itu, seyogianya kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional.

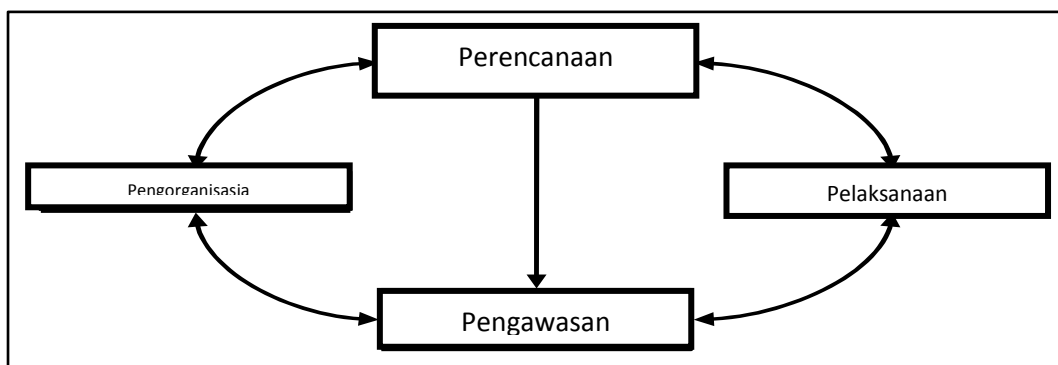
Permasalahan kepemimpinan Kepala Madrasah/Sekolah pada masa otonomi daerah memang selalu menarik untuk diperdebatkan, sebab masih banyak ditemukan sosok Kepala Madrasah/Sekolah yang tak paham dengan perubahan dan tidak tahu apa yang seharusnya diperbuat untuk madrasahnyanya. Hal ini dikarenakan tidak semua kepala madrasah memiliki wawasan yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah

Desentralisasi dan otonomi pendidikan dapat berhasil dengan baik, jika kepemimpinan kepala madrasah dapat diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala madrasah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala madrasah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi madrasah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala madrasah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (a) perencanaan; (b) pengorganisasian; (c) penggerakan; (d); pembinaan(e) penilaian dan (f) pengawasan.<sup>72</sup>



Gambar 2. 1. Modifikasi Rangkaian Fungsi Manajemen

Sementara fungsi manajemen menurut Usman meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengorganisasian, hal tersebut digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 2.2 Modifikasi Interaksi fungsi-fungsi manajemen <sup>73</sup>

Dari bagan di atas dapat diketahui pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan harus dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Kepala Madrasah/Madrasah harus mempunyai wawasan yang luas karena jika hanya mempunyai wawasan yang sempit akan menghadapi banyak masalah dan tantangan terutama dalam era globalisasi sekarang, di mana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama teknologi informasi berlangsung begitu cepat. Dengan semakin cepatnya perkembangan tersebut maka akan semakin menyulitkan Kepala Madrasah/Sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah.

Kondisi tersebut dapat disebabkan karena Kepala Madrasah/Sekolah yang kurang membaca buku, majalah dan jurnal, kurang mengikuti perkembangan, jarang melakukan diskusi ilmiah dan jarang mengikuti seminar yang berhubungan dengan pendidikan dan profesinya. Selain itu, sempitnya wawasan Kepala Madrasah/Madrasah disebabkan oleh eksistensi Kelompok Kerja Kepala Madrasah/ Sekolah dan Musyawarah Kepala Madrasah/ Sekolah

belum didayagunakan secara optimal untuk peningkatan profesionalisme Kepala Madrasah/Sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.<sup>74</sup>

Kepala Madrasah/Sekolah harus memiliki seperangkat keterampilan sebagai seorang pemimpin pendidikan dalam melaksanakan sejumlah tugas. Dengan adanya kebijakan desentralisasi pendidikan, maka menjadi seorang Kepala Madrasah/Sekolah yang terampil menjadi sebuah tuntutan. Keterampilan kepala madrasah dimaksudkan sebagai bekal untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan dengan baik. Dengan ketrampilan tersebut, Kepala Madrasah/Sekolah diharapkan dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Pemimpin merupakan subyek yang sangat menentukan efektif atau tidaknya manajemen organisasi. Kegagalan sistem memacu tujuan, sebagian besar adalah akibat langsung dari ketidak mampuan faktor insan bergerak secara kondusif, dan ketidakmampuan itu adalah buah dari rendahnya kemampuan seorang pimpinan.

Madrasah sebagai organisasi memang mempunyai sifat yang kompleks dan unik karena itu, memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan Kepala Madrasah/Sekolah.<sup>75</sup> Kepala Madrasah/Sekolah bisa berhasil apabila dapat memahami keberadaan madrasah, serta mampu melaksanakan peranan Kepala Madrasah/Sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Studi keberhasilan Kepala Madrasah / Sekolah menunjukkan bahwa Kepala Madrasah/ Sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Kepala madrasah merupakan *key person* yang akan menentukan keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan kepala madrasah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh

---

<sup>73</sup>Usman Husaini, *Manajemen Pendidikan. Program Studi Manajemen Pendidikan* (Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2004) h. 4

<sup>74</sup>E Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah Profesional* (Bandung: PT.Remaja Rosda, 2006) h. 73-74

<sup>75</sup>*Ibid*, h. 214-215

kehandalan manajemen madrasah yang bersangkutan, sedangkan kehandalan manajemen madrasah sangat dipengaruhi oleh kapasitas dari kepemimpinan kepala madrasah. Hal ini tidak berarti peranan kepala madrasah hanya sekedar sebagai pemimpin tetapi masih banyak peranan yang lainnya.<sup>76</sup>

Sesuai dengan karakteristik madrasah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik tugas dan fungsi Kepala Madrasah/Sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu Kepala Madrasah/Sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik dan yang tidak kalah penting seorang Kepala Madrasah / Sekolah juga berperan sebagai staf.

Dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang dengan kemampuan Kepala Madrasah/Sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Oleh karena itu seharusnya pengangkatan seorang Kepala Madrasah/ Sekolah harus dilakukan secara selektif dan harus diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau sudah lama menjabat sebagai wakil Kepala Madrasah/ Sekolah, namun hal tersebut tidak dengan sendirinya membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melakukan tugas. Pada umumnya banyak Kepala Madrasah/Sekolah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi, yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Pekerjaan seorang Kepala Madrasah/Sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa Kepala Madrasah/Sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator; dan supervisor. Sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Kepala Madrasah/Madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator*, dimadrasahny. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, Kepala Madrasah/Sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*,

---

<sup>76</sup>*Ibid*, h. 344



*supervisor, leader, innovator, motivator.*<sup>77</sup>

Pekerjaan Kepala Madrasah/Sekolah tidak hanya seperti di atas saja, tetapi akan dapat berkembang. Seorang Kepala Madrasah/ Sekolah harus mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan yang nyata di madrasah. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi Kepala Madrasah/Sekolah yang profesional. Kepala Madrasah/Sekolah yang demikian akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Selain itu, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dimadrasahnyanya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.<sup>78</sup>

Kepala madrasah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan dapat memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah. Hal tersebut dapat dilihat pada efektifitas pendidikan, kepemimpinan madrasah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis, kemandirian, adanya partisipasi dari warga madrasah dan masyarakat, keterbukaan manajemen, kemauan untuk berubah, evaluasi dan perbaikan yang terus-menerus, responsif dan antisipasi terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas.<sup>79</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah terkait erat dengan sikap inovatif. Kata inovatif dapat didefinisikan sebagai suatu proses tertentu yang didalamnya seorang insan berusaha dengan menggunakan segala pemikiran dan kemampuan akalnyanya serta pengaruh di sekelilingnya dan orang-orang berbeda untuk

---

<sup>77</sup>*Ibid.*, h. 397.

<sup>78</sup>*Ibid.*, h. 98

<sup>79</sup>*Ibid.*, h. 99

menghasilkan hal baru bagi dirinya atau bagi lingkungannya, sesuatu yang baru itu haruslah yang bermanfaat bagi masyarakat.<sup>80</sup>

Pembaruan merupakan perkara yang nisbi, karena sesuatu yang baru bagi seseorang, bisa juga baru bagi orang lain, dalam kedua kondisi tersebut sesuatu yang baru itu merupakan suatu kreatifitas. Disamping unsur pembaruan juga harus dilihat sisi kegunaan dan manfaatnya yang memenuhi kebutuhan tertentu, yang dirasakan oleh seseorang atau masyarakat.

Inovatif merupakan kemampuan untuk menciptakan, atau menggunakan keahlian dan kemampuan dalam melakukan atau mengembangkan suatu pekerjaan tertentu. Pemimpin yang inovatif mempunyai kekuatan imajinasi dalam menghadapi masalah-masalah. Menurut Jawwad orang yang inovatif mempunyai karakteristik sebagai berikut :<sup>81</sup>

- a. Perasaan yang tinggi terhadap masalah-masalah yang sering kali tak menjadi perhatian orang-orang biasa.
- b. Kemampuan yang besar untuk menghasilkan jawaban sebanyak mungkin untuk satu pertanyaan.
- c. Kemampuan yang besar untuk menghasilkan pemikiran-pemikiran berbeda sebanyak mungkin.
- d. Kemampuan yang besar untuk menghasilkan sebanyak mungkin pemikiran asing dan baru yang belum dikenal orang.

Kepala Madrasah/Sekolah mempunyai peran dan fungsi sebagai *innovator*, karena itu harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh warga madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala Madrasah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan

---

<sup>80</sup>Muhammad Abdul Jawwad,. *Menjadi Manajer Sukses* (Jakarta: Gema Insani Press, 2004) h. 8.

<sup>81</sup>*Ibid.*, h. 9.

dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah, menurut Jawwad, seorang *innovator* akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

- 1) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala Madrasah/Sekolah harus berusaha mendorong dan membina para guru agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan.
- 2) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, Kepala Madrasah/Sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa yang disampaikan oleh Kepala Madrasah/Sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditentukan madrasah.
- 3) *Delegasi*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga guru di madrasah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga guru sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuannya masing-masing.
- 4). *Integrative*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru-guru di madrasah, Kepala Madrasah/Sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien dan produktif.
- 5). *Rasional dan obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga guru di Madrasah, Kepala Madrasah/Sekolah harus berusaha bertindak dengan berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektifitas.
- 6) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di Madrasah, Kepala Madrasah/Sekolah harus berusaha menetapkan target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga guru, serta kemampuan yang dimiliki madrasah.

- 7). *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga guru di Madrasah, Kepala Madrasah/Sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
- 8) *Adaptabel dan fleksibel*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru, Kepala Madrasah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para guru untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

Prestasi kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh harapan-harapan dari para bawahan yang dipimpinnya. Harapan tersebut bukan hanya berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan si pemimpin, melainkan juga efektivitas, efisiensi dan kepuasan kerja staf serta harapan mengenai program pengajaran, hal tersebut dalam rangka membantu Kepala Madrasah/Sekolah dalam mengatasi tantangan-tantangan pengajaran. Salah satu cara untuk meneliti harapan tersebut adalah dengan menganalisa peranan dan hubungan peranan yang dianggap mempengaruhi kualitas belajar.<sup>82</sup>

Keberhasilan dari seorang pemimpin menurut Jawwad dapat ditentukan dengan kriteria sebagai berikut:<sup>83</sup>

- a) Tercapainya sasaran yang merupakan keluaran dari hasil perjuangan kebersamaan antara pemimpin dan bawahannya.
- b) Semangat juang dari kelompoknya yang merupakan *spirit de corps*.
- c) Kepuasan dari anggota-anggota kelompoknya.

Setiap pemimpin selalu dihadapkan dengan berbagai tantangan begitu juga kepemimpinan Rasulullah dalam sejarah Islam berlangsung bukan tanpa tantangan dan hambatan. Hambatan tersebut tidak hanya bersifat mental, tetapi juga fisik. Rasulullah diejek, dicemooh, dihina dan disakiti bahkan nyaris dibunuh, namun semua itu dihadapi dengan penuh kesabaran, keteguhan dan ketegaran. Keteladanan Rasulullah antara lain tercermin dalam sifat-sifat

---

<sup>82</sup>*Ibid*, h. 14

<sup>83</sup>*Ibid*, h. 17

beliau, *shiddiq, amanah, tabligh, fathanah*. Inilah karakteristik kepemimpinan Rasulullah saw. Selain itu, menurut Jawwad ada beberapa rahasia kesuksesan dalam kepemimpinan Rasulullah antara lain:<sup>84</sup>

1. Akhlak Nabi yang terpuji.
2. Karakter yang tahan uji, tanggung jawab, ulet, sederhana dan bersemangat baja.
3. Sistem dakwah yang menggunakan pendekatan persuasif dan tidak represif.
4. Tujuan perjuangan yang jelas, yakni terciptanya keadilan, kebenaran, dan hancurnya kedhaliman, kebatilan.
5. Mengedepankan prinsip egalitarianisme dan menegakkan prinsip persamaan.
6. Memberikan kebebasan berkreasi dan berpendapat serta pendelegasian wewenang.
7. Kharismatik dan demokratis.

Kepemimpinan memang diperlukan untuk membawa perubahan-perubahan konstruktif dalam program-program pengajaran sesuai dengan berbagai nilai dan tujuan para pembuat keputusan. Selain itu, perlu pula diusahakan cara penilaian dan pembuatan keputusan dengan menggunakan informasi dari orang-orang lapangan agar dapat menjamin keputusan yang diambil itu yang terbaik bagi anak didik dan juga masyarakat.<sup>85</sup>

Para pakar belum berhasil menemukan sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma namun demikian menurut hemat penulis pemimpin kharismatik itu adalah pemimpin yang memiliki gaya tarik daya tarik yang besar dan karenanya pemimpin model ini mempunyai pengikut yang sangat besar. Karena minimnya pengetahuan sebab musabab seorang menjadi pemimpin yang kharismatis, maka sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian di berikan kekuatan gaib (*Supernatural power*)

### **C. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Madrasah**

---

<sup>84</sup>*Ibid*, h. 19

<sup>85</sup>*Ibid*, h. 65.

Keterampilan menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas, sedangkan kepemimpinan artinya perihal pemimpin atau cara memimpin. Pendidikan di Indonesia sedang melakukan pembenahan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Sesuai dengan UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 Bab II pasal 2, dikatakan bahwa :

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>86</sup>

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan seorang pemimpin atau kepala madrasah yang berkualitas. Dalam satu situasi kepemimpinan terlihat adanya unsur seperti orang-orang yang dapat mempengaruhi orang lain disatu pihak, orang-orang yang mendapat pengaruh dilain pihak, adanya tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai dan adanya serangkaian tindakan untuk mempengaruhi dan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik.

Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal. Kehadiran kepala madrasah sebagai seorang pemimpin pada satuan pendidikan sangat menentukan keberhasilan instansi pendidikan tersebut dalam

---

<sup>86</sup>Tim Redaksi, *Himpunan Undang-undang sisdiknas* (Bandung : Nuansa Auliya, 2003) h. 8

mencapai tujuan pendidikan pada tingkat mikro yang pada akhirnya akan bersama-sama mewujudkan pendidikan pada tingkat mikro dan makro. Beberapa implikasi kualitas kepemimpinan kepala madrasah pada dunia pendidikan adalah :

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para guru dan staf administrasi madrasah agar mereka memiliki kemauan dan kesadaran untuk menerima arahan dari pemimpin.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari : Hadiah, hukuman, otoritas dan kharisma.
3. Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggungjawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi. Tanpa adanya kehadiran pemimpin yang berkualitas, akan sulit rasanya pendidikan mencapai tujuan yang diharapkan. Kehadiran guru yang berkualitas tanpa adanya pemimpin atau kepala madrasah akan menjadikan pendidikan berjalan terpecah karena guru dan staf berjalan tanpa adanya kesinergian yang baik.

Keterampilan kepemimpinan harusnya dimiliki oleh kepala madrasah, kepala madrasah sebagai pemimpin memiliki tugas dan kewajiban mengarahkan bawahan kepada suatu komitmen dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian bahwa kepala madrasah harus senantiasa mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal ini bisa kita kaji gagasan dari Ki Hajar Dewantara yaitu *Ing ngarso Sung Tulodo*, artinya seorang pemimpin hendaknya menjadi panutan (contoh) bagi bawahan; *Ing Madya mangun karso*, yang artinya pemimpin ikut kegiatan menggugah semangat anak buahnya; dan *Tut Wuri Handayani*, yang berarti pemimpin berupaya memberikan dorongan dari belakang.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Madrasah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta 2004), h. 27





budaya madrasah dimulai dengan penanaman nilai-nilai luhur, kejujuran, menggabungkan norma dan kebijakan sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah saw. Perubahan dimulai dari pemimpin pendidikan, kemudian memberikan pengaruh terhadap beberapa personil madrasah melalui contoh perilaku yang dapat membentuk budaya madrasah sehingga menghasilkan beberapa keuntungan organisasi madrasah.

Semua organisasi pendidikan membutuhkan pemimpin yang baik yang bertanggung jawab. Kerja sama tim diperlukan untuk menghadapi transformasi secara periodik. Suksesi di bagian pemimpin organisasi mungkin tidak lagi menjadi media untuk melatih dan memilih satu orang untuk menggantikan yang lain. Suksesi bisa menjadi proses pengembangan kepemimpinan pendidikan. Sebagai *leader* atau pemimpin, kepala madrasah yang baik harus memiliki kemampuan *mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberayakan* (4 M). Sumber daya madrasah yang dimiliki baik berupa sumber daya insani (SDI) dan sumber daya materialnya. Keempat keterampilan tersebut saling bersinergi satu sama lainnya demi suksesnya pencapaian tujuan pendidikan.

Keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah adalah :

a. Keterampilan Mempengaruhi

Keterampilan mempengaruhi dilihat dari kemampuan seorang kepala madrasah mengajak bawahannya (warga madrasah) untuk melaksanakan kebijakan yang telah menjadi ketetapan madrasah. Semakin patuh bawahan melaksanakan garis kebijakan madrasah dengan penuh kesadaran, mengindikasikan ketercapaian keterampilan mempengaruhi pada diri kepala madrasah.<sup>90</sup>

Untuk itu, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan kebijakan madrasah agar kebijakan tersebut menjadi tanggung jawab bersama seluruh warga madrasah sehingga dengan penuh kesadaran mereka melaksanakan sesuatu yang telah diputuskan. Hal-hal tersebut antara lain:

---

<sup>90</sup>Sudarwan, *et.al* , *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta 2008) h.42

8. Kebijakan yang diambil bukan semata-mata untuk kepentingan kelompok orang tetapi kebijakan yang diambil harus memiliki tujuan yang jelas untuk memajukan pendidikan secara umum pada tingkat makro maupun mikro.
9. Kebijakan yang diambil menampung semaksimal mungkin aspirasi bawahan sehingga kebijakan tersebut menjadi tanggung jawab bersama.
10. Melakukan analisis dampak negatif dan positif bersama dengan wakil kepala madrasah sebelum kebijakan tersebut disampaikan.
11. Mengindari dalam mengambil keputusan yang tidak populer yang hanya akan mengakibatkan kontroversi pada tingkat bawah.

b. Keterampilan Menggerakkan

Keterampilan menggerakkan merupakan kemampuan kepala madrasah agar sumber daya yang ada (terutama insan) dapat bekerja dan bersinergi untuk pencapaian tujuan yang diharapkan. Sumber daya insan merupakan hal yang unik karena di situ terdapat keberanekaan harapan dan keinginan. Oleh karena itu, kesalahan dalam menggerakkan sumber daya insan akan dapat mengakibatkan penyelewengan dari sebagian atau keseluruhan sumber daya yang ada.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam upaya menggerakkan sumber daya insani yang ada di antaranya adalah :

1. Memberlakukan mereka sebagai insan yang memiliki kebebasan berpikir, mengeluarkan gagasan atau pendapat, dan memerlukan penghargaan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian segala yang terkait dengan hal tersebut harus menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan usaha menggerakkan sumberdaya tersebut.
2. Melakukan kontrol secara *kontiniu* terhadap pelaksanaan kebijakan tanpa menimbulkan kesan mencari kesalahan. Penghargaan terhadap progres kerja akan menjadi motivasi yang baik dalam penggerakan SDI.
3. Memberikan motivasi bawahan baik secara formal maupun nonformal. Dengan motivasi sejatinya akan muncul perasaan dihargai pada diri bawahan sehingga kinerja terbaik yang akan ditampilkan.
4. Melakukan komunikasi yang harmonis terhadap gejala tindakan *indisipliner* atau penyelewengan terhadap pelaksanaan kebijakan untuk mengetahui alasan penyelewengan tersebut. Dengan demikian segera dilakukan resolusi yang tepat untuk menyelamatkan pelaksanaan

program kebijakan.<sup>91</sup>

### c. Keterampilan Mengembangkan

Pengembangan madrasah sebagai suatu institusi pendidikan menjadi hal yang harus dilakukan oleh seorang kepala madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah harus memiliki *sense of development* dan *sense of change* karena pengembangan madrasah tidak hanya didasarkan pada teori semata tetapi perlu adanya teknik dan strategi yang baik. Kepala madrasah yang memiliki keterampilan mengembangkan akan dapat meningkatkan kualitas warga pendidikan yang berada dalam wilayah kerjanya. Pendidik dan kependidikan akan berkembang kualitas dirinya sehingga dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik sesuai dengan harapan. Dari peserta didik juga akan meningkat baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Sejalan dengan itu, meningkat pula sarana dan prasarana pendukung untuk meningkatkan pembelajaran lebih berkualitas. Keterampilan mengembangkan belum sepenuhnya dimiliki oleh kepala madrasah. Pada umumnya, kepala madrasah lebih fokus pada pengembangan sarana dan prasarana pendidikan. mereka lupa bahwa kualitas pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh unsur sarana, tetapi juga pendidik sebagai *prosesor*, dan peserta didik sebagai input dan sekaligus output yang akan mengindikasikan keberhasilan pendidikan pada suatu instansi pendidikan.

Terkait dengan hal tersebut, berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam upaya mengembangkan madrasah sebagai institut pendidikan :

1. Melakukan analisis kebutuhan masyarakat atau *stakeholder* terhadap mutu lulusan.
2. Membuat program dengan penyesuaian terhadap kebutuhan masyarakat.
3. Melakukan pembinaan secara terprogram dalam rangka peningkatan

---

<sup>91</sup>Sudarwan, *et.al* , *Manajemen*, h. 44

kompetensi warga madrasah.

4. Program-program peningkatan kompetensi menjadi sesuatu yang harus direncanakan dan dilakukan. Program ini bisa dilakukan baik secara mandiri maupun kontingensi pada kegiatan peningkatan kompetensi di tingkat lain.<sup>92</sup>

#### d. Keterampilan Memberdayakan

Memberdayakan berarti memanfaatkan sumber daya yang ada secara maksimal dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan kepala madrasah, kepala madrasah dianggap telah berhasil atau memiliki keterampilan memberdayakan apabila terdapat indikasi sebagai berikut:

1. Pembagian tugas pada guru dan staf administrasi telah sesuai dengan kompetensi personil.
2. Pemanfaatan sumber non insani telah semaksimal mungkin oleh sebagaimana besar warga madrasah dalam mengupayakan tercapainya pelayanan pendidikan yang optimal.
3. Semua personil dibawah naungan pembinaan kepala madrasah telah berjalan dengan baik dalam melaksanakan tugas masing-masing.
4. Tidak terdapat ketidaktermanfaatan potensi baik dari sumber daya insan maupun non insan. Terkait dengan hal tersebut, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memberdayakan sumber daya yang ada secara baik seperti :
  - a. Melakukan analisis yang baik terhadap peta kekuatan seluruh sumber daya yang ada. Hasil analisis ini tentunya akan menjadi dasar dalam langkah selanjutnya yaitu pembagian kerja.
  - b. Prinsip *right man in the right place* harus menjadi dasar dalam pembagian tugas.
  - c. Melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahan secara teliti untuk mengetahui kekurangberdayaan personil yang telah ditunjuk.
  - d. Pembinaan personil dalam rangka menjaga ritme kerja dilakukan secara terencana dan terarah.<sup>93</sup>

Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya insani yang berkualitas. Dalam hal ini pengembangan SDI merupakan proses peningkatan

---

<sup>92</sup>Sudarwan, *et.al* , *Manajemen*, h. 46

<sup>93</sup>*Ibid* h. 47

kemampuan insani agar mampu melakukan pilihan-pilihan. Pengertian ini memusatkan perhatian pada pemerataan dalam peningkatan kemampuan insani dan pemanfaatan kemampuan itu.

Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada kepala madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban madrasahnyanya.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Ada keterkaitan yang erat antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik.

Menurut Veithzal dan Deddy Mulyadi keterampilan kepemimpinan kepala madrasah terbagi pada tiga bagian :

#### 1. Keterampilan konseptual

Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan keterampilan teoritis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Seorang kepala madrasah dalam satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.<sup>94</sup>

Demikian halnya untuk dapat melaksanakan praktik administrasi yang efektif, seorang administrator harus memahami teori-teori administrasi. Untuk dapat melaksanakan supervisi dengan baik, seorang supervisor harus memahami ilmu dan seni supervisi . Ringkasnya, keterampilan konseptual antara lain : tercermin dalam pemahaman terhadap teori secara luas dan mendalam, keterampilan mengorganisasi pikiran, keberanian mengeluarkan pendapat secara akademik dan keterampilan mengkorelasikan bidang ilmu yang dimiliki dengan berbagai situasi.

---

<sup>94</sup>Veithzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta,PT. Raja Grafindo Persada, 2012) h. 81

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak mengolah konsep tradisional tentang kepemimpinan, dimana intuisi dan kecakapan praktis dianggap cukup untuk memegang posisi pimpinan. Di banyak organisasi modern, keterampilan konseptual sangat menonjol, tidak kalah pentingnya dengan keterampilan praktis lainnya. Dengan keterampilan intelektual tinggi dari seorang pimpinan tidak selalu berarti organisasi akan melaju dengan pesat. Adanya penelitian dengan dana sangat besar yang dilakukan oleh perusahaan menjadi salah satu sumber rendahnya keuntungan. Hal ini dikarenakan biaya penelitian dan pengembangan (*research and development*) sangat tinggi, yang hasilnya tidak selalu membuahkan kebijakan yang ampuh. Tingkat keterampilan yang dibutuhkan menurut sifat organisasi berbeda adanya.

Keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi memungkinkan organisasi itu mencapai keuntungan ganda. Keuntungan dapat diperoleh jika pimpinannya mempunyai keterampilan konseptual, keterampilan bekerjasama dengan lembaga lain, keterampilan berorganisasi dengan pemerintah, kematangan menganalisis peluang, dan lain-lain.

Keterampilan yang dimiliki oleh kepala madrasah ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan pada umumnya dan kedewasaan peserta didik pada khususnya. Lembaga pendidikan harus benar-benar berfungsi, baik sebagai pewaris nilai, agen pembaharu, dan lembaga pencipta perilaku manusia.

Keterampilan pribadi harus dimiliki oleh setiap administrator madrasah (*school administrator*) Administrator madrasah harus mampu mengorganisasi staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah harus mampu mengembangkan keterampilan profesional guru, mengembangkan program supervisi, dan menstimulasi guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Administrator dan supervisor harus mampu menumbuhkan kembangkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Bagi manajer pendidikan, yang paling penting adalah menciptakan budaya atau tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara yang lebih personal, administratif, formal, manusiawi, proporsional dan proyektif.

Di samping itu, manajer pendidikan masih dituntut sejumlah keterampilan khusus. Keterampilan tersebut berbeda secara relatif dengan keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi sosial lainnya, apalagi organisasi komersial. Keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan aspirasi guru, menciptakan kerjasama antar guru, menciptakan kerjasama antar staf, mengembangkan program supervisi, mengelola program pembelajaran, pengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Keterampilan mengorganisir dan membantu staf, mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (*self confidence*), membangkitkan sikap kesejawatan (*spirit decorps*), memberi bimbingan serta tuntutan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien adalah kebutuhan sangat mendesak bagi pemimpin pendidikan

## 2. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis adalah keterampilan menerapkan pengetahuan teoritis ke dalam tindakan praktis, keterampilan memecahkan masalah melalui strategi yang baik, atau keterampilan menyelesaikan tugas secara sistematis.

Keterampilan teknis ini biasanya dimiliki orang-orang yang memiliki jabatan tingkat menengah atau kebawah. Mereka terampil dalam menggunakan metode, teknik, prosedur, atau prakarsa baru, terutama yang berhubungan dengan benda mati. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motorik atau keterampilan tangan (*manual*).

Keterampilan dimaksud antara lain adalah :

- a. Keterampilan menyusun dan melaksanakan program madrasah
- b. Keterampilan memanfaatkan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang bersifat khusus.
- c. Keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban

d. Keterampilan menata ruang.<sup>95</sup>

Wahjosumidjo mengemukakan setidaknya ada dua hal menyangkut keterampilan teknik yang harus dikuasai oleh seorang manajer atau kepala madrasah, yaitu:

- a. Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kepala madrasah dan melaksanakan kegiatan khusus.
- b. Keterampilan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut” Dari beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli bidang manajemen pendidikan tidak berarti bahwa manajer puncak tidak perlu memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis perlu dimiliki oleh manajer puncak sebagai bahan analisis kebutuhan atau lainnya minimal untuk masalah standarisasi, kriteria ketercapaian, jadwal kegiatan , dan sebagainya.<sup>96</sup>

3. Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusia melahirkan suasana kooperatif yang menciptakan kontak manusia antar pihak yang terlibat. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusia dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang-orang yang dipimpinya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan organisasinya.

Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang *statis*, tetapi dapat berubah dan berkembang, sehingga aktualisasi organisasi menjadi dinamis. Adanya hubungan manusia ini khususnya dalam hubungannya dengan kehidupan nyata yang terjadi interaksi antara seseorang dengan orang lain yang membutuhkan rasa saling memahami, saling menyayangi dan saling menghormati dengan prinsip utama adanya musyawarah. Menciptakan hubungan manusia yang efektif merupakan alat dalam kepemimpinan. Dengan demikian hubungan manusia yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup>Wahjosumitjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 1995) h. 91

<sup>96</sup>*Ibid*, h. 93

<sup>97</sup>*Ibid*, h. 93



Pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu dalam pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti ini berarti kepemimpinan akan berjalan secara dinamis, disamping berhadapan dengan benda, konsep dan situasi, juga menghadapi manusia. Bahkan bagi pimpinan puncak (*top leader*) menghadapi manusia menduduki posisi besar, lebih dari separuh aktifitas rutinnya. Manusia yang menduduki posisi sentral sering dilukiskan sebagai *the man behind of the gun*. Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusia, kelompok kerja sama tidak mungkin terjalin secara harmonis.

Keterampilan hubungan manusia ini antara lain tercermin dalam hal :

- a. Pengaturan lingkungan kerja yang kondusif
- b. Keterampilan dalam memahami perilaku guru-guru dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan madrasah.
- c. Keterampilan dalam pemerataan tugas dan tanggung jawab.
- d. Keterampilan mengambil hati melalui keramahtamahan.<sup>98</sup>

Menurut Wahjosumijdo bahwa keterampilan hubungan manusia seorang pemimpin meliputi :

1. Keterampilan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama.
2. Keterampilan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
3. Keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif
4. Keterampilan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis
5. Mampu berperilaku yang dapat diterima khususnya oleh anggota organisasi.<sup>99</sup>

Interaksi antar individu bervariasi dalam cara dan tujuannya. Hubungan antar manusia itu ada yang sifatnya antar pribadi, formal, dan mungkin juga insidental, dengan format interaksi tatap muka atau non tatap muka merupakan interaksi yang dilakukan melalui surat menyurat, telepon, faxsimile, e-mail, dan sebagainya. Hubungan antar manusia yang mengandung pengertian interaksi fisik dan interaksi personal. Dari interaksi ini, antara pemimpin dan bawahan terjadi

---

<sup>98</sup>Winardi. *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana. 2008), h. 32

<sup>99</sup>Wahjosumitjo, *Kepemimpinan*, h. 93

interaksi dinamis serta saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak. Dalam dunia kerja, kepuasan tidak mungkin diperoleh melalui cara yang sederhana itu karena orang mempunyai kebutuhan fisiologis, harga diri, rasa ingin tumbuh dan berkembang, dan sebagainya.

Kebutuhan-kebutuhan itu sifatnya kumulatif dan karenanya sulit terpenuhi. Di bidang kepemimpinan puncak, kelompok pimpinan dibawahnya, dan para karyawan adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini akan melahirkan kepuasan dalam diri individu yang pada gilirannya akan merangsang motivasi kerja karyawan.

#### **D. Kepemimpinan dalam persektif Islam**

Kepemimpinan adalah unsur yang tidak bisa dihindari dalam hidup ini. Sudah merupakan fitrah insan untuk selalu membentuk sebuah komunitas. Dan dalam sebuah komunitas selalu dibutuhkan seorang pemimpin.<sup>100</sup> Pemimpin adalah orang yang dijadikan rujukan ketika komunitas tersebut. Pemimpin adalah orang yang memberikan visi dan tujuan. Dalam suatu kelompok katakanlah organisasi, bila tidak mempunyai tujuan sama saja dengan membubarkan organisasi tersebut. Hal tersebut bahkan berlangsung sampai kedalam tataran Negara. Dan hanya pemimpinlah yang mampu mengatur dan mengarahkan semua itu. Dan sejarah teori kepemimpinan menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dicontohkan islam adalah model terbaik. Model kepemimpinan yang disebut sebagai *Prophetic leadership* yang contoh nyatanya adalah orang teragung sepanjang sejarah keinsanan yaitu Rasullullah saw.

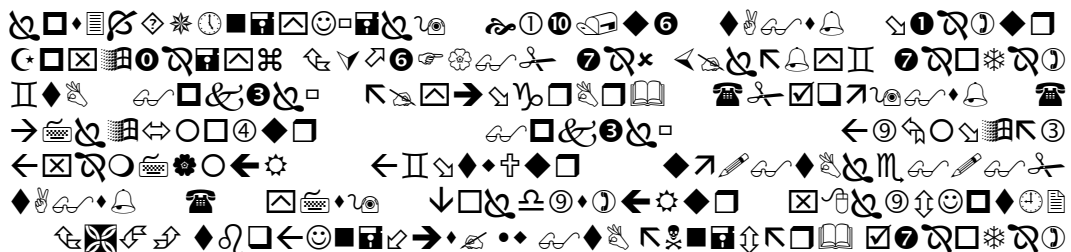
*Imamah* atau kepemimpinan Islam adalah konsep yang tercantum dalam AlQuran dan Assunnah, yang meliputi kehidupan insan dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat insan atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin demi terlaksananya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat sebagai tujuannya.<sup>101</sup>

Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagian setiap insan yang

---

<sup>100</sup>Kartono Kartini, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1998), h. 28

sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Insan di amanahi Allah untuk menjadi khalifah Allah (wakil Allah) di muka bumi, dalam Alquran di sebutkan :



Artinya : " Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat; Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>102</sup>

Khalifah bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai *Abdullah* (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah. Sabda Rasulullah : “Setiap kamu adalah pemimpin dan tiap-tiap pemimpin dimintai pertanggungjawabannya (*responsibility*)”. Insan yang diberi amanah dapat memelihara amanah tersebut dan Allah telah melengkapi insan dengan kemampuan konsepsional atau potensi (*fitrah*) : Dan dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, Kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!"<sup>103</sup>, serta kehendak bebas untuk menggunakan dan memaksimal potensi yang dimilikinya. Konsep amanah yang diberikan kepada insan sebagai *khalifal fil ardl* menempati posisi sentral dalam kepemimpinan Islam.

Logislah bila konsep amanah kekhalfahan yang diberikan kepada insan menuntut terjalinannya hubungan atau interaksi yang sebaik-baiknya antara

---

<sup>101</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press,1993),h.29

<sup>102</sup>Q.S Al-Baqarah /2:30

<sup>103</sup>Q.S Al Baqarah / 2:31

insani dengan pemberi amanah (Allah), yaitu:

1. Mengerjakan semua perintah Allah,
2. Menjauhi semua larangan-Nya
3. Ridha (*ikhlas*) menerima semua hukum-hukum atau ketentuan-Nya.

Selain hubungan dengan pemberi amanah (Allah), juga membangun hubungan baik dengan sesama insan serta lingkungan yang diamanahkan kepadanya<sup>104</sup>.

Tuntutannya, diperlukan kemampuan memimpin atau mengatur hubungan vertical insan dengan Sang Pemberi (Allah) amanah dan interaksi horizontal dengan sesamanya.

Jika kita memperhatikan teori-teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang digagas dan dilontarkan oleh pemikir-pemikir dari dunia Barat, maka kita akan hanya menemukan bahwa aspek kepemimpinan itu sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas maupun kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi secara horizontal semata.

Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*) dan lain-lain.

Uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan Alquran dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Dalam sejarah kehidupan insan sangat banyak pengalaman kepemimpinan yang dapat dipelajarinya. Dalam Hadis N abi, “setiap kamu adalah pemimpin” dan terlihat dalam pengalaman sehari-hari insan telah melakukan unsur-unsur

---

<sup>104</sup>Q.S Ali Imran / 3:112

kepemimpinan seperti “mempengaruhi, mengajak, memotivasi dan mengkoordinasi” sesama mereka. Pengalaman itu perlu dianalisis untuk mendapatkan pelajaran yang berharga dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif. “Untuk memahami kepemimpinan secara empiris, perlu dipahami terlebih dahulu tinjauan segi terminologinya. Secara etimologi (asal kata) menurut kamus besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata “pimpin” dengan mendapat awalan “me” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Perkataan lain yang disamakan artinya yaitu mengetuai, mengepalai, memandu dan melatih dan dalam bentuk kegiatan, maka si pelaku disebut “pemimpin”.<sup>105</sup> Maka dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang memimpin, mengetuai atau mengepalai. Kemudian berkembang pula istilah “kepemimpinan” (dengan tambahan awalan ke) yang menunjukkan pada aspek kepemimpinan.

---

<sup>105</sup>Hasan Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet-2 (Jakarta: Balai Pustaka, 1995). h. 119

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian tentang kepemimpinan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah ini termasuk dalam pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen penelitian kualitatif diartikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, sedangkan ciri-ciri khusus penelitian kualitatif, adalah: (1) mempunyai latar alami (*the natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti merupakan instrumen kunci (*the key instrument*); (2) bersifat deskriptif, yaitu memberikan situasi tertentu dan pandangan tentang dunia secara deskriptif; (3) lebih memperhatikan proses dari pada hasil atau produk semata; (4) cenderung menganalisa data secara induktif; dan (5) makna merupakan esensial.<sup>106</sup>

Selanjutnya Bogdan dan Biklen membagi penelitian kualitatif dalam enam jenis penelitian yaitu (a) etnografi, (b) studi kasus, (c) *grounded teori*, (d) interaktif, (e) ekologi dan (f) *future*.<sup>107</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus, menurut Yin studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bila mana batas-batas antara fenomena dan konteks tampak dengan tegas dan bila mana multi sumber bukti dimanfaatkan.<sup>108</sup> Sasaran dalam penelitian studi kasus dapat berupa manusia, peristiwa, latar dan dokumen, kemudian sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas, sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan

---

<sup>106</sup>Bogdan. R.C dan Biklen, S.K *Qualitative Research for Education, an Introduction to Theory and Methods* (Boston, Allyn and Bacon Inc, 1992) h. 29

<sup>107</sup>*Ibid*, h. 31

<sup>108</sup>Yin Robert K, *Studi Kasus Desain dan Metode*. Terj. M. Djauzi Mudzakir (Jakarta: TRaja Grafindo Persada, 2002) h.18

yang ada diantara variabel-variabelnya.<sup>109</sup>

Dalam penelitian ini peneliti memilih latar penelitian di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dengan fokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan proses memimpin, selanjutnya peneliti akan melakukan penelusuran untuk memperoleh data, data yang hendak dikumpulkan di sini adalah tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan proses memimpin, dari sinilah akan diperoleh informasi yang berbentuk deskriptif oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan sudut pandang *persepsi emik* yaitu upaya untuk mendeskripsikan data yang terkumpul berdasarkan ungkapan, bahasa, cara pikir, pandangan dari subyek penelitian.<sup>110</sup> Sehingga dapat mengungkapkan kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam melakukan proses mempengaruhi dan memimpin di madrasah.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan fenomenologi, yang berarti memahami peristiwa dalam kaitannya dengan orang lain dalam situasi tertentu.<sup>111</sup> Penelitian kualitatif ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan memahami secara jelas dan juga rinci tentang kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam melakukan proses kepemimpinan di madrasah.

## **B. Latar Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem yang berada di jalan Bandar labuhan Bawah Dusun I Desa Bandar Labuhan Bawah, secara geografis MIS ini berada di dekat dengan perkampungan penduduk, pemilihan lokasi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini berdasarkan pada alasan bahwa:

---

<sup>109</sup>Arifin Imron, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan* (Malang : Kalimasahada Press, 1996) h. 57

<sup>110</sup>Hamidi, *Metode penelitian Kualitatif, Aplikasi Praktis, Pembuatan Proposal, dan Laporan Penelitian* (Malang: UMM Press, 2004) h. 70

<sup>111</sup>Lexy J Moleong , *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) h.17

*Pertama*, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan Madrasah swasta, yang mempunyai karakteristik yang unik berbeda dengan madrasah lain pada umumnya, karena dalam pembelajarannya madrasah ini mencoba memadukan antara model pembelajaran Islam dan umum.

*Kedua*, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sebelumnya sempat dikatakan madrasah yang mati suri karena manajemen yang kurang baik, sarana dan prasarana yang tidak layak, siswa yang sedikit, kesejahteraan gurunya rendah dan juga dimarginalkan oleh masyarakat, hal ini menunjukkan bahwa madrasah ini jauh sekali dari budaya mutu.

*Ketiga*, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini merupakan salah satu madrasah yang dibina oleh Kemenag, namun dari madrasah-madrasah yang ada di Tanjung Merawa hanya MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem yang dianggap berhasil oleh Kemenag dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, sehingga madrasah ini menjadi rujukan tingkat daerah untuk implementasi manajemen berbasis madrasah dan Pendidikan Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan (PAKEM), oleh karena itu banyak sekali kunjungan dari kepala madrasah lain, baik dari dalam kecamatan maupun dari luar kecamatan .

*Keempat*, madrasah ini dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang profesional yang mampu membawa perubahan madrasah dari masa terpuruk hingga masa gemilang dengan waktu yang relatif cepat, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem banyak sekali mengalami perubahan dan perkembangan yang pesat dalam tiga tahun terakhir, dengan perkembangannya yang cepat walaupun madrasah ini berada di pinggiran kota dan masuk gang yang sempit namun madrasah ini mampu bersaing dengan madrasah-madrasah unggulan lain di Tanjung Merawa.

*Kelima*, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan madrasah yang berada di bawah naungan Kemenag, tetapi dalam pelaksanaannya pihak kemenag tidak pernah intervensi dan juga banyak memberikan kontribusi baik berupa pemikiran maupun sumber dana, sehingga



upaya untuk memajukan madrasah dilakukan oleh pihak madrasah terutama kepala madrasah, guru-guru dengan dukungan dan kerjasama masyarakat, serta pemerintah dalam hal ini di bawah naungan Kemenag.

Dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti secara langsung di lokasi penelitian sangat diperlukan, karena peneliti harus dapat menangkap makna dengan melakukan interaksi terhadap berbagai nilai yang ada di obyek penelitian, yang mana hal tersebut tidak dapat dilakukan dengan metode kuesioner atau alat pengumpul data lainnya, karena itulah peneliti di sini bertindak sebagai *Key instrument* sekaligus pengumpul data, sementara instrumen lain dalam penelitian ini digunakan hanya sebagai pendukung dan pembantu dalam pengumpulan data.

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif adalah sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis data dan pelapor dari hasil penelitian.<sup>112</sup> Mengingat sifatnya yang demikian, maka peneliti di sini akan berusaha menghindari pengaruh subyektif dan menjaga diri untuk tidak terlalu intervensi, namun peneliti di sini juga akan tetap menjaga hubungan keharmonisan dalam berkomunikasi dengan para informan, sehingga dalam penelitian ini dapat berjalan dengan baik dan memperoleh data yang terjamin keabsahannya. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan terhadap pemahaman suatu kasus, karena itu pengumpulan data harus dilakukan dalam situasi yang sebenarnya.<sup>113</sup> Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan dengan sebaik mungkin, bersikap selektif, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam menjaring data yang sesuai dengan kenyataan dilapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

### **C. Sumber Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang diperoleh dapat berupa kata-kata, perilaku dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lainnya.

---

<sup>112</sup>*Ibid*, h. 168

<sup>113</sup>*Ibid*, h. 170

Kata-kata dan perilaku orang-orang yang diamati, diwawancarai dan didokumentasikan merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan

tertulis atau melalui perekaman *audio tapes*, pengambilan foto dan lain-lain.<sup>114</sup>

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, di mana penunjukan atas beberapa orang sebagai informan selain untuk kepentingan kelengkapan suatu data dan akurasi informasi juga dimaksudkan untuk mengadakan *cross check* terhadap informasi yang diperoleh. Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

- (1) Subyek yang mempunyai tingkat pengetahuan dan pemahaman terhadap informasi tentang kepemimpinan kepala madrasah di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem
- (2) Subyek yang mempunyai masa kerja relatif lama dan masih aktif terlibat di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.
- (3) Subyek yang mempunyai waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti, dan
- (4) Subyek yang tidak mengemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya.

Dalam proses pencarian data ini bergulir dari satu informan ke informan yang lain dengan mengikuti prinsip bola salju atau *snowball throwing* dan akan berakhir jika informasi tentang kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam melakukan proses memimpin sudah diperoleh secara utuh dan mendalam.

Data dan sumber data dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Data tentang kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa

Data ini diperoleh melalui pengamatan terlibat terhadap perilaku kepemimpinan kepala madrasah, selain itu agar data yang diperoleh

---

<sup>114</sup>S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003) h.112

memenuhi unsur keseimbangan maka peneliti juga mengadakan wawancara dengan kepala madrasah, para guru yang telah peneliti pilih sebagai informan kunci dan ketua komite madrasah, serta melihat berbagai dokumen yang menunjang dengan fokus ini, kemudian dari data yang diperoleh tersebut akan diolah sedemikian rupa sehingga dapat mendeskripsikan kepemimpinan kepala madrasah di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam melakukan proses memimpin.

- b. Data tentang respon bawahan terhadap proses memimpin di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa. Data ini berupa perilaku para guru dalam melaksanakan tugas dari kepala madrasah, data tersebut diperoleh dari pengamatan, wawancara mendalam terhadap para guru dan kepala madrasah, dan melihat dokumen yang ada, setelah memperoleh data tersebut peneliti mengolahnya sehingga dapat di deskripsikan respon bawahan terhadap kepemimpinan yang terjadi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.
- c. Data tentang kendala-kendala yang dihadapi oleh kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam melakukan proses memimpin sekaligus penyelesaiannya.

Data ini diperoleh melalui pengamatan, wawancara mendalam dan dokumentasi. Wawancara tersebut dilakukan dengan kepala madrasah, para guru dan dewan madrasah. Kemudian dari data yang diperoleh itu diolah sehingga dapat mendeskripsikan kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam melakukan proses memimpin sekaligus penyelesaiannya.

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

Dalam teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan secara sirkuler dengan menggunakan tiga pendekatan yaitu;

- 1) Pengamatan peran serta (*participant observation*)
- 2) Wawancara mendalam (*indepth interview*) ; dan
- 3) Dokumentasi. Ketiga teknik tersebut akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

## 1. Observasi peran serta

Observasi dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti.<sup>115</sup> Metode ini digunakan untuk menunjuk kepada penelitian yang dicirikan dengan adanya interaksi sosial yang intensif antara peneliti dengan orang-orang yang diteliti dalam sebuah komunitas tertentu, dalam penelitian ini peneliti akan berusaha menceburkan diri dalam kehidupan masyarakat dan situasi di mana peneliti melakukan penelitian. Peneliti berinteraksi dan berkomunikasi dengan bahasa mereka, bergurau dan menyatu dengan mereka serta sama-sama terlibat dalam pengalaman yang sama.<sup>116</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, peneliti berusaha menceburkan diri dalam lingkungan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem. Peneliti berbaur dengan semua orang yang ada di madrasah, berinteraksi dengan menggunakan bahasa mereka dan terlibat dengan pengalaman yang sama, sehingga ditemukan informasi yang utuh tentang kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem. Dalam observasi partisipasi ini peneliti menggunakan buku catatan kecil dan kamera. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama melakukan pengamatan, sedangkan kamera digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian.

## 2. Wawancara secara mendalam

Wawancara merupakan sebuah percakapan antara dua orang atau lebih, yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subyek atau sekelompok subyek penelitian untuk dijawab.<sup>117</sup> Metode ini dilakukan untuk memperoleh data dengan cara tanya-jawab dengan informan secara langsung dengan menggunakan

---

<sup>115</sup>Mantra Ida Bagoes, *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004) h. 8

<sup>116</sup>*Ibid*, h. 31

<sup>117</sup>Danim Sudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif Ancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002) h. 130

pedoman wawancara.

Pedoman wawancara yang peneliti gunakan adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur, maksudnya adalah pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Dalam hal ini kreatifitas peneliti sangatlah diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih banyak tergantung dari pewawancara.<sup>118</sup> Pedoman wawancara ini termasuk sebagai alat bantu yang disebut dengan instrumen pengumpulan data.

Untuk mendapatkan data dari informan, peneliti terlebih dahulu menyusun pedoman wawancara dalam bentuk daftar pertanyaan wawancara yang akan disusun secara sistematis. Pedoman ini berfungsi sebagai panduan selama wawancara berlangsung sehingga wawancara tersebut dapat berjalan lancar dan memperoleh data yang lengkap sesuai dengan harapan peneliti. Dengan metode ini, peneliti menentukan beberapa informan untuk diwawancarai, yaitu kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, wakil kepala madrasah, guru-guru dan ketua komite madrasah.

### 3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini data dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang telah diperoleh dari wawancara dan observasi, data dokumentasi ini biasanya disebut dengan sumber data non manusia, di mana data ini merupakan suatu yang sudah tersedia dan peneliti tinggal memanfaatkannya. Dari metode ini, peneliti mencatat tentang sejarah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, berbagai kegiatan yang pernah dilakukan, konsep-konsep kepemimpinan yang dikembangkan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem baik itu yang berupa hasil penelitian, data asli maupun foto-foto.

Dari ketiga metode pengumpulan data di atas, akan digunakan secara simultan, untuk saling melengkapi antara data yang satu dengan data yang

---

<sup>118</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006) h. 228

lainnya, selain itu proses pengumpulan data dengan ketiga metode ini akan dilakukan secara terus menerus sampai data yang diperlukan oleh peneliti dianggap cukup.

### **E. Teknik Analisis Data**

Setelah data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian langkah selanjutnya adalah pengolahan data. Menurut Bogdan dan Biklen teknik analisis data adalah proses penelaahan, pengurutan dan pengelompokan data dengan tujuan untuk menyusun hipotesis kerja dan mengangkatnya menjadi kesimpulan atau teori sebagai temuan hasil penelitian.<sup>119</sup> Dalam analisis data ada beberapa petunjuk yang harus dilakukan yaitu meneliti catatan di lapangan, memberikan kode pada beberapa judul pembicaraan tertentu, menyusun secara tipologi, membaca kepustakaan yang terkait dengan masalah dan latar penelitian.<sup>120</sup>

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dalam rangka mencari tata hubungan secara sistematis antara catatan hasil observasi di lapangan dan wawancara untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam melakukan proses memimpin, berdasarkan data yang diperoleh, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif deskriptif yaitu suatu analisis data yang berpedoman pada cara berfikir induksi dan deduksi.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu: selama pengumpulan data di lapangan dan setelah data itu terkumpul.<sup>121</sup> Untuk menghindari penumpukan data peneliti melakukan analisis data selama di lapangan dengan menggunakan beberapa cara, yaitu:

*Pertama, mereduksi* data maksudnya adalah setelah data-data itu diperoleh kemudian diketik dalam bentuk uraian yang terinci, setelah itu uraian-uraian tersebut direduksi dan diberi kode kemudian dipilih dan difokuskan sesuai dengan rumusan

---

<sup>119</sup>*Ibid* h. 153.

<sup>120</sup>*Ibid* h. 248.

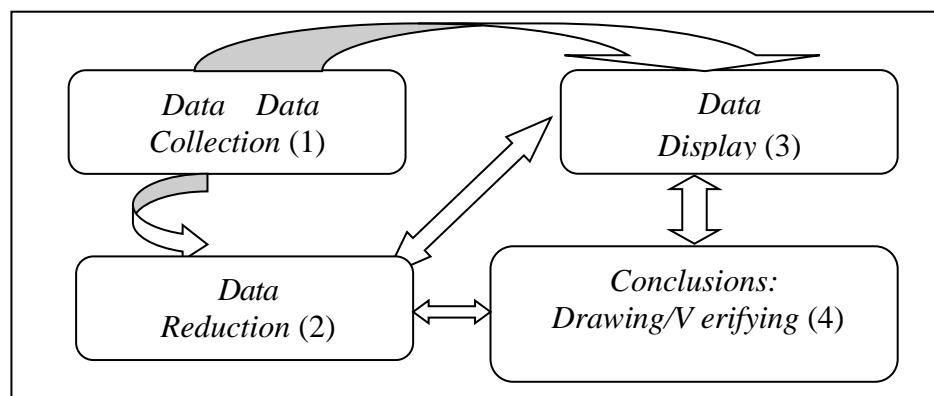
<sup>121</sup>Sudarsono, *Beberapa Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Gajah Mada

masalah.

*Kedua, display data* artinya dari data-data yang banyak tersebut peneliti menjajarnya agar lebih mudah untuk menghubungkan antara data yang satu dengan yang lain.

*Ketiga, penarikan kesimpulan sementara*, kegiatan ini dilakukan untuk mencari makna, hubungan, persamaan, perbedaan dan hipotesis. Kesimpulan sementara ini masih bersifat tentatif dan masih belum pasti, akan tetapi dengan bertambahnya data maka kesimpulan itu akan menjadi lebih sempurna, oleh karena itu kesimpulan harus terus diverifikasi selama penelitian itu berlangsung.

Analisis data setelah data terkumpul dilakukan seperti halnya analisis data di atas, melalui suatu siklus yang bersifat interaktif antara peneliti dan data-data yang diperoleh di lapangan, oleh karena itu peneliti harus bergerak di antara ke empat sumbu kumparan selama pengumpulan data, hal tersebut seperti yang digambarkan dalam diagram Miles dan Huberman di bawah ini:



Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif.<sup>122</sup>

Penelitian ini menggunakan tiga tahap sebagaimana yang diungkapkan oleh Miles, yaitu: tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan dan tahap analisis data.<sup>123</sup> Tahap-tahap penelitian yang dimaksudkan di sini adalah berkenaan dengan pelaksanaan penelitian itu sendiri secara menyeluruh mulai dari

Press, 1992) h. 326

<sup>122</sup>Miles, M. B dan Huberman. A. M, *Qualitative Data Analysis*. Terj.Tjetjep Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1994) h. 20

awal sampai akhir penelitian, secara rinci tahap-tahap itu dijelaskan sebagai berikut:

*Pertama*, Tahap persiapan atau pra-lapangan merupakan langkah awal dalam penelitian. Hal-hal yang dilakukan pada tahap persiapan adalah melakukan survey di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, menyusun rancangan penelitian, mengurus surat-surat yang berkaitan dengan penelitian, memilih dan menentukan informan serta mempersiapkan berbagai perlengkapan yang dibutuhkan dalam mengumpulkan data penelitian.

*Kedua*, tahap pekerjaan lapangan. Setelah mendapatkan ijin untuk melakukan penelitian di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, selanjutnya peneliti mulai melakukan pekerjaan lapangan melalui pemahaman latar, mempersiapkan diri untuk memasuki lapangan dan mengumpulkan data.

*Ketiga*, tahap analisis data adalah semua kegiatan yang dilakukan setelah kembali dari lapangan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah pengecekan data untuk keabsahan data yang diperoleh, perbaikan data yang terkait dengan bahasa, sistematika penulisan maupun penyederhanaan data agar laporan penelitian ini komunikatif dan dapat dipertanggung jawabkan, kemudian konsultasi dengan dosen pembimbing untuk memperoleh masukan demi penyempurnaan laporan.

#### **F. Teknik Penjamin Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif itu mutlak diperlukans, hal tersebut dimaksudkan agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Menurut Moleong ada empat kriteria yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), teralihan *transferability*),

---

<sup>123</sup>*Ibid* h. 127



kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).<sup>124</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kriteria kredibilitas.

1. Derajat kepercayaan (*credibility*).

Kriterium ini berfungsi : pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai. Kedua, memper-tunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.<sup>125</sup>

2. Keteralihan (*Transferability*),

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti mencari dan menggumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha verifikasi tersebut.<sup>126</sup>

3. Kebergantungan (*dependability*)

Konsep kebergantungan lebih luas dari pada realibilitas. Hal tersebut di sebabkan peninjauan yang dari segi bahwa konsep itu diperthitungkan segala-galanya yaitu yang ada pada realibilitas itu sendiri ditambah factor-faktor lainnya yang tersangkut.<sup>127</sup>

4. Kepastian (*confirmability*),

Objektivitas subjektivitasnya sesuatu hal bergantung pada orang seorang, Selain itu masih ada unsure kualitas yang melekat pada konsep objektivitas itu. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu itu objek , berarti dapat dipercaya, factual, dan dapat dipastikan.subjektif berarti tidak dapat dipercaya, atau menceng. Pengertian terakhir inilah yang dijadikan tumpuan pengalihan

---

<sup>124</sup>Lexy J Moleong , *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) h.63

<sup>125</sup>*Ibid*, h. 63

<sup>126</sup>Meleong, *Metode*, h.63

<sup>127</sup>*Ibid*, h. 64

pengertian objektivitas-subjektivitas menjadi kepastian.<sup>128</sup>

*Kredibilitas* data digunakan untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Apakah data atau informasi yang diperoleh sudah sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

Dalam pencapaian *kredibilitas* ini peneliti menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Ketekunan pengamatan, dalam hal ini peneliti mengadakan pengamatan atau observasi secara terus-menerus terhadap subjek yang diteliti guna memahami gejala dengan lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.
- b. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber di luar data sebagai bahan perbandingan kemudian di lakukan *crosscheck* agar hasil penelitian ini dapat di pertanggungjawabkan. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
  - (1) Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara membandingkan data hasil pengamatan, wawancara, dan dokumentasi, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, dan membandingkan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain.
  - (2) Triangulasi metode, peneliti lakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama, triangulasi metode tertuju pada kesesuaian antara data yang diperoleh dengan teknik yang digunakan.
  - (3) Triangulasi teori, pengecekan data dilakukan dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang dianggap sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding, kemudian hasil penelitian dikonsultasikan

---

<sup>128</sup>*Ibid*, h. 64

dengan subyek penelitian sebelum dianggap mencukupi.

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Temuan Umum Penelitian**

##### **1. Letak Geografis MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem**

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa. Madrasah ini memiliki letak yang strategis yakni berada di tengah perkampungan yang dikelilingi oleh masyarakat yang beragam, selain itu madrasah ini juga mudah untuk dijangkau oleh masyarakat sekitar Desa Bandar labuhan Bawah.

Dari segi geografis letak MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sangatlah tidak strategis karena lokasinya yang masuk dalam gang sempit, madrasah ini tidak berada dipinggir jalan seperti halnya madrasah yang lain, namun meski demikian eksistensi MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem saat ini sudah tidak diragukan. Walaupun berada dilokasi yang kurang strategis namun kualitas madrasah justru lebih baik dari pada madrasah lain di Tanjung Morawa.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan salah satu madrasah Ibtidiyah yang eksistensinya dicari oleh masyarakat, hal tersebut dikarenakan biaya pendidikan di madrasah ini relatif murah dan terjangkau bagi kalangan masyarakat sekitar Desa Labuhan Bawah dibandingkan madrasah lain. Meskipun dapat dijangkau oleh semua kalangan masyarakat kualitas madrasah ini tidak jauh beda dengan kualitas dari madrasah unggulan yang lain di Kecamatan Tanjung Morawa.

Masyarakat Desa Bandar Labuhan Bawah terdiri dari berbagai macam kalangan dari kelas atas, menengah dan menengah ke bawah. Pada umumnya masyarakat sekitar MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem adalah termasuk dalam kalangan menengah dan menengah ke bawah karena latar

belakang pekerjaan mereka adalah wiraswasta dan buruh pabrik. Oleh karena itu masyarakat membutuhkan lembaga pendidikan yang terjangkau dengan kualitas yang bagus.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem adalah Madrasah banyak menampung masyarakat dari kalangan menengah dan menengah ke bawah, tidak hanya itu MI ini juga menerima anak-anak autis, hal tersebut menunjukkan bahwa madrasah ini mau menerima dan melayani masyarakat dari berbagai kalangan.

## **2. Sejarah dan gambaran MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem**

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sebelum didirikan pada tanggal 14 Pebruari 2006 oleh tokoh-tokoh masyarakat Desa, di atas lahan yang luasnya hanya 398 M<sup>2</sup>. MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan satu-satunya MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem yang berada di Kecamatan Tanjung Morawa yang dikelola dan dikembangkan oleh Masyarakat setempat Sejak berdiri hingga sekarang, baru meluluskan 2 alumni, dan alumni-alumni tersebut tersebar kemadrasah/madrasah serta pesantren yang di kabupaten Deli Serdang ataupun di kota Medan.<sup>129</sup>

Sejak berdiri tahun 2006 Madrasah Ibtidaiyah ini menjadi madrasah pilihan yang dalam pelaksanaan UAN dilaksanakan di madrasah sendiri, keadaan MIS ini sebelum terjadi perubahan memang sangat memprihatinkan dan penuh dengan keterbatasan, sehingga tidak ada sedikitpun yang bisa dibanggakan dari madrasah ini, namun sejak tahun 2007, MI ini mulai berupaya menunjukkan eksistensinya dengan melakukan kepemimpinan.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dari tahun ke tahun memang memiliki prestasi yang cukup membanggakan, namun demikian dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem memerlukan peningkatan dan pengembangan dalam berbagai aspek, misalnya untuk sumberdaya manusia,

---

<sup>129</sup>Buku Pedoman MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

sarana dan prasarana, kesiswaan, pendanaan serta pelibatan masyarakat dalam bidang pendidikan.

Dalam hal sarana dan prasarana memang sudah cukup baik tetapi perlu dikembangkan lagi, karena untuk kantor kepala madrasah dan kantor guru itu terletak dalam satu ruangan yang tidak begitu luas. Sementara masjid yang ada masih belum dapat menampung semua siswa, begitu juga kamar mandi dan WC masih belum seimbang jika dilihat dari perbandingan jumlah siswa.

### 3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

Madrasah Ibtidaiyah merupakan satuan pendidikan yang paling urgen keberadaannya, sebagai lembaga pendidikan formal Madrasah Ibtidaiyah mengemban amanat untuk mencapai dan mendukung visi dan misi pendidikan nasional serta pendidikan di daerah masing-masing, untuk mendukung kepentingan tersebut MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem memiliki visi dan misi madrasah yang dapat dijadikan arah pijakan untuk bertindak dalam mencapai suatu tujuan pendidikan yang dicita-citakan, berikut visi, misi dan tujuan pendidikan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem <sup>130</sup>

#### a. Visi Madrasah

Madrasah ini mempunyai visi “*Terwujudnya Generasi yang Beriman dan Berilmu*” untuk mewujudkan generasi yang beriman tersebut upaya yang dapat dilakukan oleh pihak madrasah adalah memberikan bekal ilmu agama sejak dini, dengan membiasakan dalam kehidupan sehari-hari, misalnya dengan membaca Alquran, membaca do’a-do’a, Sholat Dhuha dan sebagainya, sementara untuk mewujudkan generasi yang berilmu selain dari pelajaran yang diperoleh di madrasah, guru-guru sering melakukan pembelajaran di luar madrasah, hal ini dilakukan dalam rangka menambah pengetahuan dan kepekaan anak-anak terhadap lingkungan di sekitarnya.

#### b. Misi Madrasah

---

<sup>130</sup>Rencana Pengembangan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada tahun 2015

Untuk mewujudkan visi di atas, maka dirumuskan misi sebagai berikut:

- 1) Mendidik generasi yang beriman dalam segala aspek kehidupan
- 2) Mengembangkan kreatifitas keilmuan siswa yang dalam menghadapi hidup di masyarakat
- 3) Menumbuhkan jiwa nasionalisme yang dibingkai dengan iman dan ilmu.

c. Tujuan Madrasah

Dari Visi dan Misi di atas MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mempunyai tujuan yang ingin dicapai dalam pendidikan di samping mengacu pada tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan secara umum dan nasional, juga mengacu pada qoidah pendidikan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem serta kondisi lingkungan di mana MIS itu berdiri, tujuan yang dimaksudkan adalah:

- 1) Mewujudkan anak didik yang beriman dan berilmu serta bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Membina akhlak mulia.
- 3) Membina kepribadian yang sopan, santun dan bersahaja.
- 4) Meletakkan dasar kecerdasan dan pengetahuan
- 5) Memiliki dasar-dasar ketrampilan sebagai bekal hidup bermasyarakat.
- 6) Memiliki semangat dan jiwa nasionalisme sejak usia Madrasah Dasar.
- 7) Memiliki ilmu pengetahuan yang kompeten, khususnya pada mata pelajaran yang menjadi standatr diterimanya di madrasah lanjutan.<sup>131</sup>

**B. Temuan Khusus Penelitian**

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa

Pada tahun 2007 di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dilaksanakan pengangkatan kepala madrasah yang definitif, maka pada saat itulah mulai ada perubahan bagi madrasah ini, karena sejak berdirinya MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini jauh dari budaya mutu serta tidak

---

<sup>131</sup>Buku Pedoman MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

memperlihatkan kemajuan, akan tetapi setelah diangkatnya Bapak M. Syukri Azwar sebagai kepala madrasah perlahan semua persoalan di madrasah dapat di selesaikan dan mulai terjadi perkembangan yang lebih baik.

Kemajuan tersebut dapat dilihat dari data-data yang di madrasah ini sebagai berikut :

TABEL 4.1  
GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN MIS NURUL  
FALAQ ISLAMIC FULL DAY SCHOOL SISTEM

N0	NAMA GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	JABATAN	IJAZAH
01	M. SYUKRI AZWAR LUBIS, S.Pd.I,MA	Ka. Madrasah	S.2
02	SRI WAWUK,SE	Guru Kelas	S.1
03	SUTRIANI,ST	Guru Kelas	S.1
04	EKA SUSANTI,S.Pd	Guru Kelas	S.1
05	SUDARWIS,S.Pd.I	Kepala Tata Usaha	S.1
06	NURBAITI RANGKUTI,S.Pd	Bendahara Guru Kelas	S.1
07	Dra. NURASIYAH	Guru Kelas	S.1
08	IDAWATI,S.Ag.,S.Pd.I	Guru Kelas	S.1
09	SRI RAHAYU,SE.,S.Pd.I	Guru Kelas	S.1
10	SRI ARMIDAH,S.Pd.I	Guru Kelas	S.1
11	FITRIA	Tata Usaha	SLTA
12	NOVIKA SUSIE, S.P	Guru Kelas	S.1
13	LAILA MARZIA,S.Pd	Guru Kelas	S.1
14	TRISNAWATI,S.Pd	Guru Kelas	S.1
15	ANGGITA RAHMANI PUTRI LUBIS	Guru Kelas	S.1

16	SITI SYAFRIANI SUNDARI,S.Pd.I	Guru Kelas	S.1
17	EKA SYAHFITRI LUBIS, SS	Guru Bid. Study	S.1
18	SITI MAYSARAH,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
19	NELVI WIDIASTUTI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
20	HENI HANDAYANI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
21	ERMA SARI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
22	RIRIN NIFI ASTARI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
23	ELIDA SABTIAH,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
24	CHAIRUL AZMI HUTAGALUNG,S.Pd	Guru Bid. Study	S.1
25	IMRAN ROSADI DALIMUNTHE	Guru Bid. Study	S.1
26	ELLY KUSNIATY,S.S	Guru Bid. Study	S.1
27	HENNY AYU SYAHFITRI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1

*Sumber: Dokumen MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem*

Dalam hal tenaga guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem selalu mengusahakan tenaga guru yang memenuhi standar yang sesuai dengan madrasah, dengan memperhatikan tiga hal, yaitu:

- a. Memiliki tiga aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.
- b. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap keberadaan madrasah.
- c. Memahami serta mendukung arah dan gerak perjuangan amal usaha.<sup>132</sup>

TABEL 4.2

DATA SISWA MIS NURUL FALAQ ISLAMIC  
FULL DAY SCHOOL SISTEM

NO	KELAS	JUMLAH SISWA	TAHUN MASUK
01	I	45 siswa	2015
02	II	75 siswa	2014

<sup>132</sup>Program Tahunan Kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem



03	III	101 siswa	2013
04	IV	90 siswa	2012
05	V	75 siswa	2011
06	VI	57 siswa	2010

TABEL 4.3  
KEADAAN SARANA DAN PRASARANA MIS NURUL FALAQ  
ISLAMIC FULL DAY SCHOOL SISTEM

NO	JENIS BARANG / RUANGAN	JUMLAH	KET
1	Ruang Kelas	13	Baik
2	Ruang Kepala Madrasah	1	Baik
3	Ruang Guru	1	Baik
4	Ruang Tata Usaha	1	Baik
5	Ruang Perpustakaan	1	Baik
6	Ruang UKS	1	Baik
7	Ruang Keterampilan	1	Baik
8	Ruang Toilet Guru	1	Baik
9	Ruang Toilet Siswa	3	Baik
10	Gudang	1	Baik
11	Masjid	1	Baik
12	Lapangan Olahraga	1	Baik
13	Lapangan Parkir	1	Baik
14	Halaman	1	Baik
15	Bangku Guru	15	Baik
16	Meja Guru	15	Baik
17	Bangku Siswa	665	Baik
18	Meja Siswa	665	Baik
19	Komputer	5	Baik
20	TV	1	Baik
21	Telepon	1	Baik
22	Wifi	1	Baik

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa lepas dari peran serta kepala madrasah, karena kepala madrasah merupakan seorang pemimpin yang menentukan arah suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya, untuk melakukan

kepemimpinan membutuhkan figur kepala madrasah yang profesional dan inovatif, karena pemimpin yang demikian, akan sangat menentukan perkembangan kepemimpinan di madrasah. Berdasarkan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan mutu madrasah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mengubah iklim kerja yang berbeda dengan sebelumnya, karena motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah berkaitan dengan nilai-nilai spiritual yang tinggi, nilai-nilai tersebut tidak hanya ditanamkan pada guru yang sudah lama tapi juga pada guru yang baru, hal tersebut dijelaskan kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>133</sup>

*Motivasi itu selalu saya berikan pada semua guru di sini terlebih pada guru yang baru, jadi untuk mencapai kepuasan itu harus ada prestasi yang kita ukir dulu, lha prestasi itu dapat diukir dengan kerja keras dan kerja keras itu akan berhasil jika kita ikhlas, jadi kita bekerja itu hanya mengharap ridho Allah karena beribadah, jadi memberikan ilmu dengan ikhlas, kalau tidak ikhlas ilmu kita tidak akan di terima oleh anak, anak-anak hanya mendengarkan saja tapi ilmunya tidak bisa masuk, karena tidak ikhlas anak-anak jadi sulit menerima, kalau sudah semacam itu, kita tidak akan bisa mencapai prestasi, kalau tidak bisa mencapai prestasi, kita tidak akan merasa puas, kalau sudah tidak puas kita jadi tidak senang mengajar, kalau sudah tidak suka mengajar kalau mengajar jadi apa adanya, pokoknya mengajar jadi bukan mendidik lagi tapi cuma mentransfer ilmu itu saja, karena tidak bisa mencapai kepuasan maka tidak akan mencapai prestasi, guru-guru di sini tidak akan diacungi jempol oleh orang lain, orang lain tidak akan menimba ilmu ke kita dan sebagainya, makanya satu itu tadi ibadah itu harus ikhlas, nah kalau di sini itu kita ikhlas Allah akan menghargai ilmu kita, lha urusan rezeki itu nanti dibelakang nomor dua, Allah akan memberikan sendiri karena keikhlasan kita beribadah.*

Dari penjelasan kepala madrasah di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual yang ditanamkan oleh kepala madrasah pada guru-guru dimaksudkan agar guru dapat bekerja di madrasah dengan ikhlas, hal tersebut dikarenakan keikhlasan kerja guru merupakan modal utama untuk

---

<sup>133</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 2 Oktober 2015

memperoleh prestasi madrasah dan prestasi kerja guru. Menurut Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa kepala madrasah memang sering memberikan motivasi yang berkaitan dengan nilai keagamaan, hal itu disampaikan dalam wawancara berikut:<sup>134</sup>

*Kita biasanya diberikan motivasi seperti ini, walaupun gaji kita itu tidak seberapa katakan dibawahnya yang sudah PNS, tapi nanti kita punya gaji di surga Pak Syukri gitu orangnya, biasanya menghubungkan hal-hal seperti itu dengan agama, keagamaan, dan amal ibadah.*

Sebagai kepala madrasah beliau selalu berusaha memerankan fungsinya sebaik mungkin misalnya dalam memberikan motivasi pada guru-guru, motivasi tersebut disampaikan dengan tujuan yang luhur, misalnya meskipun gajinya cuma sedikit nanti akan dapat gaji di surga dan sebagainya. Dengan niat yang tulus beribadah walaupun gajinya sedikit akan mempunyai rasa tanggung jawab, kedisiplinan dan komitmen yang tinggi untuk membawa kemajuan lembaganya.

Untuk mengubah kebiasaan dan menumbuhkan komitmen yang tinggi memang bukanlah suatu hal yang mudah, hal tersebut disampaikan kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>135</sup>

*Untuk mengubah menjadi seperti itu pertama saya mengarahkan guru-guru dulu, dari yang kurang disiplin dan tanggung jawab menjadi mau disiplin dan bertanggung jawab, usaha mengubah kebiasaan seperti itu saya lakukan dengan memberi teladan yang baik pada mereka, memberikan nasehat berupa tujuan-tujuan yang luhur kebiasaan disiplin dan tanggung jawab di mana saja, kemudian mengungkapkan banyak terima kasih pada guru-guru yang sudah disiplin, dengan usaha seperti itu akhirnya sedikit demi sedikit bisa merubah kebiasaan guru-guru yang tidak disiplin itu menjadi disiplin, dan alhamdulillah saat ini budaya disiplin dan tanggung jawab mereka sudah tumbuh, jadi walaupun sering saya tinggal ke mana-mana atau tidak ada saya mereka sudah terbiasa seperti itu.*

Selain itu kepala madrasah di sini selalu memberikan motivasi agar guru-gurunya itu mau menumbuhkan rasa kerjasama yang tinggi untuk

---

<sup>134</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha Madrasah pada tanggal 2 Oktober 2015

<sup>135</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 2 Oktober 2015

kemajuan madrasahny. Berdasarkan pengamatan peneliti *teamwork* dalam madrasah ini memang bagus, antara guru yang satu dengan yang lain itu mau membantu dan bekerjasama menyelesaikan pekerjaannya di madrasah, hal tersebut disampaikan oleh komite madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>136</sup>

*Di sana itu lho teamwork guru-guru itu bagus artinya begini itu sudah dikondisikan sama kepala madrasah, jadi kalau ada guru satu yang tidak masuk, guru yang lain cepat bantu masuk di kelas itu, bagaimana caranya mengambil alih itu sudah diatur kalau semua guru sibuk semua, kepala madrasah yang masuk, itu sudah dibuat begitu sehingga orang itu tidak merasa wah itu kan tugasnya si ini biarin aja dia yang menyelesaikannya sendiri. Itu ditanamkan di sana seperti itu, jadi teamworknya itu bagus kalau guru-guru di madrasah lain kan hal yang seperti itu akan dibiarkan anak-anak lari keluar dibiarkan saja, kalau di madrasah ini walaupun tidak dikasih tau oleh guru kelasnya, guru yang lain itu langsung mengambil alih sendiri, jadi anak-anak tidak dibiarkan saja! Sehingga kerjasamanya di situ bagus, terus biasanya kalau ada kelas yang gurunya tidak bisa mengatasi permasalahan atau menyampaikan materi maka Pak Syukri yang disuruh di kelas itu, jadi hal-hal yang seperti itu sudah dibuat kerjasama yang bagus.*

Komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas madrasah memang ditunjukkan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam bentuk kerjasama yang bagus antara guru satu dengan guru yang lain, bahkan dengan kepala madrasah juga demikian. Mereka menyadari bahwa keberhasilan madrasah adalah keberhasilan mereka, hal tersebut dijelaskan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>137</sup>

*Pada umumnya guru-guru di sini menyadari jika madrasah ini bagus maka guru-gurunya pun akan dapat nama yang bagus. Misalnya kalau kelas VI itu danemnya baik dan lulus semua itu bukan karena jasa guru kelas VI saja, kalau tidak ada guru kelas V itu tidak mungkin seperti itu, kelas V bagus itu juga karena guru kelas IV begitu seterusnya jadi semua komponen itu berantai saling mempengaruhi, keberhasilan madrasah itu keberhasilan semua guru di sini, hal itulah yang sering ditancapkan oleh kepala madrasah pada guru-gurunya.*

---

<sup>136</sup> Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah Madrasah pada tanggal 2 Oktober 2015

<sup>137</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 2 Oktober 2015

Berdasarkan pengamatan peneliti semangat kerja yang dimiliki oleh kepala madrasah dan guru-guru di situ memang tinggi, dalam bekerja mereka selalu tanggap dengan situasi dan tidak nampak satupun dari mereka yang malas, hal ini menunjukkan bahwa usaha kepala madrasah untuk mengkondisikan mereka itu berhasil, karena antara kepala madrasah dan guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas madrasah ini, hal tersebut dapat terlihat dalam suasana madrasah sehari-hari, ada atau tidaknya kepala madrasah keadaan madrasah tetap kondusif, guru-guru tetap tertib dan disiplin, suasana yang demikian itu bisa didapati di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.<sup>138</sup>

Selain dengan kerjasama yang bagus, upaya lain yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas madrasah adalah dengan cara meningkatkan kualitas guru, melalui pembinaan yang di berikan secara langsung pada guru-guru. Hal tersebut dijelaskan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>139</sup>

*Untuk meningkatkan prestasi dan kemampuan guru dalam pembelajaran kita sering memberikan pembinaan, penataran dan pelatihan pada guru-guru di sini, setelah mengikuti kegiatan-kegiatan itu, guru-guru saya beri kesempatan untuk menerapkan di kelasnya masing-masing, jika ada guru yang mengalami kesulitan, saya memberikan kesempatan mereka untuk bertanya, bahkan kalau ada guru yang merasa tidak bisa menyampaikan materi di depan siswa, saya yang akan menyampaikan sendiri di dalam kelas dan guru mendapatkan contoh secara langsung di situ, jadi bagaimana caranya kita bisa saling membantu untuk memudahkan pekerjaan di sini.*

Selain membantu dalam pembelajaran di kelas kepala madrasah juga membantu dalam menangani permasalahan dengan anak-anak, kepala madrasah di sini paling tidak suka jika ada permasalahan di kelas yang tidak segera ditangani dengan baik, hal ini diungkapkan oleh salah satu guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan

---

<sup>138</sup>Observasi pada tanggal 2 Oktober 2015

<sup>139</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 2 Oktober 2015

peneliti:<sup>140</sup>

*Pak Syukri itu kalau ada masalah di kelas atau di anak-anak yang tidak cepat tertangani dan terselesaikan dengan baik, kalau sampai beliau sendiri yang tahu biasanya menegurnya keras itu, apalagi kalau guru kelasnya tidak cepat tanggap, jadi kalau ada masalah di kelas maksudnya Pak Syukri itu cepat diselesaikan, kalau guru tidak bisa harus cepat minta bantuan kepala madrasah, guru itu harus cepat tanggap kalau ada apa-apa, jadi kepala madrasah itu mesti bantu kalau ada guru yang menghadapi masalah-masalah kayak gitu, pokoknya guru kelas harus cepat bilang.*

Upaya kepala madrasah untuk menyikapi semua permasalahan di madrasah dengan cepat, baik itu permasalahan yang dihadapi oleh para guru atau murid di madrasah, hal tersebut dimaksudkan agar permasalahan itu tidak berlarut-larut sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Dengan begitu guru bisa bekerja dengan baik dan murid-murid bisa belajar dengan tenang.

Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem di mata guru-guru adalah orang yang cerdas, pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan, disiplin, sering memberi teladan pada guru-guru, kreatif, pekerja keras tidak bisa diam, Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti menyatakan bahwa:<sup>141</sup>

*Kepemimpinannya bagus ya, soalnya dia orangnya pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan apapun, orangnya disiplin sering memberi teladan pada guru-guru di sini, seperti berangkat ke madrasah sejak pagi sebelum guru datang dan orangnya kreatif, kreatifnya di sini dia itu yang membuat alat peraga, tulisan-tulisan yang ditempel di dindingdinding madrasah, dan dia orangnya tidak bisa diam, diamnya kepala madrasah itu selalu melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu.*

Pada setiap dinding yang ada di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem memang penuh dengan pajangan berupa tulisan-tulisan yang berisi tentang pesan moral yang diambil dari Hadis Rasul dan kata-kata bijak, setiap orang yang masuk ke halaman madrasah akan melihat banyak

---

<sup>140</sup> Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 2 Oktober 2015

<sup>141</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 3 Oktober 2015

sekali tulisan-tulisan yang ditempel di dinding madrasah, tulisan tersebut merupakan hasil kreativitas dari kepala madrasah yang ingin disampaikan pada seluruh warga madrasah.

Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem memang memiliki banyak sekali ide dan gagasan cemerlang, hal itu juga disampaikan salah satu guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>142</sup>

*Kepala madrasah tergolong orang yang cerdas, pandai menyikapi masalah, disiplin, sering memberi teladan pada guru-guru, kreatif, pekerja keras dan tidak bisa diam, selalu melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu, serta banyak mempunyai ide atau gagasan-gagasan baru, cepat tanggap dengan keadaan apapun sehingga apa yang dia dapatkan langsung diberikan atau disampaikan pada semua guru, tidak suka menunda pekerjaan, pemberani, tegas, optimis dan berani mengambil resiko.*

Selain memiliki kelebihan di atas kepala madrasah termasuk orang yang cepat merespon dan menindaklanjuti informasi baru, sehingga informasi baru yang diperoleh itu bisa cepat diterima oleh guru-guru di madrasah, hal tersebut diungkapkan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>143</sup>

*Kepala madrasah di sini itu termasuk orang yang cepat merespon informasi baru, jadi kalau ada informasi yang baru atau pembaharuan dibidang apa yang di terima itu langsung ditindak lanjuti, langsung direkam dan langsung di tulis kalau memang perlu ditulis dalam bentuk makalah, atau kata-kata bijak kemudian ditempel di dinding atau kalau untuk model pembelajaran itu langsung disampaikan ke guru-guru, sehingga guru-guru itu cepat mengetahui perkembangan informasi baru, jadi kemauan kepala madrasah untuk meningkatkan pendidikan itu tinggi sekali.*

Berdasarkan pengamatan peneliti kepala madrasah memang orang yang tidak bisa diam, karena setiap berada di kantor selalu sibuk dengan pekerjaannya dan jika sudah melakukan pekerjaan selalu serius tidak mengenal waktu dari pagi

---

<sup>142</sup>Wawancara dengan salah seorang guru pada tanggal 3 Oktober 2015

<sup>143</sup>Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 3 Oktober 2015

sampai siang bahkan sampai sore, tidak pernah kelihatan santai, selalu saja ada pekerjaan yang dilakukan, dan cenderung tidak bisa diam karena di setiap waktunya selalu digunakan untuk menyelesaikan semua pekerjaannya, misalnya saja waktu menemui tamu kepala madrasah masih sempat menanda tangani nomor ujian anak-anak kelas VI dan menanda tangani Rencana Pembelajaran yang dibuat oleh guru-guru.<sup>144</sup>

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan figur kepala madrasah yang selalu berupaya dengan keras dengan memanfaatkan semua kemampuan yang dimilikinya, untuk meningkatkan kualitas dan kemajuan madrasah. Selain memaksimalkan kemampuannya kepala madrasah juga berupaya untuk menggali potensi guru, murid dan masyarakat untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan yang diharapkan.

Kemampuan yang dimiliki oleh kepala madrasah untuk memimpin madrasah memang tidak diragukan lagi, karena kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini merupakan sosok pemimpin yang mempunyai kelebihan untuk memimpin warga madrasah, dimana kelebihan itu bisa jadi tidak dimiliki oleh guru-guru atau warga madrasah lain.

Selain pekerja keras kepala madrasah juga mempunyai kelebihan dalam manajemen madrasah, hal tersebut disampaikan oleh ketua komite madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>145</sup>

*Kalau menurut saya, bagus itu manajemennya, saya melihat mungkin lain dengan kepala madrasah yang lain, malah banyak kepala madrasah yang belajar ke situ, ya dia memang manajemennya itu bagus.*

Seorang kepala madrasah memang harus mempunyai kemampuan manajemen yang bagus agar dapat mengelola lembaga yang dipimpinnya, hal tersebut dikarenakan kemampuan manajemen sangat penting bagi seorang pemimpin. Di samping mempunyai kemampuan yang lebih, kepala madrasah

---

<sup>144</sup>Observasi pada tanggal 1 Oktober 2015

<sup>145</sup>Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah pada tanggal 4 Oktober 2015



termasuk orang yang sangat menghargai kinerja para gurunya, hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>146</sup>

*Biasanya cara pemberian penghargaan kepala madrasah terhadap guru-guru di sini, apabila berhasil melakukan sesuatu atau sudah disiplin itu disampaikan melalui ucapan terima kasih memang penghargaan tersebut tidak berupa barang atau uang, tetapi dengan penghargaan seperti itu guruguru menjadi lebih termotivasi dalam mengajar*

Penghargaan yang diberikan pada guru-guru yang berprestasi memang tidak berupa barang dan uang, namun penghargaan itu diberikan dengan menyampaikan ucapan terimakasih pada guru-gurunya. Penghargaan tersebut dimaksudkan agar guru-guru bisa termotivasi untuk memperoleh prestasi. Selain penghargaan kepala madrasah juga sering memberikan teguran pada guru-guru yang melakukan kesalahan, hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>147</sup>

*Kalau ada guru yang melakukan kesalahan langsung di panggil untuk rapat, nanti dibahas waktu rapat, jadi misalnya saya yang salah semua guru di madrasah ini tau, maksudnya ya agar guru-guru yang lain itu tidak melakukan kesalahan yang sama.*

Hal itu senada dengan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>148</sup>

*Biasanya kalau ada guru yang melakukan kesalahan itu biasanya saya panggil di kantor dan saya nasehati kemudian di forum rapat juga saya sampaikan ke guru-guru yang lain supaya tidak terjadi kesalahan yang sama pada guru-guru yang lain, tapi kesalahannya masih wajar-wajar saja, jadi cukup saya tegur saja, dan alhamdulillah saya masih belum pernah menghukum guru di sini apalagi mengeluarkannya.*

Setiap ada guru yang melakukan kesalahan oleh kepala madrasah selalu ditegur dan dinasehati, bahkan juga disampaikan dalam rapat komite guru yang lain, hal ini sengaja dilakukan oleh kepala madrasah agar guru

---

<sup>146</sup> Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 4 Oktober 2015

<sup>147</sup> Wawancara Guru Kelas V pada tanggal 4 Oktober 2015

<sup>148</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 4 Oktober 2015

yang lain tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian guru-guru akan selalu berhati-hati dalam bertindak dan menjalankan tugasnya. Dalam melakukan supervisi apabila ada guru yang melakukan kesalahan dalam menyampaikan pelajaran kepala madrasah juga langsung mengingatkan, hal tersebut juga disampaikan oleh kepala madrasah pada saat wawancara:<sup>149</sup>

*Kalau melakukan supervisi saya biasanya langsung masuk ke kelas tanpa memberi tahu guru-guru terlebih dahulu, mengikuti pembelajaran di dalam kelas langsung waktu pembelajaran, apabila ada kesalahan guru dalam menyampaikan konsep, guru itu saya panggil saya ajak ke kantor sebentar saya nasehati, atau biasanya langsung saya bantu membetul -kan tanpa menyalahkan gurunya.*

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah selalu berupaya memberikan yang terbaik kepada peserta didiknya, hal tersebut diberikan melalui profesionalisme guru yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keberhasilan peserta didik. Selain berupaya untuk meningkatkan profesionalisme gurunya, kepala madrasah juga menamamkan nilai-nilai keadilan terhadap para guru, hal itu dicontohkan kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>150</sup>

*Dalam pembagian uang pada guru-guru itu diberikan berdasarkan keaktifan guru-guru, mereka yang aktif akan mendapatkan gaji lebih banyak dari pada guru yang tidak aktif, hal tersebut dalam rangka membangkitkan semangat kerja diantara guru-guru, sementara untuk nilai kebersamaan yang ditanamkan pada guru-gurunya, misalnya jika guru kontrak itu mendapatkan jatah dari pemerintah maka kepala madrasah akan membagi rata jatah itu tidak hanya pada guru kontrak saja tapi juga pada guru yang tidak tetap, hal tersebut dalam rangka menumbuhkan rasa kebersamaan antar guru, karena mereka bekerja satu tim jadi kebersamaannya itu harus ditingkatkan sehingga dapat terjalin hubungan kekeluargaan di madrasah.*

Berdasarkan pengamatan peneliti kepala madrasah adalah orang yang sangat disiplin misalnya untuk jam datang ke madrasah itu biasanya lebih pagi dari pada guru-gurunya, kemudian waktu masuk kantor adalah untuk bekerja,

---

<sup>149</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 4 Oktober 2015

<sup>150</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 4 Oktober 2015

bukan untuk melakukan aktivitas lain yang tidak bermanfaat, jadi untuk kedisiplinannya memang patut untuk diteladani guru-guru.<sup>151</sup>

Bentuk keteladanan yang lain dari kepala madrasah biasanya melalui perilaku secara langsung, misalnya jika melihat halaman yang kotor kepala madrasah sudah terbiasa membersihkan halaman itu sendiri, secara tidak langsung kepala madrasah memberikan contoh kepada para guru agar mau melakukan apa yang dilakukan oleh kepala madrasah, hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru MIS Nurul Falaq pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>152</sup>

*Kepala madrasah itu biasanya memberikan teladan pada guru-guru melalui perilaku misalnya jika di depan situ ada sampah, terus kepala madrasah melihat itu langsung diambil dan dibuang ditempat sampah, hal yang seperti ini di contohkan secara langsung, artinya apa yang dilakukan oleh kepala madrasah itu juga harus dilakukan oleh guru-guru di sini, jadi tanpa disuruh guru-guru harus bisa tanggap dengan keadaan apapun.*

Sementara dalam pendelegasian wewenang berdasarkan pengamatan peneliti kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru-guru yang dianggap mampu dan pendelegasian itu tidak hanya pada Kepala Tata Usaha atau satu guru saja tapi tergantung dari kemampuan masing-masing guru untuk di beri tanggung jawab.<sup>153</sup>

Sebelum mendelegasikan tugas pada guru, kepala madrasah sudah mengidentifikasi kemampuan masing-masing guru, sehingga kepala madrasah paham kemampuan para gurunya. Hal tersebut disampaikan lebih lanjut oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>154</sup>

*Kalau pendelegasian itu biasanya saya mempercayakan pada guru-guru tertentu, jadi saya paham betul kemampuan guru-guru saya. Misalnya kalau lomba-lomba itu saya mendelegasikan guru ini, kalau ada apa-apa guru itu, yang jelas ndak semua guru itu mempunyai kemampuan yang sama.*

---

<sup>151</sup>Observasi pada tanggal 4 Oktober 2015

<sup>152</sup>Wawancara dengan Pak Darwis Guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada tanggal 4 Oktober 2015

<sup>153</sup>Observasi pada tanggal 2 Oktober 2015

<sup>154</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 6 Oktober 2015

Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem termasuk figur pemimpin yang obyektif karena mampu memperlakukan guru dengan perlakuan yang sama, semua guru mendapatkan perlakuan yang sama oleh kepala madrasah, jika ada guru yang melakukan kesalahan selalu mendapatkan teguran, meskipun itu istrinya sendiri.

Hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti :<sup>155</sup>

*Kalau ada guru yang melakukan kesalahan itu langsung dipanggil, misalnya ada guru yang terlambat itu harus bilang sama kepala madrasah terlambatnya karena apa...? kalau ndak bilang terus diam saja ndak ada alasannya itu biasanya orangnya marah, jadi kepala madrasah itu gitu, kalau ada apa-apa biasanya langsung disampaikan di depan kita semua, langsung di tegur, disampaikan pada semua dan berlaku untuk semua tidak ada pembedaan meskipun itu istrinya sendiri, kalau melakukan kesalahan ya ditegur dan dimarahi seperti guru yang lain.*

Hal tersebut juga disampaikan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti :<sup>156</sup>

*Pak Syukri itu kalau ada guru yang salah itu langsung ditegur atau kalau ndak tanggap itu dimarahi, ya termasuk saya kalau salah ya ditegur dan itu langsung dimarahi di depan semua guru di sini pada waktu rapat, jadi memang tidak membedakan antara yang satu dengan yang lain, kalau memang salah ya di salahkan.*

Berdasarkan pengamatan peneliti rapat guru-guru dengan kepala madrasah dilakukan setiap waktu ketika ada suatu permasalahan atau sesuatu yang harus di bahas, jadi ketika ada sesuatu kepala madrasah langsung mengumpulkan guru-guru untuk rapat dan dibina.<sup>157</sup>

Hal tersebut juga diungkapkan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti :<sup>158</sup>

---

<sup>155</sup> Wawancara dengan Guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada tanggal 7 Oktober 2015

<sup>156</sup> Wawancara dengan Nurbaiti Rangkuti Bendahara Madrasah pada tanggal 7 Oktober 2015

<sup>157</sup> Observasi pada tanggal 4 Oktober 2015

<sup>158</sup> Wawancara dengan Sudarwis Guru Madrasah pada tanggal 9 Oktober 2015

*Pembinaan di MIS ini dilakukan setiap bulan sekali setiap tanggal 5, tetapi kalau ada sesuatu yang baru dan harus disampaikan tidak harus menunggu tanggal 5, selain itu guru-guru juga mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh KKG atau dinas dan Kemenag atau biasanya kepala madrasah mengadakan pelatihan sendiri dan pemantapan sendiri bahkan sebelum dilatihkan dipelatihkan biasanya sudah belajar sendiri, selain dari pelatihan mereka juga membaca buku-buku baru tentang pembelajaran atau ada salah satu guru yang membaca kemudian langsung disampaikan ke guru-guru yang lain, misalnya model pembelajaran yang diperoleh dari KPI atau pembelajaran Islam itu dipadukan dengan model pembelajaran secara umum.*

Dari data di atas menunjukkan bahwa koordinasi antara kepala madrasah dan guru-guru di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem berjalan dengan baik, setiap ada permasalahan atau ketika ada sesuatu yang harus dibicarakan mereka selalu dikoordinasikan dan dirapatkan, sehingga tumbuh kerjasama dan kekompakan di antara mereka.

Di samping itu, kepala madrasah juga termasuk orang yang mempunyai perhatian pada guru-gurunya, berdasarkan pengamatan peneliti terhadap hubungan kepala madrasah dengan guru-guru di sini, menunjukkan bahwa kepala madrasah mempunyai perhatian dan kepedulian yang tinggi terhadap guru-guru dan juga siswa-siswinya, adanya komunikasi yang baik antara guru dengan kepala madrasah di setiap waktu, nampak lingkungan kerja yang nyaman dan kekeluargaannya yang kental, selain itu kerjasama antar warga madrasah sudah terkondisikan dengan baik antara guru yang satu dengan yang lain.<sup>159</sup>

Selain itu bentuk perhatian kepala madrasah terhadap guru-guru juga dijelaskan oleh Kepala Tata Usaha MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti :<sup>160</sup>

*Kalau perhatiannya cukup baik sebenarnya, misalnya kalau kemaren itu ada salah satu guru yang sakit beliaunya segera mengajak “ayo kita segera ke sana” karena waktu itu saya yang ndak bisa dengan bu Erna sehingga waktu itu kita ndak jadi ke sana.*

---

<sup>159</sup>Observasi pada tanggal 10 April 2015

<sup>160</sup>Wawancara dengan Fitria Kepala Tata Usaha pada tanggal 10 Oktober 2015

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti : <sup>161</sup>

*Perhatian terhadap guru di sini itu bisa berupa menjenguk guru yang sakit, meningkatkan kesejahteraan dan finansialnya, mengusahakan agar guru lama yang tidak punya rumah itu bisa punya rumah, saya coba yang mengurus keperluan tersebut dan guru bisa membayar dengan cara mengangsur, kemudian jika ada informasi untuk melanjutkan studi atau pendaftaran PNS langsung saya sampaikan ke guru-guru.*

Seorang pemimpin memang harus memberikan perhatian pada bawahannya, karena dengan perhatian tersebut dapat menumbuhkan rasa persaudaraan diantara mereka, selain itu perhatian kepala madrasah yang diberikan kepada gurunya akan membuat guru termotivasi dalam bekerja.

Berdasarkan pengamatan peneliti peran kepala madrasah di sini memang sangat besar sekali, sehingga madrasah ini bisa berkembang sedemikian rupa, kemajuan madrasah ini dapat dilihat dari data lapangan bahwa banyak kepala madrasah dari madrasah-madrasah lain yang berkonsultasi dan belajar dengan kepala madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini, kalau dari segi kemampuannya memang tidak diragukan lagi sehingga banyak kepala madrasah yang menimba ilmu ke sini.<sup>162</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil suatu benang merah adanya komitmen dan semangat kerja yang tinggi dari guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah transformasional, hal tersebut dapat terlihat dari cara kepala madrasah mentransformasi guru-guru untuk mengubah situasi dan kebiasaan, menyampaikan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi, menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan

---

<sup>161</sup>Wawancara dengan Fitria Kepala Tata Usaha pada tanggal 10 Oktober 2015

<sup>162</sup>Observasi pada tanggal 11 Oktober 2015

di antara guru-guru, memberikan teladan pada guru-guru, menumbuhkan keinginan guru-guru untuk membawa kemajuan madrasah dan menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, ikhlas dan semangat untuk bekerja keras.

Selain bergaya transformasional kepala madrasah juga tergolong seorang pemimpin yang inovatif karena selalu berusaha dengan menggunakan segala kemampuannya untuk dapat menghasilkan sesuatu yang terbaik dan bermanfaat bagi warga madrasah, proses perubahan yang terjadi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem memang bertahap dan terus menerus, perubahan yang terjadi tersebut tidak lepas dari peran kepala madrasah sebagai *innovator*, hal itu dapat dilihat dari perilaku kepala madrasah yang kreatif, keteladanan, disiplin, dan delegatif.

**TABEL 4.4**

**Gaya dan Karakteristik Kepemimpinan Kepala Madrasah**

No	Gaya	Karakteristik
1.	Transformasional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mentransformasi guru-guru untuk mengubah situasi madrasah.</li> <li>2. Mengubah kebiasaan yang dilakukan semua warga madrasah terutama guru-guru.</li> <li>3. Dalam menyerukan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi.</li> <li>4. Dalam menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan di antara guru-guru.</li> <li>5. Dalam memberikan teladan pada guru-guru di setiap kesempatan.</li> <li>6. Dalam menumbuhkan keinginan guru-guru untuk membawa kemajuan madrasah.</li> <li>7. Dalam menumbuhkan rasa disiplin, tanggung</li> </ol>

2. Inovatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kreatif</li> <li>2. Keteladanan</li> <li>3. Disiplin</li> <li>4. Delegatif</li> <li>5. Banyak gagasan dan ide-ide baru</li> </ol>
-------------	---

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem banyak mengalami perubahan sejak dipimpin oleh kepala madrasah ini, karena kepala madrasah tersebut banyak menggagas perubahan di madrasah, sehingga madrasah ini bisa menjadi madrasah yang lebih baik dari sebelumnya. Usaha kepala madrasah untuk mengawali perubahan ini dimulai dengan melakukan studi banding, hal ini diungkapkan oleh Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti :<sup>163</sup>

*Dulu sebelum melakukan perubahan dan menerapkan MBS kita pernah studi banding ke MI Inti yang sudah bagus itu sehingga kita banyak belajar dari sana.*

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan salah satu madrasah yang sudah menerapkan MBS dan menjadi *madrasah Unggulan* bersama dengan madrasah Ibtidaiyah lain di daerah Deli serdang. MIS ini menjadi *madrasah Unggulan* sejak tahun 2007-2008.

Sesuatu yang membanggakan bagi madrasah ini adalah dari 8 madrasah yang menjadi *madrasah Unggulan* hanya MIS ini yang dinilai berhasil dari pada madrasah lainnya, padahal bentuk bantuan yang diberikan oleh Kemenag itu sama berupa penataran dan pelatihan yang di ikuti oleh kepala madrasah dan semua guru, sementara bantuan dananya hanya sebesar 200.000. Berkaitan dengan hal tersebut, Bapak M. Syukri Azwar selaku kepala madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam wawancara dengan peneliti menyatakan :<sup>164</sup>

*Bantuan dananya yang berupa uang itu dulu hanya 200.000, itu saja*

<sup>163</sup> Wawancara dengan Fitria Kepala Tata Usaha pada tanggal 11 Oktober 2015

<sup>164</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 13 Oktober 2015



*untuk sosialisasi MBS tidak cukup untuk beli pajangan dan tempelan-tempelan yang seperti itu tidak cukup, dana untuk pembangunan fisik itu ndak ada kita berusaha sendiri, bantuan yang lainnya itu berupa pembinaan kepala madrasah dan penataran untuk guru-guru itu.*

Karena madrasah ini menerapkan manajemen berbasis madrasah dan menamakan MIS MBS maka di dalam gedung madrasah banyak dipenuhi pajangan-pajangan dan tulisan-tulisan yang beraneka ragam, hal tersebut dapat dilihat dalam lampiran gambar.

Dengan bantuan yang hanya sedikit ternyata MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mampu berkembang menjadi madrasah yang lebih baik, meninggalkan madrasah-madrasah yang lain, yang sama-sama menjadi *madrasah Unggulan versi Kemenag*, menurut kepala madrasah keberhasilan madrasah ini karena dipengaruhi oleh dua faktor yang utama, hal ini sebagaimana dijelaskan oleh kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem:<sup>165</sup>

*Madrasah ini mau menjadi seperti ini memang dimulai dari titik nol, jadi keterlibatan teamwork kita bagus, kerja samanya bagus, manajemennya bagus, kemudian kepekaan untuk mengembangkan madrasah juga tinggi, kecekatan dan sebagainya, itu faktor yang menjadikan madrasah ini berhasil. Selain itu, bentuk bantuan dari pemerintah juga kecil sekali, itu juga dijadikan pedoman penilaian, kalau di madrasah negeri memang dana dari pemerintah itu banyak, mau begini diberi, mau itu dikasih jadi kalau madrasah negeri itu baik ya wajar, karena dananya dibantu oleh pemerintah. sementara yang menjadi beground unggulan itu kan dididik kemandiriannya jadi dana misalkan ada 1000 bagaimana caranya menjadi 10.000, di sini itu begitu 1000 jadi 10.000, kalau 100.000 jadi seperti ini, itu yang dikatakan pesat karena selama ini ditataran Islam, MI itu masih tidak mampu untuk berkembang seperti ini, jadi di sini itu bisa bagus karena manajemennya, semua madrasah akhirnya lari ke sini, kemudian kemajuannya yang pesat, pengembangan MBSnya juga cepat, dan kemandiriannya dibangun oleh swadaya sendiri tidak ada campur tangan dari pemerintah, walaupun ada paling cuma 5%, dari yayasan juga kecil, jadi kemajuan madrasah ini murni dipengaruhi oleh dua faktor intern dan ekstern. kalau dari eksternnya ada Kemenag jadi*

---

<sup>165</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 13 Oktober 2015

*kemajuannya bisa ditunjang dari situ, itu saya kategorikan ekstern, lha dari motivasi ekstern itu akan mendukung motivasi intern seperti guru, kepala madrasah, wali murid yang terlibat langsung ke sini, kemudian sarana prasarana yang ada, dukungan dari masyarakat atau yayasan.*

Keberhasilan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam melakukan pembaharuan tidak hanya dikarenakan mendapat bantuan dari pemerintah saja, tetapi keberhasilan tersebut terjadi karena kepala madrasah mampu memanfaatkan segala sumberdaya yang ada di madrasah untuk mendukung kemajuannya.

Apabila melihat keadaan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sebelumnya banyak sekali orang yang tidak percaya kalau pada akhirnya MI ini bisa berubah sepesat ini. Perubahan yang terjadi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem saat dipimpin oleh Bapak M. Syukri Azwar memang relatif cepat, dibandingkan madrasah yang lain, hal ini dijelaskan oleh Komite Madrasah dalam wawancara dengan peneliti yang menyatakan : <sup>166</sup>

*Kalau menurut saya cepat ya, MIS ini kan masuk gang kecil, lingkungannya bukan dari orang-orang elit artinya mau dikembangkan pakai uangnya masyarakat juga susah, dari yayasan ngasinya ndak seberapa, bahkan untuk sertifikat tanah madrasah saja masih belum diurus, ya ndak mungkin, tapi dengan adanya MBS itu cepet sekali, bahkan kalau ada orang yang melihat itu tidak percaya, dulu kantornya saja model gubug, lha sekarang sudah agak lumayan, dulu kantornya tidak di situ, tempatnya kecil di depan bangunan yang besar, pokoknya kayak rumah orang yang punya warung nasi itu lho, tapi sekarang sudah tidak seperti itu lagi, perubahan itu terjadi setahu saya kurang lebih sekitar 6 tahun yang lalu.*

Untuk melakukan perubahan pada lembaga pendidikan memang bukanlah hal yang mudah dan tidak semua kepala madrasah mampu melakukan perubahan di madrasahnyanya, namun perubahan yang terjadi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sangat nyata dan telah diakui oleh semua pihak, baik pihak Kemenag, madrasah maupun masyarakat. Perubahan yang

terjadi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, melalui beberapa proses yang tidak mudah. Semua proses itu dilakukan dalam rangka mencapai satu tujuan yakni meningkatkan kualitas madrasah ini. Proses-proses tersebut dijelaskan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>167</sup>

*Pertama kali yang saya lakukan dulu adalah menginventarisir semua permasalahan yang ada di madrasah, kemudian dari berbagai macam permasalahan tersebut kita buat planning ke depannya kayak apa...? Setelah membuat rencana itu kita sosialisasikan pada semua warga madrasah, komite madrasah dan masyarakat, mereka kita libatkan untuk melaksanakan program yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Misalnya untuk penerapan MBS, kita sosialisasikan dulu pada mereka, mereka kita libatkan semua, kita beri tahu maksud dan rencana kita ya istilahnya diberi pengertian dulu, baru kemudian kita bagi tugas siapa yang mau membantu madrasah, setelah program dilakukan terus ya kita evaluasi apakah sudah sesuai dengan rencana yang dibuat atau belum, setelah itu kita tindak lanjuti lagi program tersebut, kita kembangkan yang kurang kita lengkapi terus, jadi semua itu prosesnya bertahap.*

Berdasarkan penjelasan kepala madrasah di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan di sini dilakukan melalui beberapa proses yaitu: menyusun rencana, pengorganisasian, penggerakkan, pembinaan, evaluasi dan pengembangan. Dari beberapa proses tersebut akhirnya disusunlah Rencana Pengembangan Madrasah dengan maksud agar tujuan madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah tersebut berdasarkan dari hasil pemikiran bahwa madrasah merupakan unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda, maka madrasah harus dinamis dan juga kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas pendidikan dan sekaligus peningkatan sumberdaya manusia, semua itu akan dapat terlaksana jika madrasah dengan berbagai keragamannya, diberikan

---

<sup>166</sup>Wawancara dengan Pak Muhyiar, S.Pd , Ketua Komite Madrasah pada tanggal 15 Oktober 2015

<sup>167</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015

kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan dari peserta didik.

Berangkat dari pemikiran tersebut kemudian diterapkanlah suatu pendekatan yang dikenal dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBS) atau *School Based Management*, untuk dapat mengembangkan MPMBS itu maka disusunlah dalam sebuah perencanaan yang tertampung dalam Rencana Pengembangan Madrasah. Dengan penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah tersebut diharapkan dapat mempermudah dalam mencapai suatu tujuan, karena Rencana Pengembangan Madrasah dapat dijadikan sebagai pedoman kerja, untuk perbaikan dan pengembangan madrasah di masa mendatang.<sup>168</sup>

Dalam mewujudkan madrasah yang baik dan berkualitas, serta diperhitungkan eksistensinya oleh masyarakat luas, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merancang langkah strategis dengan menggunakan pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, adapun langkah strategis yang menjadi prioritas madrasah ini diantaranya adalah:

#### 1. Manajemen Kurikulum.

Untuk meningkatkan serta menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan madrasah ini, maka target pencapaian kurikulum merupakan prioritas utama. Perubahan kurikulum yang selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terus mendapatkan perhatian dari pihak madrasah seperti program MPMBS, KBK, dan yang sekarang lagi populer KTSP, dengan penerapan program PAKEM dan lain-lain.<sup>169</sup>

Setelah terjadi kepemimpinan di Madrasah ini banyak sekali perubahan yang terjadi terutama dalam kurikulum pembelajarannya, untuk kurikulum MI ini sudah mulai menerapkan KTSP, hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah pada

---

<sup>168</sup>Draf Rencana Pengembangan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada tahun 2015 di lembar lampiran

<sup>169</sup>Program Tahunan Kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

saat wawancara dengan peneliti :<sup>170</sup>

*Untuk kurikulum MI sini sudah mulai menerapkan KTSP dan KTSPnya itu sudah saya susun sendiri, jadi madrasah lain masih bingung soal KTSP di sini sudah bisa jalan.*

Sebelum terjadi pembaharuan para guru di madrasah ini banyak yang tidak paham dengan kurikulum, hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>171</sup>

*Kalau dulu pembelajarannya dari level guru itu tidak mengerti kurikulum, jadi guru pokoknya bawa buku cetak itu terus ngajarnya ya mengurutkan buku cetak pokoknya nanti ngajar bab 1 terus bab 1 habis bab 2 yang namanya kurikulum berapa jam, bebannya apa saja, kayak apa, itu ndak tahu! yang namanya kurikulum itu satu minggu berapa jam, itu ndak ngerti, termasuk saya, lha ngajar saya pokoknya ada buku cetak itu.*

Selain tidak paham kurikulum, dalam sistem pembelajaran para guru masih menggunakan metode yang lama, yakni metode ceramah jadi guru yang aktif bicara dengan model ceramah sementara siswa hanya diam mendengarkan saja, hal tersebut berbeda dengan pembelajaran sekarang, karena pembelajaran yang dikembangkan sekarang menggunakan PAKEM sehingga metode ceramah harus diminimalkan, hal itu dijelaskan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>172</sup>

*Kalau dulu itu kalau mengajar guru lebih banyak ceramah, kalau sekarang metode ceramah itu diminimalkan, anak-anak yang justru dituntut untuk aktif belajar dengan menemukan sesuatu sendiri, jadi guru hanya sebagai fasilitator saja.*

Berdasarkan hasil observasi di kelas dalam mengajar guru lebih banyak mengarahkan siswa, jadi siswa yang banyak aktif dalam pembelajaran di kelas, selain itu bagi siswa yang aktif ada penghargaan berupa pujian dari guru kelasnya. Sehingga siswa merasa bersemangat untuk mendapatkan penghargaan dan

---

<sup>170</sup>*Ibid*

<sup>171</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015

<sup>172</sup>Wawancara dengan Sudarwis Guru 16 Oktober 2015

pujian dari seorang guru.<sup>173</sup>

Dari data di atas menunjukkan bahwa pembelajaran di madrasah ini sudah menggunakan PAKEM sehingga siswa yang harus dituntut untuk aktif, sementara guru hanya mengarahkan saja. Untuk menggunakan metode pembelajaran ini sebelum mengajar guru harus membuat rencana pembelajaran terlebih dahulu. Hal tersebut dijelaskan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>174</sup>

*Sebelum mengajar kita membuat Rencana Pembelajaran terlebih dahulu, jadi apa yang akan kita sampaikan ketika mengajar kita sudah siap, kalau gurunya siap ya muridnya juga siap, kecuali kalau gurunya tidak ada persiapan saat pembelajaran di kelas nanti bisa amburadul ndak bisa jalan.*

Berdasarkan hasil observasi pada umumnya guru di madrasah ini sudah membuat perencanaan pembelajaran yang diperiksa dan ditanda tangani oleh kepala madrasah sebelum melakukan pembelajaran di kelas, selain itu semua guru sudah mengajar sesuai dengan pembelajaran yang dikembangkan madrasah, jadi mulai dari kelas I sampai kelas VI sudah menerapkan PAKEM sementara untuk pembelajaran TEMATIK hanya diterapkan untuk kelas I sampai kelas III.<sup>175</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas sebelum mengajar guru-guru sudah ada persiapan terlebih dahulu sebelumnya yang tertulis dalam Rencana Pembelajaran. Dengan Rencana Pembelajaran guru menjadi lebih siap untuk mengajar, sementara siswa juga cepat dalam menerima pelajaran. Hal tersebut disampaikan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>176</sup>

*Kalau di lihat secara keseluruhan memang iya, anak-anak cepat, misalnya kalau dilihat dan dipukul rata dari buku materi misalnya, untuk satu semester itu belum satu semester sudah habis, kalau patokannya ke buku lho ya, karena kita ndak berpatokan di buku tapi berpatokan pada kompetensi yang harus dicapai oleh anak, jadi*

---

<sup>173</sup>Observasi pada tanggal 15 Oktober 2015

<sup>174</sup>Wawancara dengan Guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada tanggal 16 Oktober 2015

<sup>175</sup>Observasi pada tanggal 15 Oktober 2015

<sup>176</sup>Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015.

*anak lebih banyak yang di terima tidak hanya terbatas dari buku saja, untuk perkembangan anak itu jauh lebih banyak dari pada yang ada di buku dan justru lebih cepat ini, sedangkan anak yang lemah, lambat, itu masih bisa mengikuti, karena yang cepat tadi mau membantu sehingga kadar individunya itu sudah kecil kapasitasnya.*

PAKEM yang diterapkan memang membawa pengaruh positif terhadap siswa, selain mereka cepat menerima pelajaran mereka juga merasa senang dalam belajar, hal tersebut disampaikan oleh Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>177</sup>

*Dengan PAKEM ini anak-anak lebih siap dengan pembelajaran, hal itu karena siswa merasa belajar itu tidak dipaksa, tapi justru dari kesadaran mereka karena senang ya, jadi rata-rata siswa siap karena pembelajarannya menyenangkan.*

Berdasarkan pengamatan peneliti dengan PAKEM anak-anak jauh lebih aktif di kelas, mereka bisa berekspresi dan berargumentasi sesuai dengan kemauannya tanpa terbebani, selain itu dengan pembelajaran ini anak banyak diajarkan bagaimana bekerjasama dengan teman-temannya, berkomunikasi dan saling membantu satu sama lain.<sup>178</sup>

Secara umum PAKEM sudah dikembangkan dan berjalan dengan prosentase sekitar 90%, karena itu madrasah ini termasuk madrasah yang dianggap cepat perkembangan pembelajarannya, sehingga tidak heran jika madrasah ini sering menjadi rujukan madrasah-madrasah lain yang ingin menerapkan PAKEM dan pembelajaran TEMATIK, hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru madrasah ini saat wawancara dengan peneliti:<sup>179</sup>

*Madrasah ini memang mengalami perubahan yang baik dibandingkan dulu itu sudah mendingan, terutama KBMnya ya sekarang lebih baik lagi, buktinya ya banyak tamu-tamu dari madrasah lain yang berkunjung ke sini untuk mempelajari pembelajaran di sini.*

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan untuk kurikulum pembelajaran di madrasah ini sudah banyak mengalami perubahan yang lebih

---

<sup>177</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 17 Oktober 2015

<sup>178</sup>Observasi pada tanggal 15 Oktober 2015

baik dari pada sebelumnya. Hal itu dapat dilihat dari banyaknya guru-guru maupun kepala madrasah dari madrasah lain yang berkunjung ke madrasah ini untuk belajar menerapkan PAKEM.

## 2. Manajemen Tenaga Kependidikan.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mempunyai tenaga pengajar hanya 12 orang, dengan tingkat pendidikan yang memiliki ijazah sesuai dengan bidangnya sebanyak 10 orang atau sekitar 80%, sedangkan yang tidak sesuai 2 orang (20%), jadi hampir semua guru di sini mempunyai tingkat pendidikan dan kemampuan yang baik, di samping itu MIS ini juga mempunyai 1 orang pembina seni dan drama yang diambil dari wali murid, mempunyai 1 orang TU dan belum mempunyai penjaga madrasah, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam data personalia berikut:

**TABEL 4.5**  
**DATA TENAGA KEPENDIDIKAN MIS NURUL FALAQ**  
**ISLAMIC SISTEM**

N0	NAMA / NUPTK	JABATAN	IJAZAH
01	M. SYUKRI AZWAR LUBIS, S.Pd.I,MA 1207022704790006	Kepala Madrasah Guru	S.2
02	SRI WAWUK,SE 3753741643300112	Guru Kelas	S.1
03	SUTRIANI,ST 2539766666300002	Guru Kelas	S.1
04	EKA SUSANTI,S.Pd 8736755657300062	Guru Kelas	S.1
05	SUDARWIS,S.Pd.I 3948759662200022	Guru Kepala Tata Usaha	S.1
06	NURBAITI RANGKUTI,S.Pd 6348756659300003	Bendahara MI Guru Kelas	S.1
07	Dra. NURASIYAH 9849746649300052	Guru Kelas	S.1
08	IDAWATI,S.Ag.,S.Pd.I 4540747650300073	Guru Kelas	S.1
09	SRI RAHAYU,SE.,S.Pd.I 1742758661300022	Guru Kelas	S.1
10	SRI ARMIDAH,S.Pd.I 5958757658300092	Guru Kelas	S.1
11	FITRIA	TU	SLTA

<sup>179</sup>Hasil Wawancara dengan guru pada tanggal 17 Oktober 2015.



	7241756657300063	Guru	
12	NOVIKA SUSIE, S.Pd 2445770671220003	Guru Kelas	S.1
13	LAILA MARZIA,S.Pd 0149766667220013	Guru Kelas	S.1
14	TRISNAWATI,S.Pd 3547767668220002	Guru Kelas	S.1
15	ANGGITA RAHMANI PUTRI LUBIS 2933770671220002	Guru Kelas	S.1
16	SITI SYAFRIANI SUNDARI,S.Pd.I 6746751653300092	Guru Kelas	S.1
17	EKA SYAHFITRI LUBIS, SS	Guru Bid. Study	S.1
18	SITI MAYSARAH,S.Pd.I 6163765667220003	Guru Bid. Study	S.1
19	NELVI WIDIASTUTI,S.Pd.I 3457759660300102	Guru Bid. Study	S.1
20	HENI HANDAYANI,S.Pd.I 3443768669220002	Guru Bid. Study	S.1
21	ERMA SARI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
22	RIRIN NIFI ASTARI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1
23	ELIDA SABTIAH,S.Pd.I 0440762663300053	Guru Bid. Study	S.1
24	CHAIRUL AZMI HUTAGALUNG,S.Pd	Guru Bid. Study	S.1
25	IMRAN ROSADI DALIMUNTHE 5841766667110022	Guru Bid. Study	S.1
26	ELLY KUSNIATY,S.S	Guru Bid. Study	S.1
27	HENNY AYU SYAHFITRI,S.Pd.I	Guru Bid. Study	S.1

*Sumber: Dokumen MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem*

Dalam hal tenaga guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem selalu mengusahakan tenaga guru yang memenuhi standar yang sesuai dengan madrasah, dengan memperhatikan tiga hal, yaitu:

- a. Memiliki tiga aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.
- b. Memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap keberadaan madrasah.
- c. Memahami serta mendukung arah dan gerak perjuangan amal usaha.<sup>180</sup>

Dalam upaya mempertahankan prestasi dan kualitas lulusannya, MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem selalu berusaha terus membenahi diri, diantaranya dengan peningkatan sumber daya manusia, upaya yang

<sup>180</sup>Program Tahunan Kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

ditempuh untuk meningkatkan kualitas guru tersebut dilakukan dengan cara:

- 1) Mengadakan study banding ke madrasah lain yang berkualitas
- 2) Guru yang berhak mengajar berlatar belakang pendidikan sarjana pendidikan
- 3) Mengadakan diskusi, penataran, Diklat Peningkatan Pembelajaran yang berorientasi pada program PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Lingkungan Kreatif, Efektif dan Menyenangkan)
- 4) Melengkapi buku-buku pedoman dan penunjang guru dalam KBM
- 5) Pembinaan Guru setiap tanggal 5 pada setiap bulan
- 6) Terus diupayakan peningkatan finansial guru, baik Guru Tidak Tetap (GTT) maupun Guru Tetap Yayasan (GTY) <sup>181</sup>

Dari beberapa upaya di atas menunjukkan bahwa usaha dari kepala madrasah untuk peningkatan kualitas memang tidak main-main. Berbagai macam cara selalu dicoba dalam rangka memperbaiki mutu madrasah. Oleh sebab itulah, kepala madrasah sering melibatkan semua guru dalam pelatihan-pelatihan, selain mengikuti pelatihan di luar para guru juga mendapatkan pelatihan sendiri dari kepala madrasah. Hal tersebut juga dijelaskan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>182</sup>

*Peningkatan kualitasnya melalui pembinaan setiap tanggal 5 kemudian kemaren itu saya ikut pelatihan quantum teaching, quantum learning, kemudian pelatihan MRA (Madrasah Ramah Anak). Kemudian untuk peningkatan kualitas itu kepala madrasah sering memberikan pelatihan sendiri, karena beliau juga sebagai fasilitator, sebagai fasilitator propinsi itukan mendapatkan ilmu terlebih dahulu, nah setelah beliau mendapatkan itu langsung diimbaskan ke kita jadi otomatis kita menerima peningkatan lebih dulu dari pada madrasah-madrasah yang lain, seperti itu! Jadi kayak kemaren itu ada pelatihan, katakan penilaian kemudian di situ kriteria penilaiannya apa saja kita diajari dulu, sebelumnya juga begitu, bagaimana caranya membuat bahan, bagaimana cara membuat kisi-kisi soal, kita dilatih dulu sehingga kita lebih tau, nah nanti kalau tidak tau kita segera tanya.*

---

<sup>181</sup>Rencana Pengembangan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

<sup>182</sup>Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 17 Oktober 2015

Pelatihan yang dilakukan sendiri oleh kepala madrasah itu dimaksudkan agar guru-guru itu mendapatkan informasi lebih dulu sebelum mengikuti pembinaan di luar, karena itu semua guru harus mengikuti pelatihan tersebut, dengan pelatihan-pelatihan itu guru-guru diharapkan dapat lebih cepat melaksanakan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, hal ini dijelaskan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti : <sup>183</sup>

*Ya dengan pembinaan itu salah satunya ya, kalau pembinaan itu kan umum ya jadi untuk keseluruhan, kadang ada informasi yang beliau terima langsung beliau sampaikan pada anak buahnya dengan harapan apa yang beliau sampaikan itu dilaksanakan, kan gitu!*

Selain mengadakan pelatihan sendiri di madrasah guru-guru MI ini juga mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh KEMENAG, DINAS PENDIDIKAN, atau KGG.

Hal ini dijelaskan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti: <sup>184</sup>

*Kalau pelatihan secara umum ya waktu bersama-sama di sini, kemudian kalau ada pelatihan yang dilaksanakan oleh KEMENAG atau DINAS PENDIDIKAN karena kita sebagai proyeknya kita harus mengikuti, terus kita juga mengikuti yang dari DINAS atau pemerintah, kemudian ada pelatihan yang dari KGG itu kita juga ikut, setelah kita dapat model-model pembelajaran itu, setelah itu kita padukan model pembelajaran secara Islam dengan secara umum lalu kita terapkan di sini, seperti anak kelas I selesai belajar itu langsung bilang Allahu Akbar itu kan model pembelajaran dari KGG, kalau dari PAKEMnya Hallo, Hai, itu sapaan anak-anak di sini dan anak-anak merasa senang.*

Dari berbagai macam pelatihan yang dilakukan ternyata sangat besar pengaruhnya terhadap guru dan siswa. Hal ini dijelaskan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti: <sup>185</sup>

---

<sup>183</sup>Hasil Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 18 Oktober 2015

<sup>184</sup>Hasil Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 18 Oktober 2015

<sup>185</sup>Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 18 Oktober 2015

*Ya ada, kayak kemarin itukan sampai PAIKEM IV itu pengaruhnya banyak sekali bagi guru-guru, jadi kita tahu cara mengajar yang baik harus bagaimana, itu sudah dijelaskan semua itu. Kemudian kita lakukan di kelas.*

Berdasarkan pengamatan peneliti guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini memang sangat tanggap dengan hal-hal yang demikian, bahkan ketika jam pelajaran selesai mereka masih mempersiapkan bahan yang sesuai dengan hasil penataran untuk mengajar hari berikutnya.<sup>186</sup> Dari uraian di atas menunjukkan peningkatan kualitas melalui pelatihan-pelatihan di MI ini sangat mempengaruhi kegiatan belajar mengajar yang ada.

Untuk kualitas tenaga pengajar di MIS ini memang mengalami kemajuan tidak seperti dulu lagi, hal itu disampaikan oleh kepala madrasah saat wawancara dengan peneliti:<sup>187</sup>

*Kalau dulu kita ngajar pokoknya ngajar, jadi tanpa mempersiapkan perangkat pembelajaran. Dulu itu tidak pernah ada pembinaan kurikulum untuk guru-guru, jadi selama saya mengajar di sini sampai jadi kepala madrasah itu belum pernah tahu bagaimana mengajar yang baik, jadi mengajar itu biasa, pokoknya mengajar, mencatat di papan tulis, kemudian diterangkan, jadi cuma itu saja, jadi tidak ada kepribadian yang menonjol dari seorang guru waktu itu, kalau sekarang kan lain dari sisi guru sudah sering mengikuti pelatihan, pembinaan, baca-baca buku, kemudian saya bina sendiri buat RPP, buat penilaian, bagaimana mengajar yang baik itu, kan sekarang saya galakkan terus, dengan begitu ternyata perkembangannya lebih pesat, jadi murid dapat belajar dengan baik, belajar tidak harus di kelas saja, di luar, bisa di mana saja, nah itu perkembangan model pembelajaran yang kita kembangkan sekarang.*

Dari hasil wawancara dengan kepala selolah di atas menunjukkan bahwa dari segi tenaga guru setelah kepemimpinan memang banyak mengalami perkembangan dari pada sebelumnya, hal itu dikarenakan manajemen madrasah bagus maka akan sangat mendukung proses perubahan di madrasah.

### 3. Manajemen Kesiswaan

---

<sup>186</sup>Observasi pada tanggal 15 Oktober 2015

<sup>187</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015

Pengelolaan siswa dalam lembaga pendidikan merupakan suatu komponen yang sangat penting, untuk itu setiap madrasah harus bisa menciptakan suasana yang menunjang perkembangan siswa-siswinya, oleh karena itu harus diciptakan suasana madrasah yang enjoy dan menyenangkan, sebab suasana yang mendukung akan mempengaruhi aktivitas belajar siswa di madrasah. Berdasarkan pengamatan peneliti setiap memasuki lingkungan madrasah nampak wajah siswa-siswi yang senang, ceria, enjoy, tidak merasa tertekan dan ketakutan di madrasah.<sup>188</sup> Hal tersebut dapat dilihat dalam lampiran gambar.

Suasana ini terjadi setelah MIS ini melakukan perubahan, sebelumnya suasana madrasah ini tidak demikian, karena itulah dilakukan kepemimpinan dalam pengelolaan kesiswaan di madrasah ini. Perubahan itu berangkat dari suatu pemikiran bahwa siswa-siswi merupakan salah satu komponen yang menentukan keberhasilan pendidikan, oleh karena itu pembinaan siswa dalam proses belajar mengajar maupun ekstrakurikuler harus terus digalakkan dan diintensifkan pelaksanaannya. Secara konkrit pelaksanaan program tersebut dilakukan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dengan cara:<sup>189</sup>

- a. Menganangkan jam belajar siswa sewaktu di rumah.
- b. Bimbingan belajar siswa.
- c. Menumbuhkan minat membaca pada setiap ada kesempatan.
- d. Mengikutsertakan siswa pada kegiatan ekstra, sesuai dengan bakat dan minatnya.
- e. Membudayakan mengunjungi perpustakaan.
- f. Menghargai hasil karya siswa, bagaimanapun bentuknya, dengan memberikan penghargaan pada siswa sesuai dengan hasil yang dicapai.

Dalam rangka meningkatkan kualitas siswa-siswi MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem berbagai macam upaya terus dicoba untuk meningkatkan kualitas ini dilakukan dalam rangka memperbaiki citra siswa,

---

<sup>188</sup>Observasi pada tanggal 15 Oktober 2015.

<sup>189</sup>Program Tahunan Kepala Madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

sebelum terjadinya perubahan siswa MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem selalu dipandang negatif oleh masyarakat, di anggap bahwa lulusan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem tidak bisa diterima di madrasah negeri dan hanya bisa melanjutkan di madrasah swasta, hal tersebut dijelaskan oleh kepala MI MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam wawancara dengan peneliti:<sup>190</sup>

*Dulu itu banyak kritikan-kritikan yang masuk, madrasah kok jelek, ecekecek, lulusannya tidak bisa di terima di SMP Negeri, anggapannya dulu kan begitu, kalau madrasah di sini tidak bisa melanjutkan lagi. Pokoknya yang jelek-jelek itu lho ya!*

Dari situlah akhirnya kepala madrasah justru merasa termotivasi, bagaimana caranya menunjukkan pada masyarakat bahwa madrasah ini tidak demikian. Kemudian usaha yang dilakukan kepala madrasah untuk itu adalah melalui peningkatan prestasi akademik. Hal itu dijelaskan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>191</sup>

*Pertama kali yang dilakukan kepala madrasah waktu itu bukan memperbaiki bangunan fisik ya tapi justru meningkatkan prestasi akademiknya dulu, jadi lewat danem itu, kemudian setelah danem itu bagus, paling tidak kalau sudah ada yang mencuat satu anak saja itukan di kampung sudah rame, MI itu danemnya sekian, jadi waktu itu langsung anak-anak kelas VI itu di drill melalui les dan pelajaran tambahan, jadi caranya begitu agar masyarakat itu mau menengok di sini, nah setelah anak-anak danemnya bagus itukan banyak yang di terima di SMP Negeri sedangkan MI Negeri yang ada di sebelah sini itu tidak banyak yang di terima, akhirnya masyarakat berpandangan ternyata meskipun madrasahannya jelek itu muridnya bagus.*

Setelah meningkatkan prestasi akademik, usaha lain yang dilakukan kepala madrasah adalah banyak perubahan yang terjadi pada pembelajaran dan kebiasaan anak-anak. Hal itu dijelaskan oleh Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>192</sup>

*Dulu kita pernah mengadakan studi banding ke MIS-MIS favorit ,*

---

<sup>190</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015

<sup>191</sup>Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015

<sup>192</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 17 Oktober 2015

*setelah dari sana banyak pembelajaran yang dirubah di sini misalnya jam masuk madrasah dulu jam 08.00 berubah menjadi jam 07.15 kemudian anak-anak harus baris dulu, membaca do'a, surat-surat pendek, membaca al-Qur'an, melakukan gerakan sholat, dan sholat Dhuha.*

Dalam rangka meningkatkan kualitas madrasah perubahan demi perubahan dilakukan oleh kepala madrasah dan guru-guru di sini. Dengan adanya perubahan-perubahan itulah akhirnya prestasi yang diperoleh madrasah menjadi semakin meningkat, hal ini diungkapkan oleh salah satu guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>193</sup>

*Kalau dari segi lomba itu banyak kemajuannya, misalnya lomba bidang Agama itu kemaren ada pidatonya, saritilawahnya dan adzannya, untuk yang lainnya teater yang sering dapat juara, yang jelas sudah lebih baik dari dulu, kalau duluan cuma ikut-ikutan aja tapi ndak pernah juara, kalau bidang akademisnya itu kita kayak perolehan danem itu masih lebih baik dari madrasah-madrasah di sekitar sini.*

Hal di atas juga senada dengan yang disampaikan oleh guru yang lain yang peneliti wawancara:<sup>194</sup>

*Kalau akademiknya ya anak-anak itu tahun 2013-2014 nemnya tertinggi sekecamatan, setelah itu mulai dilirik dan diperhatikan oleh DINAS juga warga sini, jadi pertama memang danemnya yang meningkat dan waktu itu hampir semua diterima di Negeri, cuma 1 yang tidak diterima dari 21 anak, ya waktu itu memang satu kelas cuma 21 anak.*

Prestasi yang nampak di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini adalah sering menjuarai lomba-lomba baik itu tingkat kecamatan maupun tingkat Kabupaten, hal tersebut dapat dilihat melalui lampiran gambar.

Selain lomba, untuk prestasi akademik lulusan dari MIS ini yang dulu diklaim tidak bisa masuk di SMP Negeri ternyata sekarang sudah banyak yang diterima di SMP Negeri, kemudian perolehan nem yang terbaik di tingkat kecamatan mengalahkan Madrasah Negeri yang ada di kecamatan, hal tersebut

---

<sup>193</sup>Wawancara dengan guru Kelas V MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada tanggal 17 Oktober 2015

bisa dilihat dari perolehan danem dan jumlah siswa yang diterima di SMP / Madrasah Negeri selama 2 tahun terakhir ini dalam tabel berikut:

**TABEL 4.6**  
**Data Perolehan Nem MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem**

Tahun Pelajaran	Peserta UASBN			Ke Lulus an	Tidak Lulus	Diterima Di SMPN/Mtsn				Jumlah		
	L	P	Jlh			N	S	M	%	Trg	Ttr	Rt
2013/2014	17	26	43	100%	0 %	37	3	3	92.4%	38.83	23.89	29.90
2014/2015	21	32	53	100%	0 %	50	1	2	95.7%	37.00	26.00	28.30

*Sumber: Dokumen MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem*

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa Lulusan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini banyak yang diterima di SMP Negeri di Tanjung Morawa dan jika diprosentasekan rata-rata setiap tahunnya adalah 95% yang diterima Madrasah Negeri, selain prestasi akademik MIS ini juga mempunyai prestasi lain yang membanggakan yakni menjadi rujukan madrasah-madrasah lain untuk implementasi MBS dan pembelajaran PAKEM.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa upaya untuk memperbaiki mutu peserta didik itu berhasil, apabila dilihat dari prestasi akademiknya. Dengan demikian pandangan masyarakat yang negatif terhadap lulusan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem terjawab dengan konteks riil yang ada. Dengan meningkatnya kualitas madrasah, akhirnya masyarakat tidak lagi meremehkan eksistensi MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

#### 4. Manajemen Sarana Prasarana

Selain melakukan perubahan di atas, proses perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah selanjutnya adalah merubah bangunan fisik madrasah, melengkapi sarana dan prasarananya, sebelum terjadi perubahan sarana dan prasarana MIS ini sangat tidak mendukung untuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, hal ini disampaikan oleh kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day

---

<sup>194</sup>Wawancara dengan Guru-Guru Madrasah pada tanggal 17 Oktober 2015



School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>195</sup>

*Dulu sarana dan prasarananya hanya punya meja kursi yang jelek-jelek, almari tidak ada, apalagi komputer, mesin ketik itu juga tidak punya, yang punya hanya tape, radio beli dari loakan, nah tapenya masih ada di bawa wali murid untuk dibenahi tapi masih belum dikembalikan, sejarah itu! Kalau mengajar itu pokoknya ada kapur buat nulis ya sudah, itu sarana prasarananya, papan tulisnya juga masih kayak gitu hitam putih ditempel di tembok jadi di dalam itu sekat seperti ini, papan tulisnya nempel buat sana dengan buat sini, ya pokoknya beda jauh lah dengan sekarang, buku-buku itu kita tidak punya, buku itu cuma satu di bawa guru, sementara murid tidak punya, pokoknya ada muridnya, ada kapur, ada buku yang dipegang guru, gitu aja! Itu saya tau persis memang sejak awal di sini.*

Sementara untuk sarana fisik di sini hanya berdiri 3 ruangan, sehingga kegiatan belajar mengajar dari kelas I sampai kelas VI ini tidak dapat berjalan secara kondusif, hal tersebut juga disampaikan oleh kepala madrasah pada saat wawancara:<sup>196</sup>

*Kalau dulu hanya punya 3 ruang, bagaimana 3 ruang menjadi 6 ruang tapi tidak punya uang, ingin bangun ruang tapi ndak punya uang itu pembangunan fisiknya dengan pembangunan fisik yang memenuhi syarat tadi anak-anak akan masuk pagi, kalau sudah masuk pagi nanti anak-anak siang dan sorenya ndak bisa buat yang lain, termasuk kelas satu dan dua, kelas satu, kelas dua, itu dulu masuk pagi dan siang, lha ini sudah masuk pagi semua sampai jam sebelas, setelah jam sebelas itu kan anak-anak bisa melakukan sesuatu yang lain.*

Selain dari penjelasan di atas kita bisa mengetahui keadaan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sebelum adanya kepemimpinan melalui lampiran gambar.

Sementara keadaan fisik setelah terjadinya kepemimpinan dan renovasi madrasah dapat dilihat dalam dokumentasi berikut:

Berdasarkan beberapa dokumentasi menunjukkan bahwa, untuk sarana dan prasarana madrasah ini sudah mengalami perkembangan dari pada kondisi sebelumnya, sedangkan menurut pengamatan peneliti sarana dan

<sup>195</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015

<sup>196</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 16 Oktober 2015

prasarana MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem saat ini bisa dikatakan cukup untuk menunjang aktivitas belajar siswa dan pembelajaran, meskipun tidak sebanyak dan selengkap madrasah yang lain, akan tetapi hal tersebut tidak menjadi penghalang aktivitas belajar mengajar di madrasah, berikut rincian sarana dan prasarana madrasah MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem:

- a. Keadaan mebeler ruang kelas baik dan jika diprosentase mencapai 85%.
  - b. Untuk sarana UKS dan perpustakaanya masih belum memadai.
  - c. Sementara itu alat dan media pembelajaran sudah tersedia untuk mata pelajaran IPA, IPS, Matematika, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia dan Agama.
  - d. Untuk pengadaan gedung ruang kelas masih kurang memadai karena kantor kepala madrasah dan guru masih harus jadi satu.
  - e. Sementara sarana mushola, kamar mandi dan WC belum mencukupi jumlah perbandingan siswa.<sup>197</sup>
5. Manajemen Keuangan.

Pengelolaan keuangan yang baik dalam lembaga pendidikan memang sangat dibutuhkan, karena masalah keuangan dalam sebuah lembaga memang sangat sensitif sekali. Untuk itu perlu adanya perubahan dalam pengelolaan keuangan madrasah sehingga tidak menimbulkan suatu permasalahan. Masalah keuangan merupakan masalah yang sangat signifikan terhadap perkembangan dalam mendukung program-program madrasah, karena itu dibutuhkan pengelolaan keuangan madrasah yang efektif dan efisien.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan lembaga pendidikan swasta, jadi secara otomatis gaji guru itu dibayar oleh pihak madrasah dengan mengambil uang SPP, sementara untuk menaikkan SPP madrasah merasa kesulitan karena di samping sudah ada dana BOS, untuk meminta pada wali murid juga sulit, akhirnya untuk mengelola keuangan

---

<sup>197</sup>Observasi tanggal 4 Oktober 2015

madrasah juga agak kesulitan. Hal tersebut dijelaskan oleh ketua komite madrasah pada saat wawancara dengan peneliti.<sup>198</sup>

*Untuk SPP MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem paling tinggi hanya 30.000 itu sudah paling tinggi, sementara jumlah siswanya cuma dua ratusan kalau dirata-rata paling hanya 15.000 sampai 20,000, kemudian jumlah gurunya itu lho berapa, iya kalau gurunya pegawai negeri semua kita ndak usah repot-repot bayar gaji guru, masalahnya di sini yang jadi pegawai negeri cuma tiga orang mungkin ya, yang lain honorer semua, yang penting bagi MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem adalah bagaimana mengelola manajemen keuangannya itu.*

Sejak awal dulu madrasah ini memang mengalami kesulitan pada masalah keuangan, hal ini dijelaskan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>199</sup>

*Kesulitan yang pertama itu ya masalah keuangan, dulu diawal mula saya di sini itu SPP cuma kemudian mau dinaikkan 100 menjadi 350 itu wali murid sudah ramai, akhirnya lambat laun setelah diberi masukan sedikit demi sedikit itu terus wali murid lama-lama tau kebutuhan pendidikan juga naik, akhirnya bisa menerima, tapi ya tidak begitu banyak kenaikannya dulu itu sekitar 3000, kemudian paling banyak itu menjadi 5000 dan itu sudah bertahan sampai beberapa tahun.*

Agar wali murid tidak ramai lagi ketika mendengar SPP dinaikkan, maka kepala madrasah mencoba untuk memberikan angket pada pihak wali murid, supaya mereka dapat memilih pembayaran SPP sesuai dengan kemampuannya masing-masing. hal tersebut dijelaskan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>200</sup>

*Untuk menaikkan menjadi 10-15 ribu seperti yang sekarang ini madrasah memberi angket sesuai kemampuan orangtua berapa, mereka disuruh milih dan mengisi sendiri, dengan cara begitu akhirnya tidak menimbulkan gejolak, wali murid jadi tidak ramai lagi. Sebenarnya yang ingin dilakukan kepala madrasah itu menyesuaikan gaji guru sesuai dengan UMR, tapi sampai sekarang kondisi keuangannya masih belum mencukupi, karena dilihat juga dari kondisi wali murid,*

---

<sup>198</sup> Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah pada tanggal 20 Oktober 2015

<sup>199</sup> Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 20 Oktober 2015.

<sup>200</sup> Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 20 Oktober 2015.

*tidak semuanya dari golongan yang mampu, kebanyakan menengah ke bawah dan kategori sedang miskin itu yang banyak, sementara kategori menengah ke atas itu tidak ada 50% dari keseluruhan siswa jadi untuk subsidi silang itu masih belum bisa dilakukan.*

Setelah SPP itu berhasil dinaikkan berdasarkan tingkat kemampuan wali murid, akhirnya keuangan madrasah menjadi sedikit bertambah, namun dengan adanya dana Biaya Operasional Sekolah (BOS) akhirnya pihak madrasah tidak bisa menaikkan SPP lagi, hanya saja pihak madrasah mensosialisasikan masalah tersebut pada wali murid, hal itu dijelaskan oleh bendahara madrasah.<sup>201</sup>

*Pada waktu kenaikan kelas itu disampaikan ke wali murid tentang keuangan madrasah. Sebelum menerima Biaya Operasional Sekolah (BOS) itu anak-anak infaknya tiap bulan diantara 10-15-20, setelah menerima Biaya Operasional Sekolah (BOS) bantuan dari pemerintah juga disampaikan ke wali murid disosialisasikan, akhirnya wali murid sepakat untuk tidak mengurangi SPP anaknya, karena memang uang itu bukan untuk siswa tapi untuk madrasah, jadi rinciannya itu untuk infak 20 kemudian dapat dana BOSnya 19. 500, jadi wali murid itu mulai sadar betul kebutuhan anak madrasah, akhirnya sampai sekarang infaknya tetap dan dana BOSnya juga jalan, dengan begitu akhirnya masalah keuangan agak bisa dimenej, tidak terlalu pusing untuk membayar gaji guru bahkan kepala madrasah juga berusaha menaikkan HR dan transpotnya guru-guru yang ada di sini, jadi waktu itu yang hanya berkisar sekitar 200-250 itu masih bisa dinaikkan sekitar 300 sampai 400 untuk sekarang.*

Kenaikan gaji guru tersebut memang masih belum sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR), padahal keinginan utama kepala madrasah adalah membayar gaji guru sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR), sampai sekarang keinginan tersebut memang masih belum terpenuhi, karena melihat kondisi keuangan yang tidak mencukupi, dari semua keuangan yang masuk di madrasah, pengeluaran terbesar adalah untuk membayar gaji guru.

Perubahan dalam pengelolaan keuangan ini terjadi setelah menerapkan MBS, setelah implementasi MBS masalah pemasukan dan pengeluaran

---

<sup>201</sup> Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 20 Oktober 2015

madrasah menjadi lebih transparan, karena pihak madrasah sudah memberitahukan keadaan keuangan tersebut pada wali murid, dengan demikian wali murid mengetahui dengan jelas pengeluaran dan pemasukan keuangan madrasah, hal tersebut juga dijelaskan oleh bendahara madrasah:<sup>202</sup>

*Dengan menerapkan Manajemen Berbasis Madrasah untuk masalah keuangan madrasah ini sudah transparan, jadi RA PBS madrasah itu dipajang di dinding madrasah dengan maksud agar wali murid yang datang bisa melihat dan mengetahui keadaan keuangan madrasah, selain itu wali murid dengan diwakili komite madrasah juga diajak untuk menyusun RA PBS, sehingga mereka tahu pemasukan dan pengeluaran madrasah, bahkan untuk saldonya mines atau ples itu bisa diketahui oleh mereka. Kalau dulukan sebelum MBS tidak demikian, wali murid banyak yang tidak tahu keadaan keuangan madrasah, yang tahu hanya pihak madrasah.*

Hal tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh ketua komite madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>203</sup>

*Pak Syukri itu orangnya terbuka terutama masalah keuangan madrasah, ketika ada apa-apa selalu dibicarakan dengan komite madrasah, manajemennya bagus bisa mengakomodir kebutuhan madrasah misalnya untuk meningkatkan gaji guru yang kecil, dengan manajemen yang bagus itu akhirnya banyak kepala madrasah yang lain yang belajar kepadanya.*

Berdasarkan pengamatan peneliti di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam hal keuangan memang sudah transparan, karena RAPBS itu dipajang di depan kantor madrasah, sehingga setiap orang yang datang dapat melihat keadaan keuangan madrasah.<sup>204</sup> RAPBS MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dapat dilihat dalam lampiran gambar.

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa perubahan yang menonjol dalam pengelolaan keuangan madrasah adalah dari manajemen yang tidak transparan menjadi transparan.

## 6. Manajemen Hubungan Masyarakat.

---

<sup>202</sup> Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 20 Oktober 2015

<sup>203</sup> Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah pada tanggal 21 Oktober 2015

<sup>204</sup> Observasi pada tanggal 2 Oktober 2015.

Hubungan madrasah dengan masyarakat di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sebelum adanya pembaharuan sempat terjalin kurang baik, bahkan masyarakat banyak yang tidak mau menyekolahkan anaknya di madrasah ini, hal tersebut dijelaskan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>205</sup>

*Kalau dulu masyarakat sini itu agaknya enggan menyekolahkan anaknya di sini, dulu masyarakat tidak mau menjaga dan merawat madrasah tapi cenderung merusak, mungkin karena namanya itu yang membuat masyarakat jadi tidak suka, karena kan yang terbangun di masyarakat selama ini itu kalau MIS Nurul Falaq itu tidak boleh begini, dan tidak boleh begitu, tapi setelah Pak Syukri jadi kepala madrasah dan tinggal di sini, Pak Syukri jadi Kepala Dusun akhirnya lambat laun bisa memberi masukan pada masyarakat sini, khususnya yang disampaikan ke wali murid dulu sebenarnya MIS Nurul Falaq itu seperti ini, madrasah ini maunya seperti ini, akhirnya lambat laun wali murid bisa menerima, akhirnya masyarakat sekitar sini juga banyak yang masuk sini, ini terbukti waktu kita membangun, jadi ngecor itu hampir semuanya dikerjakan oleh wali murid dan masyarakat tanpa dibayar, kayak kerja bakti gotong-royong, itu perubahan yang mencolok dari masyarakat. Jadi dari masyarakat yang enggan dan marah ndak mau peduli dengan madrasah jadi mau seperti itu.*

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa setelah terjadi perubahan hubungan madrasah dengan masyarakat dapat terjalin baik. Hal tersebut MIS Nurul Falaq sesuai dengan penjelasan Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>206</sup>

*Dengan diterapkannya MBS di madrasah ini perubahan drastis memang terjadi di sini misalnya pada pembelajarannya, kemudian ada perubahan fisik dan hubungan masyarakat yang semakin baik, jadi memang banyak perbedaan dengan keadaan madrasah dulu.*

Hubungan baik yang terjalin antara madrasah dan masyarakat memang tidak lepas dari usaha kepala madrasah, karena kepala madrasah selain menjabat di madrasah juga menjabat sebagai ketua RW, sehingga kepala madrasah bisa dengan mudah untuk mengambil simpati dan empati dari masyarakat untuk

---

<sup>205</sup>Wawancara dengan bendahara madrasah pada tanggal 21 Oktober 2015

<sup>206</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 25 Oktober 2015

kegiatan-kegiatan madrasah, seperti ketika ada pembangunan fisik madrasah atau yang lainnya, hal ini juga dijelaskan oleh guru MIS ini saat wawancara dengan peneliti:<sup>207</sup>

*Kalau hubungan masyarakat dengan madrasah bagus, karena kepala madrasah di sini juga jadi Kepala Dusun di sini, jadi bagus sekali hubungannya artinya apapun ketika di sini ada kegiatan masyarakat selalu dilibatkan, kemudian masyarakat yang dekat juga di undang walaupun mereka tidak mempunyai anak di sini dilibatkan. Untuk penyaluran zakat fitrah juga demikian walaupun mereka ndak punya anak yang madrasah di sini mereka cari siapa yang mampu di sekitar madrasah ini, yang tidak mampu kita salurkan ke sana di samping itu juga kembali pada anak-anak MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sendiri di sini yang kurang mampu.*

Partisipasi dari masyarakat sekitar madrasah memang sudah bagus, mereka sering terlibat dengan kegiatan-kegiatan madrasah, selain itu ada juga pertemuan rutin bagi mereka yang diadakan madrasah setiap 1 atau 2 bulan sekali. Keterlibatan komite madrasah terhadap madrasah dapat dilihat pada dokumentasi berikut:

Partisipasi yang bagus tersebut juga dibuktikan pada saat renovasi gedung, banyak masyarakat dan wali murid yang ikut membantu, hal itu juga diungkapkan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>208</sup>

*Bentuknya ya seperti ketika kita ngecor itu, kemudian Qurban. Nah itu yang tampak sekali pada saat Qurban dan pembangunan fisik, ternyata orang kampung itu banyak sekali yang ikut andil dalam pembangunan waktu ngecor lantai dua, kemudian waktu dishooting itu dilihat dan divideokan ternyata orang-orang yang dulu tidak peduli dengan madrasah ini ternyata malah banyak yang ikut bantu, ya mungkin karena kepercayaan mereka sudah ada di sini, ya memang agak banyak kemajuan, walaupun mereka tidak mempunyai anak madrasah di sini mereka juga terlihat membantu, terus waktu jalan sehat pada setahun yang lalu ya itu bukan hanya wali murid yang mengikuti tapi masyarakat sekitar sini juga mengikuti jalan sehat yang diadakan oleh MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem*

---

<sup>207</sup>Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 25 Oktober 2015

<sup>208</sup> Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 25 Oktober 2015

Di samping Qurban untuk menjalin keakraban mereka juga mengadakan acara bazar dan jalan sehat untuk guru-guru, siswa-siswi, masyarakat dan komite madrasah, dengan kegiatan tersebut diharapkan hubungan yang sudah baik selama ini dapat tetap terjaga, gambar dalam lembar lampiran jalan sehat yang diadakan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.

Di samping Qurban untuk menjalin keakraban mereka juga mengadakan acara bazar dan jalan sehat untuk guru-guru, siswa-siswi, masyarakat dan komite madrasah, dengan kegiatan tersebut diharapkan hubungan yang sudah baik selama ini dapat tetap terjaga, berikut ini dokumentasi jalan sehat yang diadakan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.

Pelibatan masyarakat lainnya yaitu dalam pelaksanaan qurban di madrasah, kegiatan itu juga menunjukkan hubungan baik antara madrasah dengan komite madrasah juga masyarakat, hal tersebut dapat dilihat dalam lampiran gambar.

Selain kegiatan-kegiatan di atas, masih ada bentuk pelibatan yang lainnya seperti GPS atau paguyuban kelas, paguyuban ini khusus bagi wali murid, mereka dilibatkan dalam setiap kebutuhan anak-anaknya di kelas, pelibatan paguyuban kelas dapat dilihat dalam lampiran gambar pada saat rapat.

Selain dokumentasi di atas pelibatan paguyuban kelas juga dijelaskan oleh guru kelas MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti: <sup>209</sup>

*Ya kalau hubungannya baik, pelibatangannya juga baik, seperti inikan tiap kelas kita itu ada paguyuban atau perkumpulan jadi tiap kelas dari kelas I-VI itu ada paguyuban terus ada pengurusnya juga, terus bantuan dari masyarakat, karena dananya dari madrasah itu itu kan terbatas sehingga kalau misalnya ada kebutuhan dari pengajar foto kopy yang banyak, buat peraga atau apa itu guru kelas langsung berhubungan dengan paguyuban itu tadi, nah tiap bulan itu ada iurannya, tiap kelas berbeda tergantung musyawarahnya wali murid itu berapa, ada yang 2000, ada yang 5000 ada yang berapa gitu, untuk kelas V ini mungkin karena ada yang di atas mampu dan kebetulan dia jadi*

---

<sup>209</sup>Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 25 Oktober 2015



*pengurus itu tidak berani menarik terlalu banyak, sehingga mereka itu dikenakan hanya 1000 untuk perbulan untuk 21 anak sehingga 1 bulan dapat 21.000, nanti kalau saya ada apa-apa itu nanti dibicarakan dengan mereka, misalnya untuk pembelajaran di luar untuk pelajaran Sejarah ya itu anak-anak di bawa ke Kendedes tapi saya tidak berani menarik ke anak-anak jadi saya minta bantuan ke orang tua, jadi uang GPS itu ada berapa terus untuk pembelajaran di luar saya mohon bantuan.*

Dari beberapa penjelasan di atas menunjukkan bahwa hubungan antara masyarakat, komite madrasah dengan madrasah sangat baik, hal tersebut dibuktikan dengan keaktifan mereka dalam mengikuti kegiatan yang dilakukan madrasah. Partisipasi masyarakat terhadap madrasah ini tidak terbatas pada wali murid saja tapi juga semua warga sekitar madrasah mau berpartisipasi, hal tersebut dijelaskan oleh komite madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>210</sup>

*Kepala madrasah itu bisa membuat suasana orang-orang dilingkungan itu mau kerjasama karena kan susah, coba kalau ada kepala madrasah yang lain datang ke situ dengan Komite Madrasah nya, yang kesulitan bagi mereka itu bagaimana lingkungan itu melibatkan diri ke madrasah, apalagi orang-orang kampung itu kadang-kadang urusan dia aja ndak bisa kok apalagi mau ngurusin madrasah, tapi di sini itu model pelibatangannya sudah bagus, kayak tukang sate itu juga dilibatkan disuruh menyampaikan pendapatnya sendiri, ya memang ada orang yang modelnya harus kita perhatikan, jadi menurut saya itu sumber utamanya sebenarnya di situ kalau lingkungan itu bisa mendukung aktivitas madrasah itu akan bisa berjalan bagus, kalau lingkungan itu tidak bisa ya madrasah jadi susah juga.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa hubungan antara madrasah dengan masyarakat memang sangat baik, sehingga masyarakat mau terlibat aktif di madrasah. Sebagai sistem sosial madrasah merupakan bagian yang integral dari sistem sosial masyarakat, dengan demikian hubungan baik antara madrasah dan masyarakat akan sangat membantu dalam mewujudkan tujuan madrasah secara efektif dan efisien. Di samping itu, dengan ikut terlibat di madrasah pihak orang tua akhirnya menjadi tahu kebutuhan anaknya di

---

<sup>210</sup>Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah pada tanggal 27 Oktober 2015

madrasah perkelas apa saja, orang tua ikut memikirkan dan dapat membantu pembelajaran di kelas, sehingga tidak menutup kemungkinan untuk orang tua datang ke kelas membantu guru-guru di madrasah.

Upaya kepala madrasah untuk membuat masyarakat yang dulunya tidak peduli dengan madrasah sehingga mau peduli dan membantu madrasah merupakan usaha yang tidak selalu dapat dilakukan oleh kepala madrasah lain, karena untuk membuat masyarakat ikut memiliki madrasah itu bukanlah hal yang mudah, perlu adanya pendekatan terhadap masyarakat yang sedemikian rupa sehingga mereka mau menyadari pentingnya dunia pendidikan.

Dari hal tersebut dapat di lihat bahwa peran aktif masyarakat dalam madrasah ini sangat membantu meringankan beban madrasah, karena dengan bantuan dari masyarakat madrasah tidak banyak mengeluarkan dana untuk menggaji kuli bangunan, karena sudah dibantu oleh masyarakat secara sukarela. Peran aktif kepala madrasah dalam melibatkan masyarakat menjadikan madrasah yang dulunya tidak layak, menjadi madrasah yang megah dan dibanggakan oleh semua pihak terutama masyarakat.

Selain prestasi akademik prestasi yang lain yang membanggakan MIS ini adalah menjadi rujukan madrasah-madrasah lain baik itu madrasah yang dari dalam kecamatan maupun luar kecamatan untuk implementasi MBS dan pembelajaran PAKEM.

Hal itu dijelaskan oleh ketua komite madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>211</sup>

*Oo.... bagus-bagus, sekarang juara-juara terus sering dulu ndak pernah itu, terus anak-anak juga masuk di SMP Negeri banyak kok itu terus lulusnya itu rata-rata seratus persen MISnya itu, terus kita kemarin ada juara ya se kecamatan terus kita sering terpilih sepuluh besar apa dulu itu saya lupa ada suratnya itu, sering kita juara banyak ya, terus yang kedua kita sering dikunjungi berarti kita bagus kan dan yang ngunjungi bukan hanya dari Kecamatan tapi dari ketua DPRD Kabupaten Deli Serdang. Kepala Madrasah sama Kanwilnya kalau dari kecamatan itu biasa.*

---

<sup>211</sup> Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah pada tanggal 27 Oktober 2015

Prestasi yang di peroleh MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini tidak lepas dari peran kepe mimpinan kepala madrasah yang mengembangkan perubahan di madrasah ini sehingga bisa merubah madrasah yang tidak bermutu menjadi madrasah yang dikagumi masyarakat dan menjadi contoh madrasah lain. Upaya kepala madrasah untuk mengembangkan madrasah ini berangkat dari keprihatinan melihat kondisi madrasah ini, sehingga usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk melakukan perubahan di madrasah memang dimulai dari titik nol.

Berdasarkan uraian dari beberapa data di atas pembaharuan yang terjadi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dapat dijelaskan secara singkat dalam tabel berikut ini:

**TABEL 4.7**

**Perubahan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem**

<b>Kepemimpinan</b>	<b>Keadaan Sebelum Kepemimpinan</b>	<b>Keadaan Sesudah Kepemimpinan</b>
1. Manajemen kurikulum 2. Manajemen tenaga kependidikan 3. Manajemen kesiswaan 4. Manajemen sarana dan prasarana 5. Manajemen keuangan 6. Manajemen hubungan Masyarakat	1. Menggunakan kurikulum lama dengan metode ceramah 2. Tidak ada upaya peningkatan kualitas guru 3. Siswa kurang berprestasi 4. Sarana prasarana tidak memadai kelasnya hanya 3 ruangan dan tidak layak 5. Tidak ada pelibatan masyarakat 6. Tidak ada Transparasi keuangan	1. KTSP, PAKEM dan TEMATIK 2. Ada upaya peningkatan kualitas guru melalui pelatihan 3. Siswa menjadi berprestasi 4. Sarana dan prasarana sudah memadai dan layak serta banyak mempunyai ruangan kelas 5. Adanya pelibatan masyarakat 6. Adanya transparansi

Adapun proses, pendekatan, dan subsatansi kepemimpinan yang terjadi di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem bisa digambarkan

dalam bagan berikut:

**TABEL 4.8**  
**Proses, Pendekatan dan Substansi Kepemimpinan**

Proses	Pendekatan	Substansi Kepemimpinan
1. Perencanaan	1. Manajemen	1. Manajemen Kurikulum
2. Pengorganisasian	Peningkatan Mutu	2. Manajemen Tenaga
3. Penggerakan	Berbasis Madrasah	Kependidikan
4. Pembinaan		3. Manajemen Kesiswaan
5. Penilaian		4. Manajemen Sarana dan
6. Pengembangan		Prasarana
		5. Manajemen Keuangan
		6. Manajemen Hubungan

2. Respon Guru-guru Terhadap Kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

Gagasan kepemimpinan yang dikembangkan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem oleh kepala madrasah juga mempengaruhi perubahan sikap yang dilakukan oleh guru-gurunya di situ, secara umum mereka bisa menerima gagasan kepemimpinan tersebut, alasan mereka menerima pembaharuan di madrasah disebabkan karena :

Pembaharuan yang dilakukan oleh kepala madrasah juga mempengaruhi perubahan sikap dan perilaku guru-guru, sikap yang muncul itu bisa positif dan juga negatif, karena secara umum semua guru bisa menerima

gagasan pembaharuan tersebut sehingga muncul sikap yang positif.

Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>212</sup>

*Ya menerima, ya inikan meningkatkan kualitas kita, dengan nama madrasah terangkat Insyaallah gurunya juga terangkat pengaruhnya banyak, dari DIKNAS saja sudah ditolong ya kalau ada apa-apa guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem kita tidak terlalu dipersulit, kalau ada apa-apa kita didahulukan padahal dulu itu tidak begitu, jadi dengan kondisi seperti ini ya mengangkat guru-guru di sini, kemudian bentuk penerimaan saya ya melaksanakan semua perubahan dan pembaharuan itu, kalau madrasah terangkat kita kan terangkat juga, kalau dulu ditanya dari mana MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mesti kalau ada apa-apa pelayanannya selalu terakhir sekali, tapi kalau sekarang sudah ndak kalau ditanya dari mana MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem langsung ditangani dengan cepat.*

Hal tersebut juga senada dengan yang diungkapkan oleh guru lain pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>213</sup>

*Selagi itu positif ya kita terima aja ya, jadi selagi positif ya diterima gitu, namanya pembaharuan itukan alurnya yang ke positif ya, jadi ya kita terima dengan ikhlas, karena ndak mungkin akan menyedatkan kan ndak? dan rata-rata guru-guru di sini mau diajak maju mau, dan dampaknya nanti juga kembali ke kita misalnya dalam pembelajaran madrasah ini selalu mendahului madrasah-madrasah lain, bentuk penerimaannya ya melaksanakan apa yang disampaikan kepala madrasah terus setiap mendapatkan pembinaan itu langsung diterapkan di madrasah atau untuk pembelajaran itu langsung diterapkan di kelas masing-masing dan jika mengalami kesulitan nanti langsung bertanya kepada kepala madrasah.*

Alasan lain juga dijelaskan oleh kepala madrasah dalam wawancara dengan peneliti:<sup>214</sup>

*Ya kan ada perasaan madrasah kayak gini ya gimana, menerimanya karena diajak semangat jihad untuk mengembangkan madrasah dengan melihat MIN Beringin ya biar maju, ndak ada ceritanya kita kerja malas dapat uang banyak itu namanya cari pesugihan, yang ada itu*

---

<sup>212</sup>Wawancara dengan Guru Kelas V pada tanggal 29 Oktober 2015

<sup>213</sup>Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 29 Oktober 2015

<sup>214</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 30 Oktober 2015

*kerja keras dapat hasil, masuk surga karena ibadah, muridnya ingin di terima di SMP Negeri kita harus ngajar dengan baik akhirnya guru-guru semangat.*

Sementara Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti mengungkapkan alasannya menerima pembaharuan karena:<sup>215</sup>

*Kepemimpinan itukan untuk hal yang positif, dan itu bisa saya terima selama membawa dampak positif terhadap madrasah dan guru-guru di sini, saya pikirnya begini ya kalau madrasah baik nantikan imbasnya juga ke guru-guru juga.*

Dari hasil pengamatan peneliti hubungan baik antara kepala madrasah dan guru-guru dapat di lihat dalam aktivitasnya sehari-hari di madrasah, yang saling membantu dan mendukung satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena itulah kepala madrasah dengan guru menjalin kerja sama yang baik.<sup>216</sup>

Pada umumnya guru-guru berfikir apabila madrasah ini baik maka nanti dampaknya juga ke mereka, misalnya jika madrasah ini dikenal mempunyai prestasi yang bagus oleh masyarakat, guru-guru akan merasa bangga dan senang mengajar, selain itu dengan nama madrasah terangkat baik, maka nama guru-gurunya pun akan terangkat baik pula, jadi prestasi yang dimiliki madrasah akan berpengaruh banyak terhadap guru-guru.

Penerimaan guru-guru yang positif terhadap kepemimpinan di atas, menunjukkan bahwa adanya hubungan baik antara kepala madrasah dengan guru-gurunya, karena antara kepala madrasah dan guru-guru merasa ada kesamaan visi, misi dan tujuan dalam satu organisasi, karena itulah mereka selalu berusaha untuk bekerjasama dalam mewujudkan keberhasilan tujuan tersebut.

Hubungan baik antara kepala madrasah dan guru-guru tidak hanya terjadi di dalam madrasah saja tetapi juga di luar madrasah, hal tersebut dapat dilihat pada lampiran gambar.

Dengan adanya hubungan yang baik antara kepala madrasah dan guru-

---

<sup>215</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 30 Oktober 2015

<sup>216</sup>Observasi pada tanggal 2 Nopember 2015

guru akan mempermudah dalam menjalin kerjasama dalam memajukan madrasah, dalam hal pembaharuan para guru pada umumnya bisa menerima dengan baik, karena kepala madrasah selalu memberikan kepercayaan pada guru-guru dan sebaliknya para guru juga percaya bahwa adanya kepemimpinan di madrasah akan berdampak positif pada madrasah. Hal itu disampaikan oleh kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam wawancara dengan peneliti:<sup>217</sup>

*Untuk memberikan kepercayaan pada guru-guru agar mereka bias menerima kepemimpinan dengan ikhlas, saya memberikan motivasi agar mereka mau bekerja keras meskipun gajinya kecil, semua kerja keras diniatkan ibadah dan dengan ibadah itulah manusia bisa masuk surga, kemudian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran kepala madrasah mengarahkan guru-guru harus bisa mengajar dengan baik, agar anak-anak lulusan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini bisa diterima di SMP Negeri, karena itulah akhirnya guru-guru menjadi semangat.*

Dengan motivasi yang demikian guru-guru menjadi mudah untuk diajak melakukan perubahan, menanamkan nilai keikhlasan pada guru-guru itu memang sulit, tetapi keikhlasan itu sudah menancap di hati mereka sejak awal bekerja di madrasah ini, pada umumnya para guru tersebut mempunyai motivasi kerja untuk mengamalkan ilmu, badah kepada Allah, dan memajukan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, dengan modal awal tersebut akhirnya kepala madrasah tinggal mengarahkan mereka supaya lebih percaya bahwa kerja keras yang diikuti dengan hati yang ikhlas akan membawa keberhasilan.

Bentuk keikhlasan dan penerimaan guru-guru terhadap kepemimpinan ditunjukkan dengan melaksanakan apa yang diperintahkan kepala madrasah, hal tersebut disampaikan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>218</sup>

*Ya melaksanakan apa yang disampaikan kepala madrasah terus setiap mendapatkan pembinaan itu langsung diterapkan di madrasah*

---

<sup>217</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 1 Nopember 2015

<sup>218</sup>Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 3 Nopember 2015

*atau untuk pembelajaran itu langsung diterapkan di kelas masing-masing dan jika mengalami kesulitan nanti langsung bertanya kepada kepala madrasah.*

Sementara menurut Kepala Tata Usaha bentuk penerimaannya terhadap perubahan di madrasah diwujudkan dalam menerapkan model pembelajaran yang baru, hal tersebut diungkapkannya pada saat wawancara dengan peneliti pada saat wawancara:<sup>219</sup>

*Untuk saya sendiri berusaha menerapkan model pembelajaran tidak seperti yang lama, jadi anak-anak itu harus melalui proses pembelajaran dulu mulai dari mungkin persepsi, itu biasanya macam-macam ya! Persepsi itu biasanya pengamatan, kemudian percobaan dulu, kemudian ada cerita ada peran gitu baru setelah itu anak semua mengalami baru itu pembelajaran melalui proses inti, kemudian kegiatan akhir ya seperti itu, kalau dulukan ndak, ya itu bentuknya kemudian dilaksanakan ada bentuk nyata, bentuknya seperti itu.*

Bentuk penerimaan terhadap pembaharuan yang lain juga disampaikan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti.<sup>220</sup>

*Ya dengan cara kalau ada masukan dari kepala madrasah tentang sesuatu yang baru kita cepat untuk melaksanakan, misalnya ada pembelajaran model begini setelah kita diberi tahu ya kita langsung praktekkan itu ke anak-anak. Kalau tidak bisa ya nanya sama kepala madrasah ini bagaimana ya gitu seterusnya Jadi tidak hanya pembelajaran aja.*

Dari semua bentuk penerimaan di atas menunjukkan bahwa guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem bisa menerima dan mendukung kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah, dukungan dan keterlibatan mereka terhadap kepemimpinan akan mempercepat proses terjadinya perubahan di madrasah. Dengan menerima pembaharuan di madrasah berarti para guru harus melakukan perubahan sikap, keterampilan, pengetahuan dan perannya, karena perubahan tersebut dapat mempengaruhi aktivitas mereka di madrasah.

---

<sup>219</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 3 Nopember 2015

<sup>220</sup>Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 6 Nopember 2015



Sebelum terjadi pembaharuan guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mempunyai kebiasaan yang tidak disiplin, kurang bertanggung jawab, dan sebagai guru tidak mempunyai kemampuan yang memadai, hal tersebut disampaikan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>221</sup>

*Dulu mempunyai kebiasaan yang tidak disiplin, tanggung jawab yang kurang terhadap madrasah, ketrampilan dan pengetahuannya sebagai guru terbatas dan hanya mempunyai peran untuk mentransfer ilmu ke murid, dengan dikembangkannya kepemimpinan di madrasah ini akhirnya kebiasaan itu saya rubah untuk menjadi disiplin dan bertanggung jawab, meningkatkan kemampuannya melalui pelatihan-pelatihan dan merubah perannya sebagai fasilitator untuk menggali potensi peserta didik.*

Berdasarkan pengamatan peneliti perilaku guru dalam proses belajar mengajar di kelas sudah sesuai dengan model pembelajaran yang di kembangkan, guru banyak berfungsi sebagai fasilitator yang membantu menggali potensi anak.

Dengan adanya hubungan yang baik antara kepala madrasah dan guru-guru akan mempermudah dalam menjalin kerjasama dalam memajukan madrasah, dalam hal pembaharuan para guru pada umumnya bisa menerima dengan baik, karena kepala madrasah selalu memberikan kepercayaan pada guru-guru dan sebaliknya para guru juga percaya bahwa adanya kepemimpinan di madrasah akan berdampak positif pada madrasah. Hal itu disampaikan oleh kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dalam wawancara dengan peneliti:<sup>222</sup>

*Untuk memberikan kepercayaan pada guru-guru agar mereka bisa menerima kepemimpinan dengan ikhlas, saya memberikan motivasi agar mereka mau bekerja keras meskipun gajinya kecil, semua kerja keras diniatkan ibadah dan dengan ibadah itulah manusia bisa masuk surga, kemudian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran kepala madrasah mengarahkan guru-guru harus bisa mengajar dengan baik,*

---

<sup>221</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 6 Nopember 2015

<sup>222</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 7 Nopember 2015

*agar anak-anak lulusan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini bisa diterima di SMP Negeri, karena itulah akhirnya guru-guru menjadi semangat.*

Dengan motivasi yang demikian guru-guru menjadi mudah untuk diajak melakukan perubahan, menanamkan nilai keikhlasan pada guru-guru itu memang sulit, tetapi keikhlasan itu sudah menancap di hati mereka sejak awal bekerja di madrasah ini, pada umumnya para guru tersebut mempunyai motivasi kerja untuk mengamalkan ilmu, ibadah kepada Allah, dan memajukan MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem, dengan modal awal tersebut akhirnya kepala madrasah tinggal mengarahkan mereka supaya lebih percaya bahwa kerja keras yang diikuti dengan hati yang ikhlas akan membawa keberhasilan.

Bentuk keikhlasan dan penerimaan guru-guru terhadap kepemimpinan ditunjukkan dengan melaksanakan apa yang diperintahkan kepala madrasah, hal tersebut disampaikan oleh guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>223</sup>

*Ya melaksanakan apa yang disampaikan kepala madrasah terus setiap mendapatkan pembinaan itu langsung diterapkan di madrasah atau untuk pembelajaran itu langsung diterapkan di kelas masing-masing dan jika mengalami kesulitan nanti langsung bertanya kepada kepala madrasah.*

Sementara menurut Kepala Tata Usaha bentuk penerimaannya terhadap perubahan di madrasah diwujudkan dalam menerapkan model pembelajaran yang baru, hal tersebut diungkapkannya pada saat wawancara dengan peneliti pada saat wawancara:<sup>224</sup>

*Untuk saya sendiri berusaha menerapkan model pembelajaran tidak seperti yang lama ya, jadi anak-anak itu harus melalui proses pembelajaran dulu mulai dari mungkin persepsi, itu biasanya pengamatan, kemudian percobaan dulu, kemudian ada cerita ada peran gitu baru setelah itu anak semua mengalami baru itu pembelajaran melalui proses*

---

<sup>223</sup>Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 8 Nopember 2015

<sup>224</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 8 Nopember 2015

*inti, kemudian kegiatan akhir ya seperti itu, kalau duluan ndak, ya itu bentuknya kemudian dilaksanakan ada bentuk nyata, bentuknya seperti itu.*

Bentuk penerimaan terhadap pembaharuan yang lain juga disampaikan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>225</sup>

*Ya dengan cara kalau ada masukan dari kepala madrasah tentang sesuatu yang baru kita cepat untuk melaksanakan, misalnya ada pembelajaran model begini setelah kita diberi tahu ya kita langsung praktekkan itu ke anak-anak. Kalau tidak bisa ya nanya sama kepala madrasah ini bagaimana ya gitu seterusnya! Jadi tidak hanya pembelajaran aja.*

Dari semua bentuk penerimaan di atas menunjukkan bahwa guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem bisa menerima dan mendukung kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah, dukungan dan keterlibatan mereka terhadap kepemimpinan akan mempercepat proses terjadinya perubahan di madrasah. Dengan menerima pembaharuan di madrasah berarti para guru harus melakukan perubahan sikap, ketrampilan, pengetahuan dan perannya, karena perubahan tersebut dapat mempengaruhi aktivitas mereka di adrasah.

Sebelum terjadi pembaharuan guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mempunyai kebiasaan yang tidak disiplin, kurang bertanggung jawab, dan sebagai guru tidak mempunyai kemampuan yang memadai, hal tersebut disampaikan oleh kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>226</sup>

*Dulu mempunyai kebiasaan yang tidak disiplin, tanggung jawab yang kurang terhadap madrasah, ketrampilan dan pengetahuannya sebagai guru terbatas dan hanya mempunyai peran untuk mentransfer ilmu ke murid, dengan dikembangkannya kepemimpinan di madrasah ini akhirnya kebiasaan itu saya rubah untuk menjadi disiplin dan bertanggung jawab, meningkatkan kemampuannya melalui pelatihan-pelatihan dan merubah perannya sebagai fasilitator untuk menggali potensi peserta didik.*

---

<sup>225</sup>Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 10 Nopember 2015

<sup>226</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 10 Nopember 2015

Berdasarkan pengamatan peneliti perilaku guru dalam proses belajar mengajar di kelas sudah sesuai dengan model pembelajaran yang di kembangkan, guru banyak berfungsi sebagai fasilitator yang membantu menggali potensi anak-anak tinggal dibimbing dan diarahkan untuk bisa aktif di dalam kelas, jadi ketika mengajar di dalam kelas guru tidak lagi banyak ceramah.

Penerimaan guru-guru terhadap pembaharuan berakibat pada perubahan perilaku mereka dan pada akhirnya dapat mempengaruhi terhadap proses pembelajaran, sehingga untuk pembelajaran PAKEM dan TEMATIK yang dikembangkan itu dinilai berhasil oleh pihak Kemenag dan Dinas Pendidikan, hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya guru-guru dari madrasah lain yang melakukan studi banding dan belajar dari pengalaman para guru di sini.

Keberhasilan guru-guru dalam proses pembelajaran itu tidak bisa lepas dari peran kepala madrasah yang juga sebagai Dosen di perguruan tinggi, hal tersebut disampaikan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>227</sup>

*Dengan menjadi dosen itu, kepala madrasah biasanya mendapatkan ilmu terlebih dahulu, kemudian langsung diimbaskan ke guru-guru, jadi sebelum mengikuti pelatihan-pelatihan di luar biasanya mereka lebih dulu diberi masukan dan dilatih oleh kepala madrasah, sehingga ketika mengikuti pelatihan di luar sudah siap, setelah mengikuti pelatihan mereka sudah bisa menguasai dan tinggal menerapkan di kelasnya masing-masing, kemudian apabila dalam penerapannya itu mengalami kesulitan mereka langsung menanyakan pada kepala madrasah.*

Dengan strategi tersebut ternyata dapat mempercepat keberhasilan proses belajar mengajar di madrasah ini. Selain PAKEM dan TEMATIK madrasah ini juga sudah menerapkan KTSP yang pemberlakuannya secara resmi masih tahun 2009, MIS ini sudah menerapkan terlebih dahulu, bahkan kepala madrasah yang menyusun sendiri KTSPnya. Hal itu dijelaskan oleh kepala

---

<sup>227</sup>Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 11 Nopember 2015

madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>228</sup>

*Di MI ini PAKEM-nya sudah berjalan 90% di madrasah ini. Kemudian juga sudah menerapkan TEMATIK untuk kelas I sampai III, sementara untuk KTSP yang pemberlakuannya secara resmi masih tahun 2009 itu juga sudah diterapkan, bahkan saya yang menyusun sendiri KTSPnya, madrasah lain belum menerapkan KTSP bahkan kepala madrasah nya masih bingung dengan KTSP namun di MI sini sudah cepat sekali merespon kebijakan tentang KTSP, lha harapan saya itu nanti saat KTSP sudah resmi diberlakukan di seluruh Indonesia madrasah ini sudah jauh berada di depan dari pada madrasah-madrasah yang lain*

Selain dinilai berhasil model pembelajaran yang diterapkan dan dikembangkan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini juga dianggap sangat mempengaruhi kecepatan siswa dalam mengikuti pelajaran, hal tersebut disampaikan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti : <sup>229</sup>

*Ya PAKEM itu dapat dikatakan mempengaruhi kecepatan siswa dalam mengikuti dan menerima pelajaran, karena inti dari PAKEM itu peserta didik bisa belajar tanpa merasa ditekan, jadi mereka belajar tidak merasa disuruh atau dipaksa, karena pada umumnya anak-anak itu akan malas belajar jika belajarnya diperintah, karena merasa diperintah itulah akhirnya dalam belajar menjadi berat hati karena tidak sesuai dengan hatinya, dengan PAKEM ini anak-anak tidak merasa diperintah tetapi mereka belajar sesuai dengan yang dia mau, kemudian guru-guru hanya tinggal mengarahkan dan membimbing.*

Hal di atas juga disampaikan oleh Kepala Tata Usaha pada saat wawancara dengan peneliti : <sup>230</sup>

*Ya yang jelas siswa lebih siap dengan pembelajaran ini karena kan siswa merasa belajar itu tidak dipaksa tapi ya kesadaran mereka, karena senangya. Jadinya rata-rata siswa siap karena kan menyenangkan itu tadi lho ya.*

Dengan model pembelajaran di atas menunjukkan bahwa anak-anak merasa lebih siap untuk menerima pelajaran, mereka bisa belajar dengan hati yang

---

<sup>228</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 11 Nopember 2015

<sup>229</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 11 Nopember 2015

<sup>230</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 11 Nopember 2015

senang tanpa disuruh dan dipaksa, karena mereka belajar berdasarkan kesadarannya akhirnya mereka bisa melakukan dengan senang.

Keberhasilan pembelajaran di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem ini dipengaruhi oleh perubahan perilaku guru, sementara terjadinya perubahan perilaku tersebut merupakan suatu bentuk penerimaan dan dukungannya terhadap pembaharuan yang dikembangkan oleh kepala madrasah. Secara umum guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dapat menerima kepemimpinan dengan sikap yang positif dan adanya tujuan yang luhur tanpa ada penolakan sedikit pun, dengan penerimaan dan dukungan guru-guru tersebut maka dapat mempercepat proses terjadinya perubahan dimadrasah.

**TABEL 4.9**

**Respon Bawahan Terhadap Kepemimpinan**

Bentuk Respon
1. Menerima
2. Komitmen Tinggi
3. Motivasi spiritual

**3. Proses Kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem**

Proses untuk mengambil keputusan kepemimpinan pada hakekatnya adalah suatu proses yang dilalui individu atau kelompok, mulai dari pertama kali adanya kepemimpinan, kemudian dilanjutkan dengan adanya keputusan sikap terhadap pembaharuan, penetapan keputusan untuk menerima atau menolak, implementasi dan konfirmasi atas keputusan kepemimpinan yang dipilihnya.

Setiap terjadi kepemimpinan di suatu lembaga sikap yang muncul itu bisa positif dan juga negatif, sementara antara sikap dan tanggapan itu sendiri

sangat erat kaitannya, karena dengan sikap tertentu akan dapat menimbulkan tanggapan tertentu juga, dan tanggapan tertentu terhadap suatu obyek atau situasi dapat menimbulkan sikap tertentu pada seseorang. Di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem sikap yang muncul dari para guru terhadap kepemimpinan adalah positif.

Gagasan pembaharuan yang dikembangkan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem oleh kepala madrasah dapat mempengaruhi perubahan sikap yang dilakukan oleh para guru, secara umum mereka bisa menerima gagasan kepemimpinan tersebut, dengan alasan:

*Pertama*, ada semangat jihad dan komitmen yang tinggi dari para guru untuk bisa ikut mengembangkan pendidikan sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan mutu madrasah.

*Kedua*, adanya keinginan dari guru-guru untuk maju dan melihat madrasah nya berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, dengan adanya keinginan yang demikian, maka mereka menganggap kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai gagasan yang positif, karena itu sesuatu yang positif akhirnya perubahan itu bias diterima dengan mudah dan ikhlas.

*Ketiga*, pada umumnya guru-guru berfikir apabila madrasah ini baik maka dampaknya juga ke guru, misalnya jika madrasah ini dikenal mempunyai prestasi yang bagus oleh masyarakat, guru-guru akan merasa bangga dan senang mengajar, selain itu dengan nama madrasah terangkat baik, maka nama guru-gurunya pun akan terangkat baik pula, jadi prestasi yang dimiliki madrasah akan berpengaruh banyak terhadap guru-guru.

Dengan penerimaan guru-guru yang positif terhadap kepemimpinan, maka hubungan baik antara kepala madrasah dengan guru-gurunya tetap terjaga, karena antara kepala madrasah dan guru-guru merasa ada kesamaan visi, misi dan tujuan dalam satu organisasi, karena itulah mereka selalu berusaha untuk bekerjasama dalam mewujudkan keberhasilan tujuan tersebut.

Untuk memberikan kepercayaan pada guru-guru agar mereka bisa menerima kepemimpinan itu dengan keikhlasan, kepala madrasah memberi motivasi agar mereka mau bekerja keras. Dengan motivasi demikian guru-guru menjadi mudah untuk di ajak melakukan perubahan, menanamkan nilai keikhlasan pada guru-guru itu memang tidak mudah, tetapi jika keikhlasan itu sudah menancap di hati mereka maka kepala madrasah tinggal mengarahkan, agar lebih percaya bahwa kerja keras yang diikuti dengan hati yang ikhlas akan membawa keberhasilan.

Kepemimpinan yang dilakukan oleh setiap kepala madrasah memang tidak serta merta dapat di terima oleh guru-guru, karena institusi pendidikan itu memang dikatakan sukar untuk mengalami perubahan, karena sistem pendidikan dianggap lebih resisten terhadap sebarang perubahan dan kepemimpinan dibanding dengan institusi perindustrian dan bidang pertanian, hal ini dikarenakan guru-guru dan para pendidikan lebih sukar menerima kepemimpinan.

Bentuk keikhlasan dan penerimaan guru-guru terhadap kepemimpinan ditunjukkan dalam sikap dan perbuatan mereka di madrasah, misalnya:

*Pertama*, mau melaksanakan apa yang disampaikan kepala madrasah, jadi setiap nasehat ataupun perintah yang diberikan oleh kepala madrasah pada mereka langsung di tanggapi dengan sikap yang positif dan dilaksanakan sebaik mungkin.

*Kedua*, mau mengikuti pelatihan-pelatihan baik yang dilakukan oleh Kemenag, Dinas Pendidikan atau KPI, semua pelatihan tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas para guru sehingga dapat mengajar dengan baik dan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di madrasah.

*Ketiga*, setelah mengikuti pelatihan-pelatihan dalam hal pembelajaran guru-guru langsung menerapkan di kelasnya masing-masing, jika mengalami kesulitan mereka tanyakan pada kepala madrasah.



*Keempat*, berusaha untuk menerapkan model pembelajaran yang baru dan tidak menggunakan model pembelajaran lama seperti ceramah, selain itu berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar.

*Kelima*, meningkatkan hubungan kerjasama sesama guru artinya antara guru yang satu dengan yang lainnya saling membantu, misalnya ada guru yang tidak masuk guru lain yang kosong langsung menggantikan guru tersebut.

*Keenam*, dengan memberikan usulan atau masukan pada waktu rapat atau di luar rapat, semua itu dilakukan dalam rangka melibatkan diri dalam proses pengembangan kepemimpinan madrasah.

Dalam hal penerimaan kepemimpinan memang ada beberapa kategori penerimaan di antaranya ada *early adopter*, *early majority*, *late majority* dan *late majority*.

Penerimaan guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem tergolong dalam *early adopter* karena rata-rata semua guru itu bisa menerima dan mengikuti perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah, mereka menjadi pengikut *innovator* karena memang secara rasional kepemimpinan ini dianggap dapat menjadikan madrasah lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Menurut Sabari kepemimpinan itu dianggap dapat menyangkut aspek sosial psikologis karena berkaitan dengan sikap mental penerima terhadap ide baru yang mencakup orang lain, oleh karena itu akan menyangkut kualitas hubungan antara kedua belah pihak tersebut, kualitas hubungan antara sumber kepemimpinan dengan yang dikenai akan mempengaruhi sikap dan tanggapan penerima kepemimpinan terhadap apa yang dikepemimpinankan.

Menurut peneliti dari semua bentuk penerimaan di atas menunjukkan bahwa guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem bisa menerima dan mendukung kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah, dukungan dan keterlibatan mereka terhadap kepemimpinan akan mempercepat proses terjadinya perubahan di madrasah, karena semakin

cepat penerimaan dalam kepemimpinan akan dapat mempercepat keberhasilan kepemimpinan, sebaliknya jika penerimaan kepemimpinan lambat maka dapat menjadi faktor penghambat realisasi dari sebuah kepemimpinan.

Menurut Supriyadi setiap pembaharuan yang terjadi akan membawa perubahan dan akibat adanya perubahan tersebut akan berimplikasi pada pelaku kepemimpinan, perubahan pada pelaku itu menyangkut perubahan sikap, keterampilan, pengetahuan dan peran.<sup>231</sup> Dengan menerima kepemimpinan di madrasah berarti para guru harus melakukan perubahan sikap, ketrampilan, pengetahuan dan perannya, karena perubahan tersebut dapat mempengaruhi aktivitas mereka di madrasah.

Sebelum terjadi perubahan guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem mempunyai kebiasaan yang tidak disiplin, tanggung jawab yang kurang terhadap madrasah, keterampilan dan pengetahuannya sebagai guru terbatas dan hanya mempunyai peran untuk mentransfer ilmu ke murid, dengan dikembangkannya kepemimpinan di madrasah ini kepala madrasah merubah kebiasaannya untuk disiplin dan bertanggung jawab, meningkatkan kemampuannya melalui pelatihan-pelatihan dan merubah perannya sebagai fasilitator untuk menggali potensi peserta didik.

Menurut Supriyadi perubahan perilaku yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan merupakan reaksi dari individu terhadap pembaharuan.<sup>232</sup> Hal tersebut sama seperti yang terjadi pada guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem selama kepemimpinan, perubahan perilaku yang dilakukan para guru itu merupakan suatu bentuk penerimaan dan dukungan terhadap kepemimpinan yang dikembangkan dan dengan perubahan perilaku tersebut ternyata dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan di madrasah ini.

---

<sup>231</sup>Saputro Supriyadi, *Manajemen Pembaharuan Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah* (Jurnal Filsafat, Teori dan Praktik Kependidikan. 2002), h. 13

<sup>232</sup>Saputro Supriyadi, *Manajemen*, h. 16

Berdasarkan diskusi hasil temuan di atas menurut peneliti dapat diambil suatu benang merah bahwa penerimaan kepemimpinan dari guru-guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem dapat dikategorikan dalam *early adopter* karena pada umumnya kepemimpinan itu bisa diterima dengan komitmen yang tinggi dan motivasi spiritual. Sehingga mereka mau mengikuti perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah atau menjadi pengikut sang *innovator*, dengan modal keyakinan secara rasional itulah kepemimpinan ini dianggap dapat membawa perubahan yang positif terhadap madrasah.

#### 4. Upaya Kepemimpinan Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

Dalam upaya proses kepemimpinan pendidikan tersebut beberapa kendala dihadapi. Bukti-bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan banyak dilakukan, akan tetapi sedikit sekali terjadi perubahan.

Proses kepemimpinan pendidikan, tidak selalu berjalan mulus seperti yang diharapkan oleh para perencana pembaharuan pendidikan. Hal demikian itu kemungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan salah satu Madrasah Dasar yang banyak mengalami perubahan dalam waktu yang relatif singkat, perubahan yang terjadi di sana tidak hanya dari segi fisik saja tetapi juga dari segi non fisik. seperti penerapan Manajemen Berbasis Madrasah-nya yang berhasil, pembelajaran PAKEM-nya yang bagus, prestasi yang semakin baik dan lain-lainnya, hal ini menunjukkan bahwa kualitas dari madrasah ini semakin meningkat, untuk melakukan kepemimpinan dari madrasah yang tidak bermutu menjadi madrasah yang bermutu dan diminati oleh masyarakat ini tentunya bukanlah suatu hal yang mudah, perlu adanya usaha dan kerja keras dari berbagai pihak terutama pihak kepala madrasah sebagai *leader* madrasah.

Usaha dan kerja keras tersebut akhirnya dapat menjadikan

madrasah menjadi bermutu, untuk menjadikan madrasah yang bermutu tentunya banyak kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah, karena tidak mungkin kepemimpinan itu dapat berjalan lancar.

Keputusan untuk melakukan kepemimpinan di madrasah memang tidak mudah, karena dalam setiap kepemimpinan akan selalu mengalami kendala yang beraneka ragam, kendala yang dihadapi dalam kepemimpinan bukan hanya karena tidak di terima di lingkungan madrasah saja (*mental block barrier*), tetapi kendala itu bisa dari faktor *cultural block* dan *social block*. Berdasarkan data yang peneliti peroleh kendala yang dihadapi oleh madrasah ini untuk kepemimpinan adalah sebagai berikut:

*Pertama*, bagaimana melibatkan masyarakat, kendala ini termasuk dalam *social block* karena masyarakat sekitar madrasah ini dulu enggan dan tidak mau peduli dengan madrasah ini, untuk merubah masyarakat dan menyatukan persepsi memang tidak mudah bagi kepala madrasah, apalagi pada masyarakat kampung yang awam dengan dunia pendidikan, untuk mau melibatkan diri ke madrasah tentu sangat sulit sekali, karena itu butuh waktu dan proses untuk melakukan berbagai pendekatan pada masyarakat.

Pendekatan yang digunakan oleh kepala madrasah pada masyarakat adalah melalui pendekatan komunikasi persuasif, dengan ketrampilan komunikasi kepala madrasah yang menjadi kepala Dusun akhirnya lambat laun masyarakat mau berubah, wali murid dan masyarakat sering dikumpulkan oleh kepala madrasah, kemudian mereka diajak berbicara tentang madrasah dan disuruh mengungkapkan ide untuk memajukan madrasah, kemudian mendatangi orang-orang yang mau diajak berbicara untuk memajukan pendidikan dan menyampaikan program madrasah.

Untuk melakukan pendekatan tersebut memang tidak mudah karena tidak semua kepala madrasah itu mampu melakukan itu, padahal untuk implementasi Manajemen Berbasis Madrasah ini dibutuhkan

peran serta dan pelibatan masyarakat, sehingga masyarakat itu dapat mengetahui perkembangan dan kebutuhan madrasah, dengan keberhasilan kepala madrasah menjalin kerja sama dengan masyarakat akhirnya implementasi Manajemen Berbasis Madrasah ini dapat berkembang pesat di madrasah, sehingga tidak heran jika banyak kepala madrasah dari madrasah lain baik dalam kota maupun luar kota yang belajar pada kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.

*Kedua*, masalah dana, sumber dana madrasah yang ada selama ini ada dua yakni intern dan ekstern, dana intern itu berasal dari SPP anak-anak, infak yang dikumpulkan oleh anak-anak setiap minggu, dana BOS, atau bentuk bantuan lain dari dinas pendidikan, sementara dana ekstern itu diperoleh dari masyarakat baik itu yang berupa donatur atau sumbangan-sumbangan lain. Pembayaran SPP di madrasah ini di tarik dengan model prioritas, jadi pembayarannya tergantung dari kemampuan dari wali murid, dengan model prioritas SPP itu dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu menengah ke atas, menengah dan menengah ke bawah, begitu pula untuk dana yang dikumpulkan melalui gerakan peduli madrasah di tiap kelas juga menggunakan model demikian.

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan madrasah swasta sehingga guru-gurunya banyak yang bukan PNS, karena itu gaji guru harus di ambil dari uang madrasah yang berasal dari uang SPP, sementara untuk menaikkan SPP madrasah ini kesulitan karena sudah menerima dana BOS, karena itu setelah menerima dana BOS pihak madrasah mensosialisasikan pada wali murid, sehingga ada sebuah kesepakatan bahwa meskipun sudah ada dana BOS mereka tetap mau membayar SPP.

Dari semua keuangan yang masuk di madrasah, pengeluaran terbesar adalah untuk membayar gaji guru, adapun dana lain yang masuk di madrasah dari donatur atau yayasan itu jumlahnya relatif kecil, sehingga belum

mencukupi untuk mengembangkan dan melengkapi fasilitas madrasah yang lain, karena itu kepala madrasah mengalami kesulitan dalam urusan dana, keinginan utamanya untuk mengembangkan gedung madrasah tidak bisa terlaksana karena madrasah tidak mempunyai lahan dan dana, sementara siswa yang mendaftar dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, akhirnya jalan keluar yang ditempuh oleh kepala madrasah untuk menyelesaikan permasalahan tersebut adalah dengan cara meminjam sertifikat tanah milik masyarakat sebagai jaminan untuk meminjam uang di Bank, kemudian uang tersebut dikembalikan dengan cara mengangsur.

Dengan modal keberanian kepala madrasah untuk meminjam tersebut akhirnya permasalahan keuangan madrasah ini bisa diatasi, walaupun masih belum sesuai dengan yang diharapkan kepala madrasah, harapan kepala madrasah untuk membeli lahan yang luas untuk membangun gedung baru, melengkapi fasilitas yang ada di dalam kelas untuk menunjang pembelajaran seperti TV, VCD LCD, komputer sehingga dapat mempermudah guru-guru dalam proses belajar mengajar, namun untuk mewujudkan itu kendala utamanya adalah dana, gagasan dan ide dari kepala madrasah banyak sekali, tetapi keinginan untuk maju tanpa adanya dana tidak akan berjalan lancar.

Setelah hasil temuan di atas didiskusikan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kendala utama yang dihadapi MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem adalah masalah pelibatan masyarakat, masalah ini dapat diselesaikan dengan melakukan pendekatan komunikasi persuasif antara kepala madrasah dan masyarakat, kemudian masalah lain yang paling besar pengaruhnya terhadap pengembangan kepemimpinan adalah dana, masalah ini sampai saat ini masih belum bisa diselesaikan dengan baik, namun untuk mengatasi masalah tersebut upaya yang dilakukan kepala madrasah adalah memanfaatkan semua sumberdaya yang ada di madrasah secara efektif dan efisien.

5. Kendala-kendala yang di hadapi oleh Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem merupakan salah satu madrasah yang banyak mengalami perubahan dalam waktu yang relatif singkat, perubahan yang terjadi di sana tidak hanya dari segi fisik saja tetapi juga dari segi yang lainnya seperti penerapan Manajemen Berbasis Madrasah yang berhasil, pembelajaran PAKEMnya yang bagus, prestasi yang semakin baik dan lain-lainnya, hal ini menunjukkan bahwa kualitas dari madrasah ini semakin tidak diragukan lagi oleh masyarakat, untuk melakukan perubahan dari madrasah yang tidak bermutu menjadi madrasah yang bermutu dan diminati oleh masyarakat ini tentunya bukanlah suatu hal yang mudah, perlu adanya usaha dan kerja keras dari berbagai pihak terutama pihak kepala madrasah yang notabeneanya sebagai *leader* di madrasah.

Dari usaha dan kerja keras itulah akhirnya dapat menjadikan madrasah ini bermutu, untuk menjadikan madrasah ini demikian tentunya banyak kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah, karena tidak mungkin pembaharuan itu dapat berjalan mulus tanpa adanya kendala, bagi madrasah negeri yang besar saja untuk mengembangkan kepemimpinan itu banyak sekali mengalami kendala, apalagi madrasah swasta yang lahannya sempit dan berada di bawah naungan yayasan yang tidak banyak memberikan kontribusi pada madrasah, bisa jadi kendala yang dihadapi akan menjadi semakin banyak.

Dalam melakukan pembaharuan madrasah akan selalu dihadapkan dengan kendala-kendala yang dapat menghambat proses terjadinya perubahan. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, kendala yang dihadapi oleh madrasah ini untuk pembaharuan diantaranya adalah kesulitan kepala madrasah dalam menyatukan persepsi dengan masyarakat, hal itu dijelaskan oleh Kepala Tata Usaha saat wawancara dengan peneliti.<sup>233</sup>

*Kesulitannya kalau untuk MBS itu menyatukan persepsi dengan masyarakat. Solusi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah mencoba mengumpulkan masyarakat, kemudian diajak ngobrol tentang madrasah, masyarakat di suruh mengungkapkan ide untuk*

---

<sup>233</sup>Wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada tanggal 13 Nopember 2015

*kemajuan madrasah, nah yang idenya bagus itu tadi dipakai. Memang Pak Syuktinya pandai komunikasi ya membawa orang itu mudah, saya saja ndak bisa kalau disuruh kayak beliau itu, dengan begitu akhirnya masyarakat itu jadi percaya dan mau diajak kerjasama dengan Madrasah.*

Sedangkan menurut ketua komite madrasah kesulitannya dulu itu adalah melibatkan lingkungan masyarakat, hal tersebut disampaikan pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>234</sup>

*Ya membuat lingkungan masyarakat mau kerjasama itu cukup susah, hal itu juga dikeluhkan oleh kepala madrasah dan komite madrasah pada saat studi banding ke situ, kesulitan bagi mereka adalah bagaimana lingkungan masyarakat itu mau melibatkan diri di sini, apalagi orang-orang kampung itu kadang-kadang urusan-urusan dia saja ndak bisa kok mau ngurusin madrasah, tapi dengan pendekatan komunikasi persuasif kepala madrasah akhirnya mereka mau melibatkan diri ke madrasah.*

Menurut kepala madrasah untuk menyelesaikan hambatan tersebut, upaya yang dilakukan adalah dengan cara melakukan pendekatan pada masyarakat dan mengajak mereka bicara tentang madrasah, hal itu disampaikan kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>235</sup>

*Caranya supaya mereka mau terlibat ya wali murid dan masyarakat sering kita kumpulkan, kemudian mereka kita ajak berbicara tentang madrasah dan disuruh mengungkapkan ide untuk memajukan madrasah terus apabila idenya bagus itu kita pakai, usaha yang lain selain mengumpulkan mereka adalah mendatangi orang-orang yang mau diajak berbicara untuk memajukan pendidikan dan menyampaikan program madrasah dan keluh kesah kita, dengan pendekatan komunikasi persuasif itulah alhamdulillah mereka bisa diajak untuk kerjasama dan dilibatkan dengan madrasah.*

Dari beberapa penjelasan di atas menunjukkan bahwa kendala yang dihadapi pada saat melakukan pembaharuan madrasah adalah melibatkan masyarakat untuk berperan aktif terhadap madrasah, namun kesulitan tersebut dapat diselesaikan dengan baik oleh kepala madrasah melalui pendekatan

---

<sup>234</sup> Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah pada tanggal 13 Nopember 2015

<sup>235</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 13 Nopember 2015



komunikasi persuasif. Di samping kendala tersebut, masih ada kendala lain yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam melakukan kepemimpinan, hal tersebut diungkapkan oleh ketua komite madrasah ketika wawancara dengan peneliti:<sup>236</sup>

*Kesulitannya ya menaikkan SPP itu kita repot karena ada dana BOS itu, kemudian karena lingkungannya madrasah ini memang masuk dalam gang sempit ya, kemarin kepala madrasah sempat bilang ke saya, coba kalau kita punya dana rumah-rumah di depan itu mau saya beli biar madrasah ini agak luas. Sebenarnya kalau ada dana kita juga ingin beli dramband sama band kalau ada uang karena itu penting. Fasilitasnya kita ndak punya karena dana kita sudah terkuras untuk bayar guru. Solusinya kita pinjam, berani pinjam kita ndak punya sertifikat pake aja sertifikat yang lain, kita juga punya donatur bu Alfiah itu kan sering kadang-kadang minjemi tanpa bunga terserah nanti nyicilnya kapan-kapan, dia itu termasuk donatur tetap di sini, kalau ada rapat biasanya dia juga memberikan sumbangan lima ratus ribu, dulu dia jadi Ketua Komite di Madrasah sini.*

Kesulitan untuk menaikkan SPP madrasah juga disampaikan oleh bendahara madrasah pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>237</sup>

*Kesulitan yang pertama itu masalah keuangan dari anak-anak dulu itu SPP madrasah hanya 3000 mau dinaikkan menjadi 5000 wali murid sudah merasa keberatan sekali, dan untuk menghilangkan rasa keberatan mereka, itu membutuhkan waktu yang relatif lama, karena harus memberikan pengertian sedikit demi sedikit pada mereka, akhirnya setelah di beri masukan dan pengertian oleh kepala madrasah lama-lama wali murid bisa menerima, kemudian untuk menaikkan SPP menjadi 10.000-15.000 seperti yang sekarang ini, pihak madrasah mencoba dengan memberi angket kepada wali murid untuk memilih SPP anaknya sesuai dengan tingkat kemampuannya, dengan cara seperti itu ternyata wali murid lebih bisa menerima.*

Masalah dana memang menjadi kendala utama di madrasah ini, hal tersebut diungkapkan oleh salah satu guru MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>238</sup>

*Kendalanya yang utama adalah dana itu yang saya soroti, kemudian seperti ini bagaimana kalau madrasah ini dalam tiap kelas itu kita*

---

<sup>236</sup>Wawancara dengan Ketua Komite Madrasah pada tanggal 14 Nopember 2015

<sup>237</sup>Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 14 Nopember 2015

<sup>238</sup> Wawancara dengan Bendahara Madrasah pada tanggal 14 Nopember 2015

*mempunyai TV , DVD itu sudah ada di angan-angan kepala madrasah tapi karena dananya tidak ada jadi tidak bisa terealisasi, maunya kan ada VCD sendiri, ada TV sendiri, ada komputer sendiri gurunya langsung itu, hal yang seperti itu dulu sudah pernah disampaikan, tapi kendalanya ya di dana. Karena kalau kita ingin maju itu kan butuh dana kalau ada daya ndak ada dana kan ndak bisa jalan, begitu juga sebaliknya ada dana dan ndak ada daya ya ndak bisa maju. Lha madrasah ini punya daya tapi dananya yang ndak ada. Pak Syukri itu kemauannya banyak tapi kendalanya di dana, solusinya ya pinjam-pinjam, sebenarnya ada donatur tapi masih belum bisa mencukupi.*

Hal itu juga senada dengan penjelasan guru yang lain pada saat wawancara dengan peneliti:<sup>239</sup>

*Kalau menurut saya yang utama itu yang terasa itu dana, jadi dana itu kesulitan sampai saat ini, tapi Pak Syukri itu berani ngutang dengan bayar nyicil itu mungkin kalau seandainya orang lain itu ndak akan berani, sementara wali murid yang bisa dimintai donatur dan yang sudah bisa diajak kerja sama di sini kebanyakan orang kampung dan orang kampung itu kan yang menengah ke atas itu hanya beberapa orang saja lebih banyak yang menengah ke bawah jadi itu juga menjadi kendala.*

Mengembangkan dan melengkapi fasilitas madrasah yang lain, karena itulah kepala madrasah mengalami kesulitan dalam urusan dana, keinginan utamanya untuk mengembangkan gedung madrasah tidak bisa terlaksana karena madrasah tidak punya lahan dan dana, sementara siswa yang mendaftar dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, akhirnya jalan keluar yang ditempuh oleh kepala madrasah untuk menyelesaikan permasalahan tersebut adalah dengan cara meminjam, kepala madrasah berani meminjam sertifikat tanah milik masyarakat sebagai jaminan untuk meminjam uang di Bank, kemudian uang tersebut dikembalikan dengan cara mengangsur.

Menurut penjelasan kepala madrasah pada saat wawancara dengan peneliti menyatakan bahwa :<sup>240</sup>

*Dananya minim, dukungan dari organisasi juga minim, kemudian jalan keluarnya kita pinjam sertifikat masyarakat untuk pinjam uang di Bank,*

---

<sup>239</sup>Wawancara dengan Guru Kelas II pada tanggal 14 Nopember 2015

<sup>240</sup>Wawancara dengan Kepala Madrasah pada tanggal 17 Nopember 2015

*ya alhamdulillah ada yang mau memberikan pinjaman, malah yang pinjam uang ke Bank dan yang ngurus itu dia sendiri, yang ngangsurkan dia tapi uangnya dari sini, coba bayangkan! itu orang tua yang anaknya sudah ndak madrasah di sini tapi hubungannya baik sekali ya karena dia tau kebutuhan madrasah dan mau diajak berjuang.*

Dengan mau meminjamkan sertifikat tanah pada madrasah itu menunjukkan bahwa hubungan madrasah dengan masyarakat itu baik sekali, upaya dari kepala madrasah untuk melibatkan masyarakat sudah berhasil, kepedulian masyarakat dengan madrasah sangat tinggi, kepedulian tersebut tidak hanya dari wali murid yang mempunyai anak di situ, tetapi dari mereka yang tidak mempunyai anak di madrasah itupun juga peduli, bahkan yang memberikan pinjaman sertifikat tanah pada madrasah itu tidak mempunyai anak yang madrasah di situ.

Masalah dana ternyata menjadi kendala yang utama di madrasah ini, sehingga dapat menghambat proses perkembangan kepemimpinan, untuk menyelesaikan masalah dana tersebut upaya yang dilakukan madrasah terutama kepala madrasah adalah dengan mencari pinjaman sertifikat tanah masyarakat sebagai jaminan untuk meminjam uang di Bank, kemudian untuk mengembalikannya dengan cara mengangsur, untuk melakukan sebuah pembaharuan memang tidak bisa berjalan mulus tanpa kendala, adanya kendala-kendala tersebut dapat menghambat laju kepemimpinan di madrasah, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk mencari penyelesaian masalah tersebut secara cepat dan tepat.

Berdasarkan data-data di atas, dapat ditarik garis besar bahwa kendala utama yang dihadapi MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem adalah masalah pelibatan masyarakat, masalah ini dapat diselesaikan dengan melakukan pendekatan komunikasi persuasif antara kepala madrasah dan masyarakat, kemudian masalah lain yang paling besar pengaruhnya terhadap pengembangan kepemimpinan adalah dana, masalah ini sampai saat ini masih belum bisa diselesaikan dengan baik, namun untuk mengatasi masalah dana tersebut usaha yang dilakukan kepala madrasah adalah memanfaatkan berbagai

macam sumber yang ada di madrasah.

**TABEL 4.10**

**Kendala dan Penyelesaian dalam Kepemimpinan Pendidikan**

No	Kendala	Penyelesaian
1.	Pelibatan Masyarakat	Masalah ini sudah dapat diselesaikan dengan baik melalui pendekatan komunikasi persuasif antara kepala madrasah dan masyarakat.

**C. PEMBAHASAN PENELITIAN**

1. Perilaku Komunikasi Interpersonal Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.

Dalam suatu komunitas sosial selalu terjalin hubungan melalui komunikasi. Komunikasi dilaksanakan oleh setiap individu baik itu komunikasi verbal maupun nonverbal. Dengan berkomunikasi manusia saling bertukar informasi, gagasan, dan pemikiran. Karena itu setiap manusia harus berkomunikasi untuk dapat mencapai tujuannya. Komunikasi adalah suatu proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Sedangkan menurut Umar komunikasi sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin.<sup>241</sup>

Dari pengertian yang sudah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan dan satu orang kepada orang lain untuk mendapatkan pengertian yang sama.

Manusia tidak bisa hidup sendirian ia mengembangkan hubungan dengan orang lain. Pada saat mengadakan hubungan (*relationship*) itu, terjadilah proses pengolahan pesan secara timbal-balik. Proses ini dikenal sebagai komunikasi

---

<sup>241</sup>Umar, Husein. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah* (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2008) h. 42

interpersonal. Kami mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai proses pertukaran pesan antar orang untuk menciptakan berbagai makna yang tetap. Terdapat komponen penting melekat pada definisi ini: proses, pertukaran pesan, dan makna bersama.

Sedangkan Thoha mendefinisikan, komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seseorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil dan orang-orang dengan suatu akibat dan umpan balik yang segera.<sup>242</sup>

Agar komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerjasama bisa ditingkatkan maka kita perlu bersikap terbuka, sikap percaya, sikap mendukung, dan terbuka yang mendorong timbulnya sikap yang paling memahami, menghargai dan saling mengembangkan kualitas. Hubungan interpersonal perlu ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan memperbaiki hubungan dan kerjasama antara berbagai pihak. Komunikasi interpersonal dinyatakan efektif bila pertemuan komunikasi merupakan hal yang menyenangkan bagi komunikasi.

Rakhmat menyatakan bahwa dalam komunikasi interpersonal selain melibatkan dua orang yang bertatap muka ada beberapa aspek penting yang mendukung keberhasilan komunikasi interpersonal, yaitu:

- a. Rasa percaya
- b. Sikap suportif
- c. Sikap terbuka<sup>243</sup>

Komunikasi interpersonal merupakan kegiatan aktif bukan pasif. Komunikasi interpersonal bukan hanya komunikasi dan pengirim pada penerima pesan, begitu pula sebaliknya, melainkan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi interpersonal bukan sekedar serangkaian rangsangan-tanggapan, stimulus-respon, akan tetapi serangkaian proses saling

---

<sup>242</sup>Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005) h. 159

<sup>243</sup>Rakhmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung : CV. Remaja Karya, 1998) h. 75

menerima, penyerahan dan penyampaian tanggapan yang telah diolah oleh masing-masing pihak. Komunikasi Interpersonal juga berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Dan perubahan tersebut melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat untuk memberi inspirasi, semangat, dan dorongan agar dapat merubah pemikiran, perasaan, dan sikap sesuai dengan topik yang dikaji bersama.

Komunikasi interpersonal dianggap paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang. karena sifatnya dialogis, berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung. Komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. pada saat komunikasi dilancarkan. Komunikator mengetahui pasti apakah komunikasinya itu positif atau negatif, berhasil atau tidak.

Dan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan efektifitas komunikasi interpersonal adalah tercapainya maksud dan tujuan bersama melalui pesan yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.

Keberhasilan suatu komunikasi interpersonal di madrasah sangat ditentukan oleh cara penyampaian dalam proses komunikasi yang digunakan. Guru dan kepala madrasah harus dapat menggunakan pola komunikasi yang sesuai dengan situasi dan tataran komunikasi interpersonal yang dihadapi. Dilain pihak,kesempatan guru-guru untuk mengemukakan usul dan gagasan tentu semakin memperkaya pemikiran baru bagi madrasah itu sendiri.

Dari hasil deskripsi konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat disintesis bahwa komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang memerlukan umpan balik serta berpengaruh pada keberlangsungan hubungan antar individu.

Fungsi komunikasi antar pribadi atau komunikasi *interpersonal* adalah berusaha meningkatkan hubungan insani, menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidak pastian sesuatu,serta berbagai pengetahuan

dan pengalaman dengan orang lain.<sup>244</sup> Dengan komunikasi interpersonal mungkin saja terjadi pertukaran informasi yang menjadi suport demi suatu tujuan bersama. Bahkan dengan komunikasi interpersonal akan terjalin sikap saling mempercayai yang membangun suatu hubungan saling menguntungkan.

Komunikasi interpersonal yang menjadi komunikasi organisasi, berlangsung secara formal menuruti struktur organisasi yang ada, sedangkan komunikasi interpersonal informal berlangsung dalam aktivitas luar organisasi baik yang mempengaruhi atau tidak mempengaruhi pekerjaan masing-masing individu yang terlibat dalam komunikasi. Menurut *Taylor*, “*Organizational charts make it easier to see how communication can take place vertically (between levels), horizontally (between sections) and diagonally (between different levels and sections)*”.<sup>245</sup> Artinya, bagan atau struktur organisasi mempermudah seseorang melihat bagaimana komunikasi berlangsung secara vertikal (antar tingkat), horizontal (antar bagian), dan diagonal antara bagian dan tingkat. Tiap aktivitas pekerjaan menuntut komunikasi interpersonal baik secara vertikal dengan atasan tentang hal-hal seperti prosedur, target dan program kerja, atau secara horizontal tentang hal-hal seperti penyamaan pandangan tentang prosedur kerja yang harus diikuti.

Menurut sifatnya, komunikasi antar pribadi dapat dibedakan atas dua macam yaitu:<sup>8</sup>

1. Komunikasi Diadik (*Dyadic Communication*) ialah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka.

Komunikasi Diadik menurut Pace dapat dilakukan dalam 3 bentuk yakni:

- Percakapan: berlangsung dalam suasana yang bersahabat dan informal.
- Dialog : berlangsung dalam situasi yang lebih intim. lebih dalam dan lebih personal.

---

<sup>244</sup>H. Hafied Canggara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 32

<sup>245</sup>Ary, Donal, *et. al Introduction in Research in Education*(2<sup>nd</sup>) (ed. Sydney : Hott Rinehart and Winston, 1999), h. 11

- Wawancara: sifatnya lebih serius, yakni adanya pihak yang dominan pada posisi bertanya dan lainnya berada pada posisi menjawab.

2. Komunikasi kelompok kecil (*Small Group Communication*) ialah proses komunikasi yang berlangsung tiga orang atau lebih secara tatap muka, dimana anggotanya saling berinteraksi satu sama lain. Dan komunikasi kecil ini banyak dinilai dan sebagai type komunikasi antar pribadi karena :

- a. Anggotanya terlibat dalam suatu proses komunikasi yang berlangsung secara tatap muka.
- b. Pembicaraan berlangsung secara terpotong-potong dimana semua peserta bisa berbicara dalam kedudukan yang sama, dengan kata lain tidak ada pembicara tunggal yang mendominasi.
- c. Sumber penerima sulit diidentifikasi. Dalam situasi seperti saat ini, semua anggota bisa berperan sebagai sumber dan juga sebagai penerima. Karena itu pengaruhnya bisa bermacam-macam. Misalnya : si A bisa terpengaruh dari si B, dan si C bisa mempengaruhi si B. Proses komunikasi seperti ini biasanya banyak ditemukan dalam kelompok studi dan kelompok diskusi. Tidak ada batas yang menentukan secara tegas berapa besar jumlah anggota suatu kelompok kecil. Biasanya antara 2-3 atau bahkan ada yang mengembangkan sampai 20-30 orang, tetapi tidak ada yang lebih dari 50 orang. Sebenarnya untuk memberi batasan pengertian terhadap konsep komunikasi interpersonal tidak begitu mudah. Hal ini disebabkan adanya pihak yang memberi definisi komunikasi interpersonal sebagai proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau secara tatap muka.<sup>246</sup>

Dalam lingkungan madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah juga tidak terlepas dan proses komunikasi. Bahwa selaku pimpinan, kepala madrasah harus selalu mengkomunikasikan apa-apa saja yang menjadi kebijaksanaan

---

<sup>246</sup>Hafied Canggara, *Pengantar*, h. 33



ataupun dalam upaya menjalin hubungan kerja dengan seluruh komponen madrasah. Lebih jelasnya kita lihat dasar pemikiran berikut.

Dalam setiap kegiatan manusia yang dilakukan bersama untuk mencapai tujuan selalu membutuhkan kepemimpinan. Hal tersebut karena adanya keterbatasan-keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Demikian pula dalam suatu organisasi keberadaan pimpinan sangat penting, karena tanpa adanya pemimpin suatu organisasi hanyalah kumpulan orang-orang atau mesin yang tidak teratur.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur kunci dalam menentukan efektifitas dan produktivitas suatu organisasi. Oleh karena itu diperlukan paradigma baru dalam manajemen pendidikan di Indonesia. Keefektifan kepemimpinan dalam hal ini kepala madrasah akan berakibat madrasah berfungsi efektif pula. Kepemimpinan dalam pendidikan menurut U Husna Asmara adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>247</sup>

Kepemimpinan kepala madrasah diupayakan mampu mempengaruhi, mengkoordinasi, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia dalam kegiatan demi tercapainya tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Menurut Martono fungsi kepemimpinan adalah : memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik memberi supervisi dan pengawasan yang efisien. dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.<sup>248</sup>

---

<sup>247</sup>U.Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Kependidikan* (Bogor : Ghalia Indonesia, 1985), h.118

<sup>248</sup>E. Martono, *Etika Komunikasi Kantor* (Jakarta : Karya Utama, 2001), h. 61

Keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas kepemimpinan seorang kepala madrasah. Sedangkan madrasah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin madrasah.

Agar seseorang pemimpin dapat menjalankan fungsinya dengan baik, maka harus memperlakukan bawahan sebaik-baiknya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Nawawi bahwa orang-orang yang dipimpin adalah manusia yang tidak boleh dipandang dan diperlakukan sebagai obyek sebagaimana layaknya benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati pemimpin, setiap manusia mempunyai pikiran, perasaan, kehendak, batas kemampuan dan harga diri.<sup>249</sup>

Ada beberapa pertimbangan yang penting bagi kepemimpinan kepala madrasah sebagai berikut :

1. Kepala madrasah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, siswa dan masyarakat luas.
2. Kepala madrasah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja.
3. Ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dan semua staf untuk mencapai tujuan.<sup>250</sup>

Kepala madrasah yang memiliki kemampuan berkomunikasi interpersonal dalam melaksanakan tugasnya akan menyadari bahwa mereka memiliki tanggungjawab yang besar dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian mereka akan berusaha membina hubungan baik dengan guru. Sebaliknya dan

---

<sup>249</sup>Hadari Nawawi, M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang efektif* (Jakarta : Gajah Mada University Press, 2005), h. 26

<sup>250</sup>Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta : PT. Gremedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 57

apabila seorang kepala madrasah tidak memiliki kemampuan Komunikasi Interpersonal dengan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memberikan implikasi menurunnya kinerja guru bahkan lebih jauh akan memberikan dampak merosotnya kualitas sumber daya manusia.

Sebagai Pemimpin seorang kepala madrasah juga harus mampu menciptakan suasana semangat kerja yang tinggi, sehingga guru termotivasi dalam pekerjaannya. Komunikasi antara kepala madrasah kepada bawahan dalam hal ini sangat diperlukan untuk memotivasi para bawahannya.

Dengan demikian kepala madrasah sebagai pemimpin, selain berperan melayani dan membantu segala kesulitan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar kearah yang lebih baik. Kepala Madrasah juga harus menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya karena komunikasi merupakan salah satu kegiatan yang sangat besar pengaruhnya pada suatu lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya.

Kepala madrasah memiliki berbagai tugas dan tanggungjawab, khususnya di madrasah yang dipimpinnya, baik secara langsung maupun tidak. Salah satu tugas dan tanggungjawab kepala madrasah adalah program pelayanan siswa di madrasah nya seperti yang dinyatakan oleh Oteng Sutisna ada beberapa bidang yang menjadi tanggung jawab seorang kepala madrasah, antara lain :

1. Kehadiran siswa di madrasah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan siswa.
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi dan penunjukkan kepada kelas dan program studi,
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan siswa,
4. Supervisi program-program bagi siswa yang mempunyai kelainan,
5. Pengendalian disiplin siswa,
6. Program bimbingan,
7. Program kesehatan dan keamanan,

#### 8. Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional siswa.<sup>251</sup>

Peranan kepala madrasah dalam mengatur dan memimpin kantor madrasah sangat menentukan bagi jenis operasi kantor. Namun, kenyataannya dalam banyak hal kepala madrasah tidak merancang penggunaan waktu mereka bagi supervisi, bagi konsultasi dengan murid-murid, guru-guru dan orang tua, bagi kepemimpinan dalam pekerjaan dan bagi studi dan pertumbuhan professional. Jika kepala madrasah tidak merancangnya, kegiatan-kegiatan tersebut cenderung terdorong ke samping oleh pekerjaan kantor dan banyak waktu mereka dihabiskan oleh pekerjaan rutin kantor dan tulis menulis.

Selain itu, kepala madrasah dalam menyelesaikan administrasi kantor madrasah dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti : instruksi-instruksi dari kantor pusat, peraturan-peraturan dari dinas-dinas yang berhubungan, fasilitas kantor dan tenaga tata usaha yang disediakan, serta kebiasaan dan praktik dari sistem madrasah. Suatu yang lebih mengherankan lagi adalah bahwa sering terjadi kepala madrasah mengatur dan menjalankan kantor madrasah yang dipimpinnya menurut kebijaksanaannya sendiri. Keadaan seperti ini menunjukkan bahwa sering terjadi kepala madrasah menjalankan tugas sehari-hari tidak sesuai sebagaimana mestinya.

Ada beberapa kriteria pemimpin atau kepala madrasah yang baik menurut Hadari Nawawi, Kriteria-kriteria tersebut antara lain :

1. Tidak memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya melainkan harus berusaha menjalankan/memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya sesuai dengan program atau rencana yang telah ditetapkan,
2. Pandai membuat dan menyusun perencanaan dan segala sesuatu yang diperbuatnya sesuai dengan apa yang telah diperhitungkan dan bertujuan,
3. Memiliki keahlian, khususnya keahlian yang berhubungan dengan tugas kepemimpinan yang dipegangnya,

---

<sup>251</sup>Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar dan Tioritis* (Bandung : Angkasa, 1989), h. 67

4. Harus menyadari bahwa baik-buruknya tindakan yang ada di luar madrasah mencerminkan baik-buruknya madrasah yang dipimpinnya,
5. Mengawasi hubungan antar anggota dalam madrasah agar tidak terjadi perselisihan dan berhubungan membangun hubungan yang harmonis dan menimbulkan semangat kerja guru, karyawan dan siswa,
6. Harus dapat membesarkan hati para anggota yang giat bekerja dan banyak sumbangannya terhadap madrasah dengan cara memberi pujian/ganjaran, tetapi juga harus berani menghukum anggota yang berbuat kerugian madrasah.
7. Dalam hal menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan di antara anggota, ia harus dapat bertindak tegas dan tidak pilih kasih,
8. Merasa bukan seorang yang berdiri di luar atau diatas madrasah melainkan ia merasa merupakan bagian yang tak terpisahkan dari madrasah sehingga segala tindakan dan usaha yang dilakukan demi tujuan madrasah,
9. Menyadari bahwa baik buruknya madrasah yang dipimpin tercermin pada dirinya,
10. Bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama madrasah,
11. Memiliki suatu konsep yang baik dan realistis sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju arah yang telah dicita-citakan,
12. Tindakan terhadap anak buahnya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anggota keluarganya, dan
13. Menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melemparkan kesalahan atau keburukan yang terjadi di dalam kelompoknya, sehingga ia harus bertanggung jawab atas kesalahan orang lain di lingkungan madrasah.<sup>252</sup>

Dengan demikian, jika 13 hal tersebut di atas dimiliki dan dilaksanakan oleh kepala madrasah, tidak mustahil jika madrasah yang dipimpinnya akan

---

<sup>252</sup>Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2003), h. 52

bermutu. Berkaitan dengan kriteria tersebut, kepala madrasah tidak dapat bersikap bahwa ia mengetahui segala hal yang bersifat teknis dan khusus mengenai kegiatan madrasah. Tugas pokok seorang kepala madrasah adalah merumuskan tujuan-tujuan, pengembangan organisasi, mengatur personal dan sumber-sumber material, menyusun perencanaan dan mengelola pencapaian tujuan-tujuan madrasah, meningkatkan kesanggupan professional para guru, dan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai. Namun demikian, perlu disadari bahwa kepala madrasah tidak dapat mengerjakan semua kewajiban tanpa bantuan orang lain.

Guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, tugas kepala madrasah harus dibantu oleh pihak-pihak lain, yaitu para guru dan petugas yang lain serta para siswa dan wakilnya. Oleh karena itu, sudah sepantasnya dan sangat tepat jika dalam memimpin madrasah, “kepala madrasah berfungsi sebagai administrator madrasah dan supervisor madrasah di madrasah yang dipimpinnya”,<sup>253</sup>

#### 1. Kepala Madrasah Sebagai Administrator Madrasah

Administrasi adalah keseluruhan proses dengan mana sumber-sumber manusia dan materil yang cocok dibuat tersedia dan efektif bagi pencapaian maksud-maksud organisasi secara efisien. Orang yang menjalankan administrasi ini disebut administrator. Adiministrasi di bidang pendidikan sering disebut administrasi pendidikan. Administrasi pendidikan merupakan segenap proses pengerahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personel, spiritual, maupun material yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan. Administrasi pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan pendidikan di suatu negara atau bahkan pendidikan secara umum. Jika kegiatan-kegi atan administrasi ini hanya terbatas pada pelaksanaan pengelolaan pendidikan di suatu madrasah, misalnya di MIS disebut administrasi madrasah. Petugas atau orang yang mengurus administrasi madrasah disebut administrator madrasah. Sebagai administrator madrasah, kepala madrasah harus

---

<sup>253</sup>Suyanto dan Djihad Hisyam. *Refleksi dan Reformasi Pendidikan Indonesia Memasuki Millenium III* (Yogyakarta : Adi Cita, 2001), h. 4

bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran yang berlangsung di madrasah. Lingkup administrasi madrasah meliputi beberapa hal, antara lain administrasi kurikulum, siswa, kepegawaian, sarana dan prasarana dan keuangan.

Dalam fungsinya sebagai administrator madrasah, ada beberapa hal yang harus ditangani atau dikerjakan oleh kepala madrasah, antara lain

1. Membuat perencanaan (planning), menyusun organisasi madrasah,
2. Bertindak sebagai koordinasi dan pengarah, dan
3. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

## 2. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Kepala madrasah berfungsi sebagai supervisor harus melakukan berbagai kegiatan untuk memajukan madrasah yang dipimpinnya. Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor antara lain :

1. Membimbing guru agar dapat memahami masalah dan kebutuhan murid dan mengatasi persoalan,
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran mengajar,
3. Memberikan bimbingan pada guru baru,
4. Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik,
5. Membantu guru untuk memperkaya pengalaman belajar,
6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan,
7. Membina dan menimbulkan moral dalam pelaksanaan tugas,
8. Memberi pelayanan pada guru agar menggunakan kemampuannya dalam melaksanakan tugas,
9. Memberi pimpinan yang efektif dan demokratis.

Berdasarkan uraian tentang kinerja dan kepala madrasah dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja kepala madrasah dalam penelitian ini adalah seluruh unjuk kerja seseorang yang disertai tanggung jawab mengelola pendidikan di madrasah guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan pada jangka waktu atau periode tertentu berdasarkan norma atau ukuran yang berlaku. Tinggi rendahnya tingkat unjuk kerja ini didasarkan pada seberapa jauh

kewajiban atau tugas-tugas yang diemban oleh seseorang kepala madrasah telah dilaksanakan dengan baik berdasarkan norma dan kriteria yang berlaku untuk tugas atau pekerjaan tersebut.

2. Perilaku Pengambilan Keputusan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.

Dilihat dari segi pengertian keputusan adalah suatu pemutusan atau pengakhiran dari pada suatu proses pemikiran tentang suatu masalah atau problem, untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjadikan pilihan pada salah satu alternative tertentu.<sup>254</sup> Sedangkan dari pendapat lain, Keputusan merupakan pilihan yang dibuat dan jumlah alternative yang ada.<sup>255</sup>

Jadi dapat dikatakan bahwasanya keputusan merupakan suatu pemutusan atau pengakhiran dari pada suatu proses pemikiran dari jumlah alternative yang ada, untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut.

Pengambilan keputusan sangat erat hubungannya dengan seluruh kegiatan organisasi, dan meliputi seluruh fungsi manajemen dalam organisasi, seperti lembaga-lembaga pendidikan tidak akan terlepas dan pengambilan keputusan itu sendiri, baik pengambilan keputusan pada tingkat yang sederhana maupun pada tingkat yang sulit sesuai dengan alternative yang digunakan.

Keputusan berdasarkan berbagai pertimbangan merupakan tingkat keputusan yang lebih banyak membutuhkan informasi dan informasi tersebut dikumpulkan serta dianalisis untuk dipertimbangkan agar menghasilkan keputusan. Contohnya seseorang yang akan membeli Handphone akan membandingkan antara beberapa merek. Ia membandingkan harganya, kualitasnya serta modelnya dan untuk mengambil keputusan mungkin ia akan

---

<sup>254</sup>Prajudi, Atrnosudirdjo S. *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan : Decision Makin* (Jakarta :Ghalia ndonesia.1982). h.87

<sup>255</sup>Hafulyon. *Dasar-dasar Manajemen* (Batusangkar. Batusangkar Press 2010) h. 47



memerlukan waktu beberapa jam bahkan beberapa hari sebelum menjatuhkan keputusan.

Sehingga memang pengambilan keputusan adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik didalam organisasi tersebut.

Setiap organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, terdapat terjadi perubahan-perubahan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dalam menghadapi perkembangan dan perubahan yang terjadi maka diperlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dilakukan agar roda organisasi beserta administrasi dapat berjalan terus dengan lancar.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang pemimpin. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi dan pada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan.

Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan

alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dan pembuatan keputusan yang telah dilakukan, Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dan mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dan pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi.

Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi.

Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil dan proses yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan diantara beberapa alternatif yang tersedia, Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan, Keputusan dibuat berguna untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>256</sup>

#### - Dasar Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi dasar-dasar manajemen, seorang pemimpin tidak akan dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen (Planing, Organizing, Actuating, dan Controlling), tanpa pengambilan keputusan. Menurut Terry di buku syamsir Torang, Bahwa ada 4 hal yang dapat dijadikan dasar atau rujukan dalam mengambil keputusan, yaitu Instuisi, fakta, pengalaman, dan kekuasaan.

#### 1. Instuisi

---

<sup>256</sup>Hafulyon. *Dasar-dasar*, h.54

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada Intuisi adalah cara seseorang pemimpin mengambil keputusan dengan menggunakan “inner feeling” ada dua advantages yang dapat diperoleh dengan menggunakan intuisi dalam mengambil keputusan, yaitu cepat dan pengaruhnya dapat dibatasi.

2. Fakta

Pengambilan keputusan berdasarkan pada fakta adalah cara seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dengan menggunakan fakta-fakta yang cukup mendukung, pengambilan keputusan yang didasarkan pada fakta lebih rasional dan objektif karena menggunakan metodologi. Sebelum pengambilan keputusan, fakta tersebut dianalisa, diklasifikasikan, dan diinterprestasikan.

3. Pengalaman

Kita tentu masih ingat peribahasa yang menjelaskan bahwa “pengalaman adalah guru”. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada ‘experience’ adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan menjadikan peristiwa masa lalu (past events) sebagai acuan dalam mengambil keputusan. Namun pengambilan keputusan yang didasari pada ‘experience’ cenderung lebih bersifat ‘tradisional’ dan menjaga ‘status quo’.

4. Kekuasaan

Kekuasaan (authority) dan pengambilan keputusan saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Kekuasaan (authority) adalah kekuatan / kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan keputusannya dilaksanakan oleh bawahannya. Disisi lain dapat dikatakan bahwa penerima keputusan memberikan ‘authority’ kepada pembuat keputusan (decision maker).<sup>257</sup>

Kelebihan pada keputusan yang didasarkan atas kekuasaan adalah karena keputusan tersebut sangat mudah diikuti atau diterima. Namun kelemahan keputusan yang didasarkan atas kekuasaan adalah karena keputusan tersebut akan menjadi sesuatu yang sangat rutin dan gemanya/ gaungnya tidak seperti mendikte.

1. Logika

Menurut Brinckloe di buku Syamsir Torang, pengambilan keputusan yang didasarkan pada ‘logika’ adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan melakukan studi rasional terhadap setiap informasi yang terkait dengan keputusan yang akan diambil. Agar keputusan yang akan diambil tersebut efektif, efisien, dan rasional, maka tingkat reliabilitas informasi harus diperhitungkan.<sup>258</sup>

2. Rasional

---

<sup>257</sup>Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen Perilaku, struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi* (Bandung : Alfa beta 2013), h.184

<sup>258</sup>*Ibid*, h. 185

Menurut McGrew di buku Syamsir Torang, proses pengambilan keputusan rasional mengutamakan hubungan antara 'tujuan' keputusan yang akan diambil dengan 'sasaran' keputusan.<sup>259</sup>

#### - Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan sebagai berikut

##### 1. Kondisi/kedudukan.

Dalam kerangka pengambilan keputusan, posisi/kedudukan seseorang dapat dilihat dalam hal letak posisi dalam hal ini apakah sebagai pembuat keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*) ataukah staf (*staffer*).

##### 2. Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan dari pada apa yang diharapkan, direncanakan atau dikehendaki dan harus diselesaikan.

##### 3. Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.

##### 4. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tersebut merupakan sumber daya.

##### 5. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu/telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau *objective*.<sup>260</sup>

#### - Proses Pengambilan Keputusan

Dalam arti mendasar sebenarnya pengambilan keputusan sudah mengandung arti adanya pemecahan masalah. Setiap keputusan yang digunakan untuk memecahkan ataupun mengurangi masalah dalam sebuah organisasi, dalam pemecahan masalah ada beberapa langkah ataupun proses pengambilan keputusan dalam Organisasi yaitu:

##### 1. Mengidentifikasi masalah

<sup>259</sup>Syamsir Torang, *Organisasi*, h. 185

<sup>260</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h.

Masalah-masalah dalam sebuah organisasi biasanya cukup luas terkadang bercampur-aduk dengan berbagai masalah lain sehingga terlihat sulit dan seolah-olah tidak dapat terselesaikan ataupun mudah diatasi, untuk berbagai masalah yang muncul perlu adanya uraian masalah sehingga jelas masalah-masalah yang akan dikaji dan jelas batas-batasnya.

## 2. Merumuskan masalah

Seorang pemimpin harus tanggap dan sensitive terhadap masalah yang muncul dalam organisasinya. Langkah ini merupakan sesuatu yang paling kritis di dalam langkah-langkah pengambilan keputusan karena baik tidaknya dan jelas tidaknya rumusan masalah akan menentukan dipahami dan diterimanya masalah tersebut oleh orang lain sebagai masalah tersebut oleh anggota organisasi sebagai masalah yang perlu dipecahkan. Bagi masalah tersebut lebih penting di spesifikasikan kesulitan-kesulitannya.

## 3. Menentukan Alternatif-alternative

Untuk langkah-langkah ini, perlu diingat faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya masalah dan hal-hal yang berkenaan dengan hadirnya masalah yang akan dipecahkan. Beberapa alternatif yang layak harus dipilih satu alternatif yang terbaik. pemilihan alternative harus mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternative untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.

## 4. Mengidentifikasi akibat atau konsekuensi dan pengambilan keputusan setiap Alternatif.

Mengadakan antisipasi terhadap akibat dan pemilihan alternative ini barang kali merupakan aspek yang paling menyulitkan dalam pemecahan masalah, dan hal ini disebabkan karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Setiap langkah pengambilan keputusan tentu mengandung akibat, sebagai contoh seorang kepala madrasah harus mempertimbangkan hasil keputusan yang akan diambil, dengan mengambil keputusan pengadaan peralatan-peralatan madrasah untuk keperluan madrasah apakah dengan adanya peralatan tersebut apakah nantinya dapat mendukung kesuksesan kegiatan belajar yang maksimal.

## 5. Memilih alternative yang baik

Apabila sudah dipertimbangkannya mengenai antisipasi terhadap akibat-akibat yang mungkin timbul disebabkan karena pengambilan alternatif yang diajukan, seorang pemimpin organisasi sebaiknya selalu membuat pertimbangan, untuk dijadikan sebagai pemecah masalah. Bila orang yang menentukan pilihan ini tidak sendirian dan jumlah alternative yang di ajukan banyak dan memusingkan, maka dalam hal ini harus diadakan penentuan berdasarkan skala prioritas sebuah lembaga ataupun organisasi.

## 6. Evaluasi

Setelah alternatif dilaksanakan, bukan berarti proses pengambilan keputusan telah selesai. Pelaksanaan alternatif harus terus diamati, apakah

berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Bila langkah-langkah pelaksanaan telah dilakukan dengan benar tetapi hasil yang dicapai tidak maksimal, sudah waktunya untuk mempertimbangkan kembali pemilihan alternatif lainnya.<sup>261</sup>

### 3. Perilaku Keteladanan Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem.

Tentu kita merindukan sosok kepala madrasah yang ideal. Sosok kepala madrasah yang mampu memberikan keteladanan dari madrasah yang di pimpinnya. Keberadaannya sangat dirindukan dan kepemimpinannya sangat bagus sekali dalam mengelola madrasah yang unggul di masyarakat. Kepala madrasah menjadi ujung tombak perbaikan pendidikan.

Kepala madrasah yang ideal adalah kepala madrasah yang memahami administrasi pembelajaran dengan baik. Selain itu, beliau juga mampu menjadi sahabat terbaik buat para guru yang ada di madrasah tersebut. Dia mampu mengelola semua komponen yang ada di dalam madrasah, dan dapat berinteraksi dengan baik. Dia paham akan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Ada tiga tugas utama yang dilakukan oleh seorang pendidik yaitu: *enlight, educate, empower*.<sup>262</sup> Ketiga hal utama itu akan melahirkan iman, ilmu dan amal. Apa yang dilakukannya mencerahkan. Dia mampu memberikan pelayanan pendidikan yang baik dan mempunyai kekuatan yang tangguh untuk menaklukkan dirinya sendiri. Dia harus mampu memimpin dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala madrasah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan kepala madrasah dapat melakukan pembinaan terhadap guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan.

---

<sup>261</sup>Suharsimi Arikunto, *Organisasi Administrasi Pendidikan dan Teknologi serta Kejuruan* (Jakarta : Rajawali Press 1993), h. 228

<sup>262</sup>*Ibid*, h. 230

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa proses kepemimpinan di madrasah akan berhasil manakala terdapat keteladanan terutama dari pimpinan (kepala madrasah) dan kedisiplinan guru. Oleh karena itu, keteladanan kepala madrasah dan kedisiplinan guru menjadi salah satu faktor determinan.

Hal ini, sesuai dengan fungsinya, pada tingkat paling operasional kepala madrasah adalah pihak yang berada di garis terdepan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan. Kepala madrasah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggungjawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level madrasah masing-masing.

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan, kebijaksanaan dan keteladanan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan lembaga pendidikan madrasah disamping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala madrasah. Menurut Pidarta, kepala madrasah merupakan kunci kesuksesan madrasah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di madrasah sebagian besar terletak pada diri kepala madrasah itu sendiri.<sup>263</sup>

Pidarta menyatakan bahwa kepala madrasah memiliki peran dan tanggungjawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.<sup>264</sup> Sebagai manajer di madrasah, kepala madrasah bertugas merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik,

---

<sup>263</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1988), h. 183

<sup>264</sup>Pidarta, *Manajemen Pendidikan.....*h. 184

mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan control terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala Madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di madrasah dituntut untuk mampu :

1. Mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat
2. Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah.
3. Menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran -pikiran yang inovatif tersebut.
4. Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
5. Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
6. Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

Menurut Mulyasa peranan kepemimpinan kepala madrasah adalah sebagai:

1. *Figurehead* (symbol)
2. *Leader* (memimpin)
3. *Liason* (antara)
4. *Monitor* (memonitor)
5. *Disseminator* (menyebarkan) informasi.
6. *Spokesmen* (juru bicara)
7. *Entrepreneur* (wiraswasta)
8. *Disturbance handler* (menangani gangguan)
9. *Resource allocatore* (pengumpul dana)
10. *Negotiator* (perunding)<sup>265</sup>

---

<sup>265</sup>Mulyasa, *Manajemen* h. 108.



Oleh sebab itu, sebagai pemimpin, maka kepala madrasah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala madrasah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala madrasah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan lainnya serta siswa.

Hal senada dikatakan Soepardi, peran kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.<sup>266</sup> Untuk dapat menjadi pemimpin madrasah yang baik, kepala madrasah harus :

1. Adil
2. Mampu memberikan sugesti
3. Mendukung tercapainya tujuan
4. Mampu sebagai katalisator
5. Menciptakan rasa aman
6. Mampu menjadi sumber inspirasi
7. Bersedia menghargai
8. Mampu memberi contoh keteladanan atau kedisiplinan

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah, sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut :

1. Kepribadian yang kuat; kepala madrasah harus mengembangkan pribadi agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan social
2. Memahami tujuan pendidikan dengan baik, pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala madrasah agar dapat menjelaskan

---

<sup>266</sup>Soepardi, *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan* (Jakarta: P2LPTK, 2001), h.125.

kepada guru, staf dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya

3. Pengetahuan yang luas; kepala madrasah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
4. Keterampilan professional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala madrasah, yaitu:
  - a. Keterampilan teknis, misalnya : teknis menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat
  - b. Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya: bekerjasama dengan orang lain, memotivasi, guru dan staf
  - c. Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan madrasah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

Dalam masalah ini Wahjosumidjo berpendapat, bagi kepala madrasah yang ingin berhasil menggerakkan para guru/staf dan para siswa agar berperilaku dalam mencapai tujuan madrasah adalah :

1. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf dan para siswa
2. Harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, dengan cara meyakinkan dan membujuk. Meyakinkan (persuade) dilakukan dengan berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Sedangkan membujuk (induce) adalah berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Pemimpin yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi.<sup>267</sup>

---

<sup>267</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* h. 4

Di samping itu menurut Mulyasa, kepala madrasah yang efektif adalah kepala madrasah sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain dimadrasah
5. Bekerja dengan tim manajemen
6. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>268</sup>

Kepala Madrasah adalah pemimpin tertinggi di madrasah yang akan sangat mempengaruhi bahkan sangat menentukan kemajuan madrasah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, keteladanan kepala madrasah harus dijadikan sebagai fondasi utama dalam menjalankan kepemimpinannya.

Keteladanan kepala madrasah adalah cara usaha kepala madrasah untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, megarahkan, dan menggerakkan guru, staf tata usaha, peserta didik, dan orangtua peserta didik untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan akan berjalan secara baik manakala pimpinan (kepala madrasah) mampu menampilkan perilaku baik yang mendorong berhasilnya tujuan pendidikan. Terdapat beberapa indikator bahwa seorang kepala madrasah disebut mempunyai keteladanan dalam memimpin madrasah.

Upaya yang dilakukan untuk mengubah situasi dan kebiasaan di madrasah dengan menciptakan kerjasama antara guru yang satu dengan yang

---

<sup>268</sup>Mulyasa, *Manajemen*, h. 112.

lain, budaya kerjasama tersebut ditanamkan dan dikondisikan dengan baik sehingga terjadi kekompakan *teamwork* di madrasah. Sementara untuk mengubah kebiasaan dilakukan dengan memberikan pengarahan untuk disiplin dan tanggung jawab melalui tujuan luhur dan pemberian teladan pada guru serta memberikan penghargaan pada mereka yang sudah bisa disiplin dan tanggung jawab.

Dalam melaksanakan perubahan di madrasah berbagai macam upaya telah dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengefektifkan SDM yang ada di madrasah, karena dengan SDM yang efektif dan efisien maka akan dapat mempengaruhi perubahan di madrasah.

Selain nilai-nilai luhur, kepala madrasah juga menanamkan nilai keadilan pada guru-guru dengan memberikan tunjangan berdasarkan keaktifannya, hal tersebut dilakukan untuk membangkitkan semangat kerja para guru. Sedangkan nilai kebersamaan juga ditanamkan pada semua warga madrasah baik itu guru yang sudah negeri maupun yang belum, tidak ada perbedaan perlakuan dari kepala madrasah, hal tersebut dalam rangka menumbuhkan rasa kebersamaan antar guru sehingga dapat terjalin hubungan kekeluargaan pada warga madrasah.

Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem termasuk orang yang kreatif dan selalu berusaha menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. Selain kreatif kepala madrasah juga sangat disiplin, bentuk keteladanan kepala madrasah dengan perilaku kedisiplinannya sehari-hari. Sehingga guru dapat melihat langsung perilaku kepala madrasah yang dapat diteladani.

#### 4. Perilaku Pemberian Reward dan Punishmen di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem

Pendidikan bukan hanya sekedar mengawetkan kebudayaan dan meneruskannya dari generasi ke generasi, akan tetapi juga diharapkan pendidikan ini dapat mengubah dan mengembangkan suatu pengetahuan. Pendidikan bukan hanya menyampaikan keterampilan yang sudah dikenal, namun harus dapat

meramalkan berbagai jenis keterampilan dan kemahiran yang akan datang, dan sekaligus menemukan cara yang tepat dan cepat dikuasai oleh anak didik.<sup>269</sup>

Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang tentu sesuai tingkat pendidikan yang diikutinya. Semakin tinggi pendidikan, maka di asumsikan semakin tinggi pula tingkat pengetahuan. Hal ini menggambarkan bahwa fungsi pendidikan dapat meningkatkan kesejahteraan, karena seseorang yang berpendidikan atau memiliki pendidikan tersebut dapat terhindar dari kebodohan dan juga kemiskinan.<sup>270</sup>

Madrasah yang menegakkan disiplin akan menjadi madrasah yang berkualitas, baik dari segi apapun juga, benarkah itu? Ini adalah bahasan sekilas dari satu sisi namun justru sangat primer (proses belajar-mengajar saja), tapi ini banyak terjadi di beberapa madrasah. Konon bagaimanapun atau apapun model dan kualitas inputnya semua akan menjadi berkualitas, semua bisa dilakukan lewat disiplin.<sup>271</sup> Mungkin ada benarnya. Setidaknya membuat lingkungan madrasah berdisiplin, terutama disiplin dalam belajar dan proses mengajar. Setidaknya pengkondisian dalam soal disiplin akan membuat image tersendiri di lingkungan sekitar tentang kondisi madrasah.

Disiplin di sini diartikan ketaatan pada peraturan.<sup>272</sup> Dari sini semuanya bermula, sebelum disiplin diterapkan perlu dibuat peraturan atau tata tertib yang benar-benar realistik menuju suatu titik, yaitu kualitas tadi. Lalu mengapa banyak madrasah yang mutunya rendah baik ditinjau dari nilai-nilai siswa, kinerja personal madrasah. Jawabannya mungkin disebabkan masih belum jelasnya peraturan sehingga tidak mudah diaplikasikan, atau buruknya pengawalan penerapan peraturan itu. Dalam hal ini kurang konsisten semua pihak. Bahkan kadang gurupun tidak tahu apa yang harus dilakukan dalam kelas,

---

<sup>269</sup>S. Nasution, *Berbagai Pendekatan Proses Belajar dan Mengajar*, Cet. I (Jakarta:Bina Aksara, 1991), h. 53

<sup>270</sup>Abdurrahman an-Nahlawi, *Pendidikan di Rumah dan Masyarakat*, Cet.I (Jakarta:Gema Isnani Pers, 1991), h. 296

<sup>271</sup>H.M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam : Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. Cet. II (Jakarta:Bumi aksara, 1991), h. 61

sehingga ia hanya mengajar apa adanya terkesan menghabiskan waktu mengajar saja.

Banyak hal yang harus ditangani dalam ranah pendidikan di madrasah, tapi jika itu terlalu berat mungkin bisa saja sedikit dikurangi hanya untuk hal belajar dan mengajar saja. Selama ini yang terjadi di beberapa madrasah adalah seringnya kelas kosong saat jam belajar. Ini dikarenakan guru tidak masuk kelas dan tanpa ada tugas yang harus dikerjakan siswa. Ketidak masukan guru itu bisa saja karena kepentingan dinas atau yang lain.

Ketidak tepatan dalam hal guru masuk kelas sehingga jeda waktu pergantian jam bisa dimanfaatkan siswa untuk melakukan tindakan indisipliner. Komitmen guru dalam hal ini kadang sering menjadi penyebabnya. Dalam manajemen madrasah, biasanya pengawasan banyak yang tidak bisa berjalan dengan baik, lebih-lebih jika komitmen guru dan siswa rendah maka madrasah-pun akhirnya sulit majunya.

Penerapan disiplin dapat ditegakan melalui pemberian reward and punishment. Reward dan punishment merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya.<sup>273</sup>

Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunia kerja. Tidak hanya dalam dunia kerja, dalam dunia pendidikan pun kedua ini kerap kali digunakan. Namun selalu terjadi perbedaan pandangan, mana yang lebih diprioritaskan antara reward dengan punishment..?

*Reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan.<sup>274</sup> Dalam konsep manajemen, reward merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan

---

<sup>272</sup>*Ibid.*

<sup>273</sup>H.M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam...* h. 64

<sup>274</sup>Hasan Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet IV (Jakarta:Ictiar Baru Van Hoeve, 2007), h. 771

suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain motivasi, reward juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Sementara punishment diartikan sebagai hukuman atau sanksi.

Jika *reward* merupakan bentuk reinforcement yang positif, maka punishment sebagai bentuk reinforcement yang negatif,<sup>275</sup> tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat pedagogies, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

*Reward* dan *punishment* dikenal sebagai ganjaran, merupakan dua metode yang lazim diterapkan di sebuah organisasi, instansi, atau perusahaan yang menargetkan adanya produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawannya. Menurut Bush, konsultan manajemen dan strategi dari *Sien Consultan*, dalam sejarahnya, *reward* dan *punishment* kali pertama banyak diterapkan di bidang penjualan (sales)<sup>276</sup>. Namun, kini metode tersebut banyak diadopsi oleh organisasi, perusahaan yang bergerak di pelbagai bidang, bahkan dunia pendidikan.

Penerapan *reward* dan *punishment* dalam dunia pendidikan dapat diterapkan sepanjang hal tersebut tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan itu

---

<sup>275</sup>H.M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam...* h. 66

<sup>276</sup>Bush, *et.al*, *Leadership and Strategi Management in Education*, Terj: Fahrurrozi. *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar Rizz Media, 2006), h. 75

sendiri. Penerapan reward dan punishment juga tidak hanya diterapkan kepada siswa yang berprestasi atau yang melanggar tata-tertib, tetapi juga dapat diterapkan kepada guru-guru agar mereka berdisiplin dalam mengajar untuk memenuhi tugas mereka memberikan pelajaran kepada siswanya.

Selain motivasi, *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Sementara *punishment* diartikan sebagai hukuman atau sanksi. Jika reward merupakan bentuk reinforcement yang positif; maka punishment sebagai bentuk *reinforcement* yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat *pedagogies*, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.<sup>277</sup>

Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Dalam proses penataan birokrasi menjadi efektif lagi menyenangkan, hendaklah pemerintah dengan tegas memperhatikan dan menata sistem *reward* dan *punishment*. Hal ini harus diimplementasikan sampai level bawah. Dengan begitu, diharapkan kualitas birokrasi meningkat, begitu pula kinerja aparat birokrasi dalam dunia kerja semakin bermutu. Reward yang diberikan pun harus secara adil dan bijak. Jika tidak, reward malah menimbulkan rasa cemburu dan "persaingan yang tidak sehat" serta memicu rasa sombong bagi orang yang

---

<sup>277</sup>Bush, et.al, *Leadership and Strategi Management in Education...* h. 77



memperolehnya. Tidak pula membuat seseorang terlena dalam pujian dan hadiah yang diberikan sehingga membuatnya lupa diri.

Prinsip keadilan sangat dibutuhkan dalam pemberian reward. Sebaliknya, jika punishment memang harus diberlakukan, maka laksanakanlah dengan cara yang bijak lagi mendidik, tidak boleh sewenang-wenang, tidak pula menimbulkan rasa kebencian yang berlebihan sehingga merusak tali silaturahmi. Dalam proses penataan birokrasi, hendaknya punishment yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan telah disosialisasikan sebelumnya. Dan sebaiknya sanksi itu sama-sama disepakati, sehingga mendorong si terhukum untuk bisa mempertanggungjawabkan perbuatannya dengan ikhlas.

Selanjutnya hukuman yang diberikan bukanlah dengan kekerasan, tetapi diberikan dengan ketegasan. Jika hukuman dilakukan dengan kekerasan, maka hukuman tidak lagi memotivasi seseorang berbuat baik, melainkan membuatnya merasa takut dan benci sehingga bisa menimbulkan pemberontakan batin.<sup>278</sup> Di sinilah dibutuhkan skill dari para pimpinan atau si pemberi punishment sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai secara efektif. Dalam konteks pembelajaran dikelas yang berkaitan dengan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas, penerapan metode *reward* dan *punishment* juga dapat meningkatkan motivasi guru untuk hadir tepat waktu pada kegiatan pembelajaran didalam kelas.

Bukanlah hal yang aneh kalau siswa sering mengeluh tentang ketidakhadiran guru dalam kegiatan belajar mengajar. Tidak pula asing kita dengar siswa mengeluh tentang adanya guru yang menyampaikan pelajaran kurang dari waktu yang telah ditentukan, atau menyampaikan materi seadanya. Yang ironisnya, ada pula guru yang menuliskan kehadirannya di kelas padahal sebenarnya ia tidak menyampaikan pelajaran kepada siswanya. Hal seperti ini tentu sangat mengecewakan siswa yang serius untuk mengikuti pembelajaran.

---

<sup>278</sup>Charles, Schinner, *Bagaimana Mendidik dan Mendisiplinkan anak*, Cet. I (Jakarta:CV. Tulus Jaya, 1986), h. 81

Bagi guru, ketidak hadirannya dalam mengajar sesuai jadwal terkadang merupakan suatu hal yang tidak terhindarkan, mengingat suatu kali mereka mempunyai keperluan yang mendadak dalam waktu yang sama sehingga tidak mengajar. Namun hal demikian menjadi tidak wajar jika ketidak hadirannya atau keterlambatan mengajar dikelas selalu dan sering terjadi. Hal ini berdampak buruk terhadap proses pembelajaran. Pertama, siswa menjadi kecewa, dan hal ini dapat menurunkan motivasi belajar mereka. Siswa memperoleh contoh yang buruk tentang kedisiplinan. Kedua, guru yang mengajar dengan sungguh-sungguh merasa usahanya menjadi sia-sia dan sekaligus kecewa. Apa yang mereka bangun dipatahkan oleh rekan seprofesinya.<sup>279</sup> Belum lagi, apabila guru yang disiplin dalam mengajar, memperoleh pendapatan yang sama dengan guru yang jarang mengajar di kelas.

Dampak dari guru yang malas untuk mengajar bukan semata ditanggung mereka namun juga seluruh institusi atau warga madrasah. Perilaku malas untuk mengajar juga bisa menjadi virus bagi guru yang biasanya rajin mengajar. *Reward* dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. *Reward* artinya ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain motivasi, *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.

Sementara *punishment* diartikan sebagai hukuman atau sanksi.<sup>280</sup> Jika *reward* merupakan bentuk reinforcement yang positif; maka *punishment* sebagai bentuk reinforcement yang negatif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak

---

<sup>279</sup>H.M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam...* h. 64

<sup>280</sup>Hasan Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia...* h. 63

senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat pedagogies, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Peran *reward* dan *punishment* bagi SDM inipun juga harus dibawa menjadi bentuk *participative*. menyebutkan dalam salah satu sistem manajemen *participative* ini mengakui dan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusiawi para pekerja. Tidak saja kebutuhan faali, tetapi juga kebutuhan-kebutuhan lainnya.<sup>281</sup> Motivasi kerja tidak saja ditimbulkan melalui hadiah-hadiah ekonomis, tetapi juga melalui partisipasi dalam kelompok dan keterlibatannya dalam menentukan tujuan-tujuan pekerjaannya. Sikap kooperatif dan tenggang rasa (*favorable*) terhadap para tenaga kerja lainnya dalam organisasi. Bentuk partisipasi pengambilan keputusan dilakukan meluas dalam organisasi. Namun terintegrasi dengan baik. Dalam system manajemen ini dapat dikatakan tidak dirasakan adanya hubungan ketergantungan yang tidak seimbang dari bawahan terhadap atasan.

Penerapan lain juga bisa diterapkan bagi guru atau aparatur meningkatkan disiplin SDM aparatur yang masih rendah dengan perubahan perilaku yang mendasar. Hal itu terjadi melalui revitalisasi pembinaan kepegawaian dan proses pembelajaran dengan membangun komitmen kuat dalam mengemban tugas

---

<sup>281</sup>Charles, Schinner, *Bagaimana Mendidik...* h. 84

sebagai pegawai negeri sipil, disertai pengembangan sistem *reward* dan *punishment* yang tepat dan efektif.<sup>282</sup>

Pemberian *rewards* and *punishments* sangat berkaitan dengan terlaksananya kedisiplinan guru dalam kegiatan belajar mengajar dikelas. Kepala madrasah selaku pemimpin pembelajaran mempunyai peran yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan madrasah dalam meningkatkan mutu. Salah satu faktor yang penting adalah adanya keteladanan (contoh) dalam kedisiplinan yang diberikan oleh kepala madrasah. Hal ini seperti falsafah pendidikan yang dikemukakan oleh Bapak Pendidikan Nasional Ki Hadjar Dewantara, "*Ing Ngarso Sung Tuladho*." Kepala madrasah selaku pemimpin pembelajaran harus bisa memberikan contoh kepada semua warga madrasah agar tercipta budaya disiplin dimadrasah, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu madrasah.<sup>283</sup>

---

<sup>282</sup>Charles, Schinner, *Bagaimana Mendidik...* h. 87

<sup>283</sup>Ramayulis dan Syamsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam : Telaah Sistem Pendidikan dan Pemikiran Para Tokohnya, Cet.VIII* ( Jakarta:Kalam Mulia, 2011), h. 19

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil temuan penelitian tentang Kepemimpinan di Madrasah Ibtidaiyah : Studi Tentang Kepemimpinan di MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa, maka peneliti dapat mengambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Agar komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerjasama bisa ditingkatkan maka kita perlu bersikap terbuka, sikap percaya, sikap mendukung, dan terbuka yang mendorong timbulnya sikap yang paling memahami, menghargai dan saling mengembangkan kualitas. Hubungan interpersonal perlu ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan memperbaiki hubungan dan kerjasama antara berbagai pihak. Komunikasi interpersonal dinyatakan efektif bila pertemuan komunikasi merupakan hal yang menyenangkan bagi komunikasi. Komunikasi interpersonal merupakan kegiatan aktif bukan pasif. Komunikasi interpersonal bukan hanya komunikasi dan pengirim pada penerima pesan, begitu pula sebaliknya, melainkan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi interpersonal bukan sekedar serangkaian rangsangan-

tanggapan, stimulus-respon, akan tetapi serangkaian proses saling menerima, penyerahan dan penyampaian tanggapan yang telah diolah oleh masing-masing pihak. Komunikasi Interpersonal juga berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Dan perubahan tersebut melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat untuk memberi inspirasi, semangat, dan dorongan agar dapat merubah pemikiran, perasaan, dan sikap sesuai dengan topik yang dikaji bersama.

2. Adanya keputusan berdasarkan berbagai pertimbangan merupakan tingkat keputusan yang lebih banyak membutuhkan informasi dan informasi tersebut dikumpulkan serta <sup>184</sup> lisis untuk dipertimbangkan agar menghasilkan keputusan. Sehingga memang pengambilan keputusan adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik didalam organisasi tersebut. Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang pemimpin. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi dan pada alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan.
3. Ada tiga tugas utama yang dilakukan oleh seorang pendidik yaitu: *enlight, educate, empower*.<sup>284</sup> Ketiga hal utama itu akan melahirkan iman, ilmu dan amal. Apa yang dilakukannya mencerahkan. Dia mampu memberikan

---

<sup>284</sup>Suharsimi Arikunto, *Organisasi Administrasi Pendidikan dan Teknologi serta Kejuruan* (Jakarta : Rajawali Press 1993), h. 230

pelayanan pendidikan yang baik dan mempunyai kekuatan yang tangguh untuk menaklukkan dirinya sendiri. Dia harus mampu memimpin dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain. Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan, kebijaksanaan dan keteladanan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

4. Jika reward merupakan bentuk reinforcement yang positif, maka punishment sebagai bentuk reinforcement yang negatif,<sup>285</sup> tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat. Jadi, hukuman yang dilakukan mesti bersifat pedagogis, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik. Reward dan punishment dikenal sebagai ganjaran, merupakan dua metode yang lazim diterapkan di sebuah organisasi, instansi, atau perusahaan yang menargetkan adanya produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawannya. Menurut Bush, konsultan manajemen dan strategi dari Sien Consultan, dalam sejarahnya, reward dan punishment kali pertama banyak diterapkan di bidang penjualan (sales)<sup>286</sup>. Namun, kini metode tersebut banyak diadopsi oleh organisasi, perusahaan yang bergerak di pelbagai bidang, bahkan dunia pendidikan. Penerapan reward dan punishment dalam dunia pendidikan dapat diterapkan sepanjang hal tersebut tidak bertentangan dengan tujuan

---

<sup>285</sup>H.M. Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam...* h. 66

<sup>286</sup>Bush, *et.al, Leadership and Strategi Management in Education, Terj:Fahrurrozi. Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta:Ar Rizz Media, 2006), h. 75

pendidikan itu sendiri. Penerapan reward dan punishment juga tidak hanya diterapkan kepada siswa yang berprestasi atau yang melanggar tata-tertib, tetapi juga dapat diterapkan kepada guru-guru agar mereka berdisiplin dalam mengajar untuk memenuhi tugas mereka memberikan pelajaran kepada siswanya.

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat peneliti simpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa adalah transformasional kepemimpinan dengan komitmen bawahan yang diIbtidaiyah motivasi spiritual. Sehingga dalam penelitian ini dapat dihasilkan sebuah tesis “KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH (Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa)

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian di atas adapun saran-saran yang peneliti sampaikan yaitu:

1. Diharapkan kepada kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa untuk mengatasi permasalahan komunikasi interpersonal yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerjasama bisa ditingkatkan maka kita perlu bersikap terbuka, sikap percaya, sikap mendukung, dan terbuka yang mendorong timbulnya sikap yang paling memahami, menghargai dan saling mengembangkan kualitas.
2. Diharapkan kepada kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa melakukan pendekatan persuasif terhadap pihak masyarakat setempat dan pemerintahan setempat, agar mau memberikan kontribusi dan ikut membantu untuk pengembangan madrasah.
3. Diharapkan kepada kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School



Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa untuk mendukung proses pengembangan kepemimpinan di madrasah Ibtidaiyah ini maka perlu bagi pihak kepala madrasah memberikan *reward* bagi tenaga pengajar yang berprestasi dan menjunjung tinggi profesionalisme. *Reward* tersebut sebaiknya tidak hanya ucapan terimakasih saja tetapi kalau bisa diwujudkan dalam bentuk barang atau uang, sehingga dapat timbul kompetisi antar guru untuk lebih berprestasi dan meningkatkan profesionalismenya.

4. Bagi peneliti selanjutnya karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu lokasi yaitu MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa melalui pendekatan studi kasus, maka dapat dilakukan penelitian tentang kepemimpinan dalam pendidikan ini dengan memperluas lokasi penelitian melalui pendekatan multi kasus atau multi situs, Penelitian tentang kepemimpinan dalam pendidikan perlu diadakan lebih mendalam, kritis dan juga obyektif dalam menganalisis permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan, hal itu karena mengingat masih belum majunya lembaga pendidikan Islam saat ini disebabkan oleh kurang profesionalnya kepemimpinan yang ada dalam lembaga tersebut, dengan demikian diharapkan dapat ditemukan berbagai macam solusi praktis untuk menyelesaikan permasalahan dalam dunia pendidikan Islam.

Dari kesimpulan dan saran-saran di atas, akhirnya peneliti berharap semoga penelitian tentang *Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus Kepala MIS Nurul Falaq Islamic Full Day School Sistem Desa Bandar Labuhan Bawah Tanjung Morawa)* ini dapat bermanfaat bagi pengembangan khazanah pemikiran dan studi tentang orientasi kepemimpinan yang berbasis pada lembaga pendidikan Islam.

