

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	vi
TRANSLITERASI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
E. Batasan Istilah	11
F. Kajian Terdahulu	11
G. Sistematika Pembahasan	13
BAB II KAJIAN TEORI	15
A. Pengertian Kepemimpinan	15
B. Unsur-Unsur Kepemimpinan	19
C. Peran Kepemimpinan	22
D. Gaya Kepemimpinan	26
E. Perilaku Kepemimpinan	29
F. Kepemimpinan Dalam Islam	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	50
B. Latar Penelitian	52
C. Kehadiran Peneliti	54
D. Data dan Sumber Data	55
E. Prosedur Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	57
F. Teknik Analisis Data	61
G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	63

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	65
A. Temuan Umum Penelitian	65
1. Profil Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun	65
2. Keadaan Guru dan Pegawai Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	69
3. Keadaan Siswa Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	71
4. Sarana dan Prasarana Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	73
B. Temuan Khusus Penelitian	75
1. Perilaku Komunikasi Interpersonal Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	75
2. Perilaku Mengambil Keputusan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	79
3. Perilaku Memberi Imbalan dan Hukuman Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	86
4. Perilaku Keteladanan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	91
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	95
BAB V PENUTUP.....	115
A. Kesimpulan	116
B. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



1PEDI2226.

“Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar kabupaten Simalungun”. Tesis PPs IAIN Sumatera Utara

Abstraksi

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui beberapa hal. Pertama, perilaku interpersonal ketua yayasan dalam mengelola perguruan Islam Bayt al-Hikmah Marihat Bandar. Kedua, perilaku mengambil keputusan ketua Yayasan dalam mengelola perguruan Islam Bayt al-Hikmah Marihat Bandar. Ketiga, perilaku member imbalan dan hukuman ketua Yayasan dalam mengelola perguruan Islam Bayt al-Hikmah Marihat Bandar. Keempat, perilaku keteladan ketua Yayasan dalam mengelola perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan kajian dokumen. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisis kualitatif dengan langkah-langkah pemaparan data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menginformasikan beberapa hal. Pertama, komunikasi ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar saat berkomunikasi dengan para guru, staf dan murid dilakukan dengan lemah lembut, ramah tamah, sopan, santun dan kekeluargaan. Kedua, perilaku mengambil keputusan ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan melalui musyawarah dengan anggota yayasan, kepala madrasah, pegawai dan komite sekolah. Ketiga, perilaku member imbalan dan hukuman ketua yayasan perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan dengan cara berkordinasi dengan kepala madrasah, guru, dan tata usaha. Pemberian imbalan dilakukan ketua yayasan bertujuan untuk memotivasi para guru dan staf dalam meningkatkan kinerja kerja mereka untuk kemajuan perguruan Islam bayt Al-Hikmah marihat Bandar, sedangkan pemberian hukuman yang diberikan ketua yayasan bertujuan agar merasa jera, rasa maludan untuk perubahan kinerja kearah yang lebih baik lagi. Keempat, perilaku keteladanan kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola perguruan Islam bayt Al-Hikmah marihat dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara yayasandan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru, dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara profesional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.

Gino, NIM. 11PEDI2226. **“Leadership Behavior of the Chairman of Foundation in Managing the Islamic College Bayt Al-HikmahMarihahat Bandar Bandar District Simalungun”**. Thesis at Postgraduate Program IAIN North Sumatra

Abstract

The purpose of this study is to find out a few things. First, interpersonal behavior of the Chairman of the Islamic college foundation Bayt al-HikmahMarihahat Bandar.Second, his behavior of decision-making in managing the Foundation.Third, his behavior on rewards and punishments in managing the college.Fourth, exemplary behavior from the chairman of the Foundation in managing college.

This study uses qualitative methods. The process of data collection was done by using observation, interviews and document review. In analyzing the data, the researcher used qualitative analysis techniques with step-by-step presentation of data, data reduction, and conclusion.

The results of this study inform some things. First, communications of chairman of the Islamic Education Foundation Bayt al-HikmahMarihahat Bandar while communicating with the teachers, staff and student done by smoothly, warm-hearted, courteous, polite and kinship. Second, the decision also done through consultation with members of the foundation, principal, staff and school committee.Third, reward and punishment done by coordinating with the principal, teachers, and administrators. The payments made chairman of the foundation aims to motivate teachers and staff in improving their work performance to the advancement of Islamic foundation, while awarding the punishment given by chairman to find a deterrent, and a shame to change towards a more performance well again. Fourth, the behavior of exemplary leadership in managing the foundation can be seen when he communicating with the teachers and staff with the word gentle, warm-hearted, polite, family-minded, realizing a good relationship between the foundation and the teachers, employees, and always maintain harmony, and always consulted in making decisions in coordination with the principal, teachers, and employees, as well as in giving reward and punishment also carried out in a professional manner, always be fair and considerate to his subordinates.

غينو، رقم، ١١ PEDI ٢٢٢٦، السلوك القيادي لرئيس المؤسسة في إدارة الإسلامية كلية بيت الحكمة مريحات بندر بندر جي سيمالوعون. " أطروحة دراسات عليا في الجامعة الحكمية الإسلامية سومطرة الشمالية

تجريدي

والغرض من هذه الدراسة هو معرفة عدد قليل من الأشياء. أولاً، سلوك الشخصية من رئيس المؤسسة الإسلامية كلية بيت الحكمة مريحات بندر. الثانية، وسلوكه صنع القرار في إدارة المؤسسة. الثالث، وسلوكه على المكافآت والعقوبات في إدارة الكلية. الرابعة، والسلوك المثالي من رئيس المؤسسة في إدارة الكلية.

تستخدم هذه الدراسة الطرق النوعية. تم الانتهاء من عملية جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلات ومراجعة المستندات. في تحليل البيانات، استخدمت الباحثة تقنيات التحليل النوعي مع العرض خطوة بخطوة من البيانات، والخدمن البيانات، والاستنتاج.

نتائج هذه الدراسة إبلاغ بعض الأشياء. أول والاتصالات من رئيس مؤسسة التعليم الإسلامي بيت الحكمة مريحات بندر أثناء الاتصال مع المعلمين والموظفين والطلاب الذي قام به على نحو سلس، طيب القلب، مهذب، مهذب والقراءة. الثانية، وفعلت القرار أيضاً من خلال التشاور مع أعضاء لجنة المؤسسة، مدير والموظفين والمدرسة. ثالثاً، الثواب والعقاب الذي قام به تنسيق مع مدير المدرسة، والمعلمين، والإداريين. جعل المدفوعات ويهدف رئيس المؤسسة لتحفيز المعلمين والموظفين في تحسين أداء عملهم للنهوض الأساس الإسلامي، في حين منح العقوبة التي قدمها رئيس لإيجاد رادع، وعار لتغيير نحو مزيد من الأداء جيداً مرة أخرى. الرابعة، وسلوك القيادة المثالية في إدارة مؤسسة يمكن أن ينظر إليه عندما التواصل مع المعلمين والموظفين مع كلمة لطيف، طيب القلب، مهذباً، المرأة في التفكير، وتحقيق علاقة جيدة بين المؤسسة والمعلمين والموظفين، ودائماً الحفاظ على التناغم، والتشاور دائماً في اتخاذ القرارات بالتنسيق مع مدير المدرسة والمعلمين، والموظفين، وكذلك في إعطاء الثواب والعقاب كما نفذت بطريقة مهنية، تكون دائماً عادلة ومراعاة لمرؤوسيه.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	vi
TRANSLITERASI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
H. Latar Belakang Masalah	1
I. Rumusan Masalah	9
J. Tujuan Penelitian	9
K. Manfaat Penelitian	10
L. Batasan Istilah	11
M. Kajian Terdahulu	11
N. Sistematika Pembahasan	13
BAB II KAJIAN TEORI	15
A. Pengertian Kepemimpinan	15
G. Unsur-Unsur Kepemimpinan	19
H. Peran Kepemimpinan	22
I. Gaya Kepemimpinan	26
J. Perilaku Kepemimpinan	29
K. Kepemimpinan Dalam Islam	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	50
H. Latar Penelitian	52
I. Kehadiran Peneliti	54
J. Data dan Sumber Data	55
K. Prosedur Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	57
L. Teknik Analisis Data	61
M. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	63

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	65
D. Temuan Umum Penelitian	65
5. Profil Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun	65
6. Keadaan Guru dan Pegawai Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	69
7. Keadaan Siswa Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	71
8. Sarana dan Prasarana Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	73
E. Temuan Khusus Penelitian	75
5. Perilaku Komunikasi Interpersonal Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	75
6. Perilaku Mengambil Keputusan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	79
7. Perilaku Memberi Imbalan dan Hukuman Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	86
8. Perilaku Keteladanan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar	91
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	95
BAB V PENUTUP.....	115
C. Kesimpulan	116
D. Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

Kata Pengantar

Syukur al-Hamdulillah, itulah kalimat yang paling tepat penulis ucapkan ke hadirat Allah swt, berkat rahmatnya yang terus mengalir bak aliran samudera yang tak pernah kering, penulis dapat merampungkan tesis ini sesuai dengan cita-cita. Shalawat dan salam semoga dicurahkan kepada junjungan baginda Rasulullah saw, yang telah menyampaikan ajaran agama Islam dengan sempurna dan sekaligus menjadi suri tauladan terbaik bagi umatnya. Kesempurnaan risalah ini terlihat dari kedua sumbernya yaitu Alqur'an dan Sunnah yang tetap relevan bagi kehidupan umat manusia sepanjang zaman.

Sebagai hambanya yang daif dan serba kekurangan, penulis yakin bahwa tesis ini tidak luput dari keterbatasan dan kekurangan. Kesederhanaan pembahasan dan kedangkalan analisis masih banyak ditemukan dalam karya ini, hal itu wajar, karena merupakan satu refleksi dari kenyataan penulis yang sedang dalam proses pencarian. Itu sebabnya ketika harus menulis karya ini, yang pertama kali penulis rasakan adalah jika tulisan ini selesai tidak berarti akhir dari proses penyempurnaan studi, akan tetapi merupakan awal dan tuntunan kearah penelitian dan survey yang lebih mendalam dan komprehensif di masa-masa mendatang.

Sekalipun terlihat sederhana, akan tetapi untuk merampungkan penulisan tesis ini, penulis telah berupaya semaksimal mungkin, dan inilah upaya yang paling besar dan yang paling serius yang pernah penulis lakukan dalam bidang penulisan karya ilmiah ini.

Selanjutnya, penulis ingin mengatakan bahwa tesis ini tidak akan pernah selesai tanpa partisipasi dari berbagai pihak. Untuk itulah penulis merasa berkepentingan untuk mengaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd sebagai pembimbing I dalam penulisan tesis ini, khususnya dalam bidang materi, yang dengan sabar dan ikhlas meluangkan waktu di tengah-tengah kesibukannya yang sangat padat, masih sempat memberikan petunjuk, saran-saran, dan koreksian berharga dalam penulisan materi tesis ini.

2. Bapak Dr. Al-Rasyidin, M.Ag selaku pembimbing II penulisan tesis ini, khususnya dalam bidang metodologi, yang telah banyak memberikan petunjuk, saran-saran dan koreksian berharga demi kesempurnaan penulisan tesis ini.
3. Para guru besar dan dosen-dosen di lingkungan Pascasarjana IAIN Medan Sumatera Utara serta seluruh jajaran stafnya yang telah memberikan kontribusi keilmuan yang sangat berharga selama duduk di bangku kuliah S2. Tidak lupa juga penulis ucapkan terimakasih kepada rekan-rekan jurusan Pendidikan Islam stambuk 2011 atas partisipasinya dalam berbagai seminar dan kajian keilmuan selama masa perkuliahan.
4. Pimpinan dan seluruh staf karyawan Perpustakaan IAIN-Medan Sumatera Utara, Perpustakaan MUI Sumatera Utara, dan Perpustakaan Daerah Wilayah Sumatera Utara, yang telah mengizinkan penulis meminjam buku-buku dan naskah-naskah yang penulis perlukan.
5. Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang telah memberikan izin kepada penulis untuk penelitian di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Tidak lupa juga penulis ucapkan terimakasih kepada ketua yayasan, guru dan staf Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar atas partisipasinya dalam berbagai wawancara dan observasi selama penelitian.

Selanjutnya, secara khusus penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada ayahanda Selamat, ibunda Kasmir, yang tercinta yang sangat ikhlas dan sabar menanamkan kepada penulis makna ilmu dan kecintaan terhadap ilmu sejak kecil. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada istri tercinta Kamiem, S.Ag dan anak-anak saya yang tercinta yaitu Syarifah Ayu, Fauziah Asih, Muhammad Restu Adji, dan Muhammad Kamil Arif yang selalu menemani disetiap waktu baik itu dikala senang dan duka dan juga selalu memberi semangat dan memberikan dukungan dan masukan selama penulis menempuh perkuliahan di Pascasarjana.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada rekan-rekan sekerja di Kementerian Agama Kabupaten Labuhanbatu yang telah mendukung dan memberikan support dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Akhirnya penulis hanya bisa berharap, kiranya seluruh kontribusi dari semua pihak seperti penulis paparkan di atas, akan menjadi catatan amal saleh sebagai tabungan pahala untuk bekal di kehidupan akhirat kelak. Semoga tesis ini dapat memberikan nilai manfaat bagi khazanah keilmuan dan keagamaan. *Amîn ya Rabb al-‘alamîn.*

TRANSLITERASI

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan bahasa Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf, sebagian dengan tanda, dan sebagian lainnya dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini dicantumkan daftar huruf Arab dan transliterasi dalam huruf Latin.

No	Huruf Arab	Nama	Latin	Nama
1	ا	<i>Alif</i>	A	Tidak dilambangkan
2	ب	<i>Ba</i>	B	Be
3	ت	<i>Ta</i>	T	Te
4	ث	<i>ṯa</i>	ṯ	es (dengan titik di atas)
5	ج	<i>Jim</i>	J	Je
6	ح	<i>Ha</i>	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
7	خ	<i>Kha</i>	Kh	ka dan ha
8	د	<i>Dal</i>	D	De
9	ذ	<i>Zal</i>	ḏ	zet (dengan titik di atas)
10	ر	<i>Ra</i>	R	Er
11	ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
12	س	<i>Sin</i>	S	Es
13	ش	<i>Syim</i>	Sy	es dan ye
14	ص	<i>Sad</i>	ṣ	es (dengan titik di bawah)
15	ض	<i>Dad</i>	ḍ	de (dengan titik di bawah)
16	ط	<i>Ta</i>	ṭ	te (dengan titik di bawah)
17	ظ	<i>Za</i>	ẓ	zet (dengan titik di bawah) koma terbalik di atas
18	ع	<i>'Ain</i>	ʿ	koma terbalik
19	غ	<i>Gain</i>	G	Ge
20	ف	<i>Fa</i>	F	Ef
21	ق	<i>Qaf</i>	Q	Qi
22	ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
23	ل	<i>Lam</i>	L	El
24	م	<i>Mim</i>	M	Em
25	ن	<i>Nun</i>	N	En
26	و	<i>Waw</i>	W	We
27	هـ	<i>Ha</i>	H	Ha
28	ء	<i>Hamzah</i>	ʾ	Apostrof
29	ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

B. Vokal

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

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan harkat, transliterasinya sebagai berikut :

No	Tanda	Nama	Gabungan Huruf	Nama
1		(<i>fathah</i>)	A	A
2		(<i>kasrah</i>)	I	I
3		(« <i>ammah</i>)	U	U

2. Vokal Rangkap

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

No	Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
1		(<i>fatYah dan ya</i>)	Ai	a dan i
2		(<i>fatYah dan waw</i>)	Au	a dan u

3. Maddah

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

No	Harkat dan huruf	Nama	Huruf dan tanda	Nama
1		<i>fatYah dan alif atau ya</i>	±	a dan garis di atas
2		Kasrah dan ya	³	i dan garis di atas
3		« <i>ammah dan waw</i>	-	u dan garis di atas

4. Ta Marbutah

Transliterasi untuk *ta marbutah* ada dua:

1). *Ta marbutah* hidup.

Ta marbutah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah, dan «ammah, transliterasinya adalah /t/.

2). *Ta marbutah* mati.

Ta *marbutah* mati atau mendapat harkat suku, transliterasinya adalah /h/.

3). Kalau pada kata yang terakhir dengan ta *marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta *marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h)

5. Syaddah

Syaddah atau *tasyd³d* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda *tasyd³d*, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

6. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. 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.

1. Penulisan Kata

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

2. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa 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 dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga-lembaga pendidikan Islam, seperti pesantren, madrasah, dan sekolah-sekolah Islam, pada awalnya kurang mendapatkan perhatian dari masyarakat, terutama kelompok masyarakat menengah atas. Permasalahannya adalah karena lembaga-lembaga pendidikan tersebut belum mengakomodasi kepentingan-kepentingan masyarakat terkait dengan perkembangan putra-putrinya untuk persiapan hidup masa depannya. Lembaga-lembaga pendidikan Islam, terutama madrasah misalnya, juga mengalami permasalahan-permasalahan internal, problem madrasah meliputi seluruh sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja yang rendah, kualitas dan kuantitas guru yang kurang memadai, kurikulum yang tidak efektif, dan sarana fisik serta fasilitas yang tidak memadai. Karena faktor-faktor tersebut menjadikan pendidikan-pendidikan Islam, seperti madrasah, ditinggalkan oleh masyarakat dan kurang mendapat respon dari masyarakat atas.

Tetapi dalam dua dekade terakhir ini, perkembangan lembaga-lembaga pendidikan Islam menunjukkan adanya perkembangan yang berarti. Beberapa lembaga pendidikan seperti, Perguruan Islam al-Azhar di Medan, Perguruan Islam Al Ulum di Medan, Thawalib di Padang Panjang, dan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun menunjukkan sebagai lembaga pendidikan unggul dan dipilih oleh masyarakat sebagai alternatif pilihan bagi pendidikan putra-putrinya.

Munculnya sekolah-sekolah swasta yang unggul tersebut menunjukkan bahwa lembaga-lembaga pendidikan Islam swasta sudah membuka diri dan akomodatif terhadap aspirasi dan tuntutan masyarakat, lebih jauh dari itu munculnya sekolah-sekolah itu adalah tidak lepas dari peran para praktisi pendidikan terutama ketua yayasan dan kepala sekolah dalam mengkondisikan model pendidikan yang memenuhi aspirasi masyarakat tersebut. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa profesionalitas dan peran yang dimainkan ketua

yayasan yang bekerja sama dengan kepala sekolah mempunyai hubungan signifikan terhadap prestasi pendidikan dan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain. Dengan demikian kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang Mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerja sama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi hubungan manusia.¹

Dalam suatu organisasi terdapat fungsi manajemen yaitu: *Planning, Organization, Actuating, Controlling*. Apabila salah satu unsur tersebut tidak dapat berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan ketimpangan-ketimpangan dalam semua aktivitasnya sehingga akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk melaksanakan fungsi manajemen tersebut diperlukan seorang pemimpin yang baik.²

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Oleh karena itu keberadaannya sangatlah penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan dicapai. Tanpa kepemimpinan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi bisa kendor. Ini bisa membawa pada situasi dimana orang-orang bekerja untuk mencapai tujuan pribadi mereka. Sedangkan organisasi sendiri menjadi tidak efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Tujuan disarankannya seorang pemimpin dalam suatu komunitas tidak lain ada orang yang selalu menggerakkan, memberikan arahan dan menjaga keutuhan anggota sehingga semuanya dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia

¹ Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditma, 2008), h. 30.

² Pandji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 1.

menggerakkan bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya.³

Sedangkan kepemimpinan pendidikan adalah merupakan suatu persiapan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran. Agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Atau dengan ringkas dapat diungkapkan sebagai bantuan yang diberikan oleh seseorang terhadap penetapan dan pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.⁴

Dalam lembaga pendidikan swasta kepemimpinan berkaitan dengan Ketua Yayasan. Mereka harus senantiasa meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan kepala sekolah dan para guru dalam situasi yang kondusif. Ketua Yayasan harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun sebagai kelompok.⁵

Profesional berhubungan dengan profil guru, walaupun potret guru yang ideal sulit didapat namun kita boleh menerka profilnya. Guru idaman merupakan produk dari keseimbangan antara penguasaan aspek keguruan dan disiplin ilmu, keduanya tidak perlu dipertentangkan melainkan bagaimana guru tertempa kepribadiannya dan terasah aspek penguasaan materi. Kepribadian guru yang utuh dan berkualitas sangat penting karena dari sinilah muncul tanggung jawab profesional dan kesiapan untuk selalu mengembangkan diri. Tugas guru adalah merangsang potensi peserta didik dan mengajarnya supaya belajar. Kualitas pendidikan tidak terlepas dari kualitas proses belajar mengajar. Sebagai relevansinya dituntut adanya pengajaran yang efektif karena guru sebagai

³ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 64.

⁴ Panji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, h. 1.

⁵ Mulyono, *Organisasi Administrasi dan Manajemen Pendidikan* (Malang: UIN, 2006), h. 47.

pelaksana utama dalam proses belajar mengajar. Mutu pendidikan bukan hanya ditentukan oleh guru, melainkan oleh siswa sarana dan faktor-faktor instrumental lainnya. Tetapi siswa pada akhirnya tergantung pada mutu pengajaran dan mutu pengajaran tergantung pada mutu guru.⁶

Tinggi rendahnya mutu pendidikan banyak dipengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Untuk itu peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah swasta menjadi tanggung jawab ketua yayasan yang bekerja sama dengan kepala sekolah. Sebagaimana yang kita pahami bersama bahwa masalah akan selalu ada dan terus berlanjut seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga bimbingan dan pembinaan yang profesional dari atasan yakni Ketua Yayasan selalu dibutuhkan Kepala Sekolah dan guru secara berkesinambungan. Pembinaan tersebut disamping untuk meningkatkan semangat kerja mereka, juga diharapkan dapat memberi dampak positif terhadap munculnya sikap profesional mereka.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan harus tersedia pendidikan yang memiliki tenaga ahli atau guru tenaga pengajar yang profesional. Dengan kata lain agar pendidikan mempunyai nilai guna dan hasil guna yang lebih dan nantinya diharapkan mampu menjawab problem di atas, maka kepala sekolah dan guru masih membutuhkan bimbingan dan arahan dari Ketua Yayasan sebagai pemimpin dan penanggung jawab. Dalam suatu kelompok organisasi sangat diperlukan adanya seorang pemimpin yang dianggap mampu mengatur, mengayomi, dan bertanggung jawab terhadap kelompok.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan terutama bagi pendidikan Islam, dalam mewujudkan kualitas pendidikan yang diharapkan tersebut, perlu adanya seorang pemimpin yang profesional terhadap sumberdaya yang dimiliki dalam memajukan lembaga pendidikan.

Ketua yayasan memegang peranan kunci dalam keberhasilan yayasan tersebut. Bekal kemampuan, keahlian dan keterampilan menjadi keniscayaan bagi

⁶ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra Dan Martabat Guru* (Yogyakarta: Cipta Karya Nusa, 1998), h. 97.

ketua yayasan untuk mampu menjalankan roda lembaganya. Ketua yayasan harus mampu menampilkan kepemimpinan tim (*team leadership*) bersama anggota yayasan yang lain, kepala sekolah dan guru-guru dan staf lainnya. Ketua yayasan akan memerankan fungsi memimpin perguruan/sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah, mengembangkan dan mengoptimalkan rencana perbaikan sekolah, manajemen serta mengoptimalkan nya dalam mengambil keputusan-keputusan guna memajukan perguruan tersebut.

Dari perilaku kepemimpinan ketua yayasan yang baik diharapkan akan dapat mencapai keberhasilan tujuan inovasi yang telah ditetapkan. Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya dilihat dari produktivitas dan efektivitas tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya, dengan demikian apabila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil. Sedangkan apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal. Selanjutnya terdapat adagium yang menyatakan bahwa apabila ingin melihat bahwa sekolah itu efektif atau tidak, maka lihatlah perilaku kepemimpinan ketua yayasannya dalam manajemen/mengelola yayasan tersebut. Hal ini berarti, sekolah yang efektif adalah tergantung kepada kepemimpinan ketua yayasan yang bekerja sama dengan kepala sekolah yang sangat efektif pula. Kaitannya dengan perspektif teoritis dan berdasarkan fenomena yang peneliti temui di lapangan yakni munculnya lembaga pendidikan Islam berupa Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun sebagai lembaga pendidikan unggul dan favorit, yang keunggulannya dan keberhasilannya itu tidak lepas dari peran penting Hj. Siti Nurtamajah Panggabean. Hj. Siti Nurtamajah Panggabean adalah ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, beliau hidup sendiri (Janda) tanpa seorang anak, suaminya telah meninggal dunia. Di pangku kepemimpinan Hj. Siti Nurtamajah Panggabean lah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun menjadi maju dan berkembang pesat.

Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar berdiri sejak tahun 1977. Madrasah ini berdiri bermula dari H. Amir Hamzah Lubis yang berniat ingin membangun dan memiliki sebuah Madrasah pribadi sebagai wadah masyarakat untuk menimbah ilmu pengetahuan dan syiar agama Islam. Dengan semangat kegigihan bersama istri yang bernama Hj. Siti Nutamajah Panggabean yang lahir di Sibolga pada tanggal 11 Juli 1942 dalam membangun sekolah dan dibantu oleh family dan rekan-rekannya akhirnya pada tahun 1977 resmilah didirikan sebuah Madrasah yang diberi nama Madrasah Aliyah Al Hikmah Marihat Bandar dan Yayasan Pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah. Beliau sebagai Kepala Madrasah sekaligus sebagai Ketua Yayasan bekerja keras membangun dan merintis sekolah yang menjadi cita-citanya di masa lalu ingin mendirikan sekolah Islam. Madrasah Al-Hikmah tersebut terdiri dari 3 (tiga) tingkatan yaitu Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA).

Pada tanggal 22 Juli 1995 H. Amir Hamzah Lubis suami dari Hj. Siti Nurtamajah Panggabean meninggal dunia, dan pangku kepemimpinan ketua yayasan Pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilanjutkan oleh Hj. Siti Nurtamajah Panggabean, beliau bekerja keras untuk melanjutkan cita-cita suaminya dalam memajukan Perguruan Islam Pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Prilaku keteladanan Hj. Siti Nurtamajah Panggabean Marihat Bandar selalu mengutamakan kemajuan perguruan tersebut dari pada kepentingan pribadinya, bahkan gaji pensiun suaminya dan tabungannya dipergunakan demi kemajuan sekolah dan kesejahteraan guru, dan banyak anak asuh yang secara bergantian dirumahnya di bimbing dan dibiayai pendidikannya dan akhirnya bisa menyelesaikan pendidikannya, dan banyak dari anak asuhnya yang mengabdikan ilmunya untuk menjadi guru di madrasah tersebut.

Perilaku kepemimpinan Hj. Siti Nurtamajah Panggabean dalam menjalankan roda organisasi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, mulai sejak didirikan sangat bersahaja dan bersahabat dengan personal-personal dan guru-guru yang ada dalam lingkungan komplek pendidikan itu, sehingga terciptalah kinerja personalnya yang

harmonis dan Islami dalam kepemimpinan ketua yayasan di Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, yang berorientasi dengan tegas, sehingga kebutuhan dan pembinaan kinerja personal-personal sangat diperhatikan.

Perilaku kepemimpinan Hj. Siti Nurtamajah Panggabean sebagai ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun sangat mengerti dengan permasalahan dan memiliki kemampuan untuk memimpin, karena beliau menurut peneliti seorang pemimpin yang dapat berpikir kedepan untuk kemajuan sekolah Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, dengan demikian akan berpengaruh terhadap perkembangan, kemajuan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.⁷

Peranan seorang pemimpin yayasan adalah sebagai orang yang memiliki kepribadian, *manajer*/mengelola, wirausahawan, *supervisor*, dan *sosialis* (orang yang berjiwa sosial). Sebagai orang yang berkepribadian, setiap pemimpin yayasan harus memiliki akhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di yayasan/lembaga. Integritas kepribadian sebagai kepala yayasan, sikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), kendali diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala yayasan, bakat serta minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan. Hal ini semuanya menurut penulis dimiliki oleh kepala yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun yaitu Hj. Siti Nurtamajah Panggabean.

Sebagai *manajer*, kepala yayasan melakukan perencanaan program sekolah, melaksanakan rencana program sekolah, memimpin sekolah, mengawasi dan mengevaluasi sekolah, membuat sistem informasi manajemen sekolah. Sebagai *entrepreneur*, seorang kepala harus kreatif (termasuk inovatif di dalamnya), mampu membaca peluang, berani mengambil resiko dengan perhitungan yang matang, mampu belajar dari kesalahan-kesalahan, kerja keras,

⁷ Siti Nur Tamajah Panggabean, ketua Yayasan Bayt al-Hikmah, Wawancara Langsung di Marihat Bandar, tanggal, 01 Oktober 2012.

ulet hemat, dan mampu memasarkan sekolah agar banyak siswanya. Sebagai *supervisor*, seorang kepala harus mampu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Sebagai *sosialis*, seorang kepala harus mampu bekerja sama dengan orang lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang dan kelompok orang memiliki simpati dan empati, terhadap orang atau kelompok orang lain.⁸

Untuk dapat mewujudkan kerjasama, sesuai dengan apa yang di harapkan, diperlukan kepemimpinan ketua yayasan yang baik dan profesional. Sebagai pemimpin, ketua yayasan adalah orang pertama dan utama dalam mewujudkan kepemimpinan yang diharapkan itu. Hal ini diperlukan karena kepemimpinan kepala sekolah akan memberikan corak dan warna sekolah yang dipimpinnya itu. Kepemimpinan ketua yayasan dalam melaksanakan tugas, akan dapat diketahui melalui berbagai perilaku dan interaksi sosial yang melekat pada dirinya. Hasil kepemimpinan tersebut akan dipersepsi oleh kepala sekolah, para guru dan karyawan lainnya, dan mereka itu akan menentukan sikap tentang bagaimana mereka melaksanakan tugas sesuai dengan kepemimpinan ketua yayasan yang mereka saksikan sehari-hari.

Seorang ketua yayasan harus dapat berpikir kedepan dalam memajukan suatu lembaga pendidikan, tanpa dukungan dari orang sekitarnya, maka ia tak mungkin dapat memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya, hal ini harus adanya suatu kerja sama yang kuat antara pemimpin yayasan dengan anggota yayasan dan dewan guru serta wali murid/masyarakat.

⁸ Husani Usman, *Manajemen : Teori Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 278-279.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka masalah pokok yang diteliti dalam makalah ini adalah “*PERILAKU KEPEMIMPINAN KETUA YAYASAN DALAM MENGELOLA PERGURUAN ISLAM BAYT AL-HIKMAH MARIHAT BANDAR KECAMATAN BANDAR KABUPATEN SIMALUNGUN*”

Sebagai konsekuensi logis dari pokok permasalahan di atas, maka submasalah yang akan dibahas.

1. Bagaimana perilaku komunikasi interpersonal ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun?
2. Bagaimana perilaku mengambil keputusan Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun?
3. Bagaimana perilaku memberi imbalan dan hukuman oleh ketua Yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun?
4. Bagaimana perilaku keteladanan Ketua Yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk memberikan jawaban tuntas terhadap pertanyaan yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah, adapun tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan perilaku interpersonal ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.
2. Untuk mengungkapkan perilaku mengambil keputusan Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

3. Untuk mengungkapkan perilaku memberi imbalan dan hukuman oleh ketua Yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Maihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.
4. Untuk mendeskripsikan perilaku keteladanan Ketua Yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

D. Manfaat Penelitian

Secara umum penelitian ini merupakan memberikan kontribusi ilmiah, yang diharapkan dari hasil penelitian dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya mengenai Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelolah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Hasil penelitian ini, berguna bagi siapa saja yang menaruh perhatian/minat terhadap penelitian tentang Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelolah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun khususnya.

Untuk menambah wawasan tentang pengelolaan manajemen keuangan yang dipergunakan dalam pengembangan pendidikan Islam di Madrasah, sehingga konsep-konsep dan teori mengenai Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelolah Perguruan Islam akan makin kaya dan memiliki daya kental dalam menghadapi untuk perkembangan pendidikan Islam di Indonesia.

Selanjutnya memberikan kontribusi keilmuan bagi peneliti lain yang melakukan penelitian sejenis dan berkaitan dengan Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelolah Perguruan Islam pada umumnya dan pendidikan Islam khususnya, baik para pembuat kebijakan, perencanaan, pengawasan maupun peneliti pendidikan yang ingin melakukan penelitian secara mendalam mengenai Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelolah Perguruan Islam.

Secara formal, penelitian ini juga berguna untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister of Art (MA) dalam ilmu Agama Islam pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan.

E. Batasan Istilah

Untuk menghindarkan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam memahami tema penelitian ini, maka penulis membuat batasan istilah sebagai berikut:

1. Perilaku Kepemimpinan adalah perilaku khusus atau pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan peranannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktifitas kepemimpinannya dalam kaitanya dengan mengelola tugas atau pekerjaan dan hubungan dengan para bawahan atau pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.⁹ Perilaku kepemimpinan yang dimaksud disini adalah perilaku ketua yayasan Perguruan Islam Bayt al-Hikmah Marihat Bandar.
2. Ketua Yayasan yang dimaksud disini adalah Ketua umum Perguruan Islam Bayt al-Hikmah Marihat Bandar yang pada saat ini dipimpin oleh Hj. Siti Nutamajah Panggabean.¹⁰

E. Kajian Terdahulu

Telaah atas perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam relatif masih sedikit dilakukan, khususnya di Indonesia sepanjang pengetahuan penulis, penelitian terhadap Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun secara khusus belum pernah dilakukan.

Diantara tulisan yang pernah membahas Perilaku Kepemimpinan adalah *Hubungan Pengetahuan Manajemen Dan Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Kecamatan Kualuh Hulu Kabupaten Labuhanbatu*.¹¹ *Hubungan Gaya Kepemimpinan Guru dan Kreativitas*

⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Pratik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 279.

¹⁰ Akte Notaris Yayasan Bayt al-Hikmah Marihat Bandar, Pasal 7.

¹¹ Tuti Alawiyah, *Hubungan Pengetahuan Manajemen Dan Efektifitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Kecamatan Kualuh Hulu Kabupaten Labuhanbatu*, (Tesis Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2007). Tesis ini

*Siswa Madrasah Aliyah Negeri Tanjung Pura Kabupaten Langkat.*¹² *Pengaruh Profesionalisme dan Gaya Kepemimpinan Guru Terhadap Kreativitas Siswa Madrasah Aliyah Proyek UNIVA Medan.*¹³

Berbeda dengan tulisan di atas, tulisan ini akan meneliti secara khusus Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Maka dapat dirumuskan bahwa penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya pada Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, karena itu penulis sangat tertarik untuk mengadakan penelitian untuk meneliti tentang Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, dari aspek perencanaan, langkah-langkah solusi dari manajemen/pengelolaan lembaga pendidikan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Sedangkan dalam penelitian lapangan, penulis akan datang langsung ke objek penelitian untuk mendapatkan data-data *historis* melalui dokumen, wawancara yang diperlukan sesuai dengan judul penelitian, peneliti akan berperan aktif dalam pembentukan teori penting tentang kajian tersebut, juga sejalan dengan dengan sosialisasi yang sudah dilakukan sebagai sumber informasi.

Sepanjang diketahui, belum ada penelitian dan pembahasan mengenai Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun yang sudah dilakukan. Hal ini sangat memungkinkan untuk melakukan penelitian pada Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten

membahas hubungan pengetahuan manajemen kepala sekolah dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kualuh Hulu, dan hubungan pengetahuan manajemen dan keefektifan gaya kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah di Kualuh Hulu.

¹² Budiman, *Hubungan Gaya Kepemimpinan Guru dan Kreativitas Siswa Madrasah Aliyah Negeri Tanjung Pura Kabupaten Langkat*, (Tesis Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2005). Tesis ini membahas hubungan antara gaya kepemimpinan guru yang dipersepsikan oleh siswa, kreatifitas siswa dengan etika belajar siswa MAN Tanjung Pura Kabupaten Langkat.

¹³ Hasnil Aida, *Pengaruh Profesionalisme dan Gaya Kepemimpinan Guru Terhadap Kreativitas Siswa Madrasah Aliyah Proyek UNIVA Medan*, (Tesis Pascasarjana IAIN Sumatera Utara, 2010). Tesis ini membahas pengaruh profesionalisme dan gaya kepemimpinan guru baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap kreatifitas siswa.

Simalungun. Menurut penulis, penelitian ini akan melihat perilaku kepemimpinan ketua yayasan, keteladanan ketua yayasan, keputusan ketua yayasan, pemberian imbalan dan hukuman oleh ketua yayasan, serta pembinaan dan pengembangan iklim Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, sehingga mampu menjadi teladan bagi pengelola-pengelola Yayasan Perguruan Islam lainnya.

F. Sistematika Pembahasan

Hasil penelitian ini akan dituangkan dalam penulisan tesis yang isinya secara sistematis diuraikan dalam lima bab sebagai berikut.

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang di dalamnya akan dijelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, batasan istilah, kajian terdahulu, dan sistematika pembahasan.

Dalam bab kedua akan dijelaskan kajian teori yang terdiri dari pengertian kepemimpinan, unsur-unsur kepemimpinan, peran kepemimpinan, gaya kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan kepemimpinan dalam Islam.

Pada bab ketiga akan membahas metode penelitian. Dalam bab ini penulis menjelaskan pendekatan dan metode penelitian, latar penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data, prosedur pengolahan data, teknik analisis data, teknik pemeriksaan keabsahan data.

Pada bab keempat, akan membahas temuan dan pembahasan hasil penelitian. Pada bab ini penulis menjelaskan perilaku komunikasi interpersonal ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, perilaku mengambil keputusan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, pemberian imbalan dan hukuman oleh ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, keteladanan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Generalisasi dari hasil analisis penelitian terhadap perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun akan dituangkan pada bab kelima, sebagai temuan penelitian ini. Di samping itu akan direkomendasikan saran-saran yang memungkinkan perumusan Perilaku Kepemimpinan Yayasan Perguruan Islam yang ditawarkan oleh Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan

Faktor yang paling penting dalam menggerakkan orang lain untuk menjalankan kegiatan organisasi adalah kepemimpinan (*leadership*). Sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan. Kesalahan dalam kepemimpinan dapat mengakibatkan gagalnya organisasi dalam menjalankan misinya.

Sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pimpinannya untuk menumbuhkan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber-sumber atau *resources* tersebut sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien.¹⁴

Dalam kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Meskipun peran seorang pemimpin sangat menentukan, pemimpin tidak dapat bekerja sendiri tanpa dukungan dari bawahannya. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan orientasi tugas dan orientasi hubungan manusia. Kedua orientasi tersebut perlu dipadukan dan keduanya perlu ditingkatkan.¹⁵

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahan atau dengan pengikut.¹⁶ Pada hakikatnya pemimpin adalah orang yang selalu menggerakkan, memberikan arahan, memberikan bimbingan dan mempengaruhi orang lain melalui serangkaian tugas untuk mencapai tujuan bersama.

¹⁴ Marno, *Kepemimpinan Dan Profil Manajer Pendidikan Islam* (Malang: UIN, 2006), h.44.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Syafaruddin, Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 181.

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbingan atau tuntunan. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin.¹⁷

Cooley menyatakan, “*The leader is always the nucleus or a tendency, and on the other hand, all social movement, closely examined will be found to consist of tendencies having such nucleus*”¹⁸ (Memimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan sebaliknya, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat, akan ditemukan di dalam kecenderungan-kecenderungan yang mempunyai titik pusat). Menurut Ralph M Stogdill yang dikutip oleh S. Pamuji “*Leadership as a focus of group processes*” (memimpin sebagai titik pusat proses-proses kelompok).¹⁹

Definisi tersebut akan semakin jelas apabila dilihat dari beberapa pengertian kepemimpinan dari beberapa tokoh sebagai berikut:

1. Good mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, dan menggerakkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.²⁰
2. Benis mendefinisikan kepemimpinan “ *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*” (suatu proses dimana agen menyebabkan bawahan menurut melalui cara tertentu).²¹
3. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.²²

¹⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), h. 589.

¹⁸ CN Cooley, *Human Nature and the Social Order* (New York: Scribners, 1902), h. 12.

¹⁹ S. Pamuji, *Memimpin Pemerintah di Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1986), h. 9.

²⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 62.

²¹ *Ibid.*

²² Syafaruddin, Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, h. 182.

4. George R Terry mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.²³
5. Mc. Farland mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah atau pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁴
6. Howard H. Hoyt mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni keterampilan mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang.²⁵
7. Bribin mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam situasi tertentu, dalam saat tertentu, dan dalam seperangkat lingkungan khusus yang ditujukan untuk mendorong orang untuk berusaha dengan penuh kesadaran guna mencapai tujuan-tujuan organisasi.²⁶
8. Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 adalah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan.²⁷

Dari beberapa pengertian di atas peneliti menggaris bawahi bahwa kepemimpinan atau kegiatan memimpin merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, dan menggerakkan orang lain yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, kelompok atau lembaga dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

²³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 144.

²⁴ *Ibid*, h. 145.

²⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), h. 49-50.

²⁶ Marno, *Kepemimpinan Dan Profil Manajer Pendidikan Islam* (Malang: UIN, 2006), hlm.44-45.

²⁷ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 280.

Pemimpin itu adalah orang yang memiliki kecakapan, kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, menangani persoalan-persoalan yang ada pada waktu itu. Pemimpin adalah orang-orang yang mampu membina orang lain, membentuk suatu kesatuan kerja, bersama-sama mereka rela bekerja bahkan berkorban demi selesainya persoalan.

Menjadi pemimpin, seseorang mendapat kedudukan tertinggi dalam lingkungannya, berikut kekuasaan, fasilitas hidup, alat kerja dan keuntungan yang melekat pada jabatan kepemimpinan itu. Pemimpin adalah fungsi dan tugas, jadi kepemimpinan yang bersedia bekerja demi tujuan dan cita-cita bersama yang dipimpinya melalui suatu organisasi kerja yang teratur.

Proses kepemimpinan mencakup lima komponen yaitu:²⁸

1. Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut melahirkan kinerja/aktivitas.
2. Pengikut adalah orang yang berkerja dibawah pengaruh pimpinan.
3. Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pimpinan dan pengikut).
4. Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan.
5. Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan, kualitas produk).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan menterjemahkan keinginan-keinginan para anggota atau pengikut yang menekankan pada tujuan dan sasaran organisasi melalui kegiatan memberi motivasi, memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan anggota, dan memberi dukungan pada kelompok-kelompok tertentu diluar organisasi dan didalam organisasi untuk mencapai tujuan.

²⁸ Syafaruddin, Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, h. 183.

B. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Dalam sebuah kepemimpinan harus ada unsur-unsur kepemimpinan. Unsur-unsur kepemimpinan itu adalah:²⁹

1. Ada orang yang memimpin, mempengaruhi, memberikan bimbingan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung unsur mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi.³⁰ Manz dan Sims, Jr mengatakan seorang pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.³¹ Pemimpin harus mempunyai kemampuan dan kesiapan untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan yang mengandung arti sebagai segala daya upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat yang tersedia dalam suatu organisasi, untuk itu dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan iklim kerja sama dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan demikian kehidupan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa untuk suksesnya suatu organisasi itu harus ada pemimpin. Sehingga adanya pemimpin merupakan salah satu unsur-unsur dari kepemimpinan.

2. Ada orang yang dipengaruhi atau pengikut seperti anggota organisasi, bawahan maupun kelompok yang mau dikendalikan.

²⁹ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 63.

³⁰ Arifin Abdullrachman. *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. (Jakarta: Ikhtiar Baru, 2004), h. 23.

³¹ Charles M. Manz and Henry Sim Jr, *The New Super Leadership* (San Fransisco: Berrett Kohler, 2001), h. 4.

Pemimpin hanya akan berfungsi efektif manakala mendapat dukungan dari bawahan atau personil lembaga pendidikan, dan suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Mati hidupnya suatu organisasi berada di tangan pemimpin, agar organisasi tersebut tetap eksis, hidup, berjalan sebagaimana yang dicita-citakan perlu ada namanya pergerakan. Dimana pergerakan tersebut ialah peran seorang pemimpin dalam menggerakkan atau mempengaruhi bawahannya, sehingga orang yang dipimpin itu merupakan salah satu unsur dari kepemimpinan. Pemimpin harus mampu menggerakkan atau mempengaruhi bawahannya. Dalam kepemimpinan kinerja anggota organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Seluruh pekerjaan dalam organisasi itu, para anggotalah yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas anggota. Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai atau bawahan sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

3. Adanya kegiatan tertentu dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

Salah satu unsur dari kepemimpinan ialah adanya kegiatan pemimpin dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan. Dalam kepemimpinan disekolah, kepala sekolah harus mampu menggerakkan staf guru dan staf tata usaha untuk melaksanakan fungsi supervisi. Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana.

Kemampuan seorang kepala sekolah dalam memimpin akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Motivasi kerja yang tinggi dalam sebuah organisasi sekolah akan berdampak positif yaitu tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi sekolah. Agar motivasi kerja dapat dioptimalkan dalam organisasi sekolah maka perlu diketahui faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi motivasi kerja itu. Faktor-faktor itu meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu itu seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.³² Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung berperannya kepemimpinan. Demikian halnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi sekolah, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin akan sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan yang dibangun. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah selayaknya mampu memobilisasi atau memberdayakan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki, terkait dengan berbagai program, proses, evaluasi, pengembangan kurikulum, pembelajaran di sekolah, pengolahan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pelayanan terhadap siswa, hubungan dengan masyarakat, sampai pada penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Semua ini akan terlaksana manakala kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu untuk bekerjasama dalam mewujudkan tujuan sekolah

4. Adanya tujuan yang diperjuangkan merangkai tindakan.

Dalam suatu organisasi tujuan merupakan hal utama dalam pembentukan suatu organisasi. Menetapkan tujuan organisasi memberikan arah dan menghindarkan organisasi dari kekacauan. Tujuan dapat membantu memotivasi anggota dengan mengkomunikasikan apa organisasi ini berjuang, serta menyediakan dasar mengakui prestasi dan keberhasilan. Pendapat di atas

³² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 42.

dapat disimpulkan bahwa unsur yang terkandung dalam kepemimpinan salah satunya adalah adanya tujuan yang diperjuangkan dalam organisasi.

C. Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi pendidikan menaruh perhatian pada aspek institusi sebagai mana organisasi dan masyarakat, dengan menaruh perhatian pada proses internal dan hubungan eksternal, pemimpin yang efektif akan berperan mendorong terciptanya institusi pendidikan untuk berfungsi sebagai masyarakat pembelajar profesional untuk mendukung dan menopang kinerja seluruh karyawan, termasuk di dalamnya guru dan juga siswa. Selain itu, peran kepemimpinan dalam pendidikan juga untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memberikan dukungan kepada personel yang melaksanakannya. Sasaran yang diharapkan adalah terciptanya visi dan misi lembaga pendidikan yang tampak dari mutu pembelajaran yang dihasilkan. Diantara peran kepemimpinan dalam pendidikan, antara lain sebagai berikut:³³

1. Pemimpin sebagai penentu arah. Kemampuan para pemimpin sebagai penentu arah yang hendak ditempuh di masa depan merupakan saham yang teramat penting dalam kehidupan organisasi. Strategi, taktik, dan keputusan operasional yang tidak tepat akan merugikan organisasi tersebut.
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi. Pemimpin puncak organisasi mengambil peran sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi untuk berhubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi. Dalam konteks ini, fungsi pemimpin tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan saja, tetapi harus membuahkan dukungan yang diperlukan dalam usaha pencapaian tujuan.
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif. Berbagai kategori keputusan organisasi yang diambil, disampaikan pimpinan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi, bahkan interaksi yang terjadi antar atasan-bawahan, antara sesama pejabat pimpinan maupun dengan sesama petugas

³³ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 46.

pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan berkat adanya komunikasi yang efektif.

4. Pemimpin sebagai mediator. Dalam suatu organisasi, selalu saja ada situasi konflik baik dalam hubungan keluar maupun kedalam. Peran pemimpin sebagai mediator diperlukan untuk mampu mengambil langkah penyelesaian yang terbaik agar roda organisasi dapat kembali berjalan secara normal.

Pada diri pemimpin terdapat kekuasaan, kharismatik dan pengaruh yang dapat mempengaruhi orang. Menurut pendapat Manz dan Sim, Jr mengatakan “*The leader is one who has power, authority or charisma enough to command others*”.³⁴ Kepemimpinan adalah orang yang memiliki kekuasaan, kewenangan atau pengaruh yang cukup untuk mempengaruhi orang lain.

Kekuatan adalah berkaitan dengan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain. Oleh sebab itu, kepemimpinan seseorang memiliki hubungan yang erat dengan kekuasaan. Ada 5 (lima) jenis kekuasaan menurut French dan RRaven yang dikutip Owens,³⁵ yakni:

1. *Reward Power*. Suatu kekuasaan yang diperoleh atas dasar pemberian hadiah atau *reward*.
2. *Coercive Power*. Kekuasaan yang bersipat paksaan, melibatkan kemampuan mengontrol yang potensial untuk memberikan hukuman sehingga mendorong orang lain menghindarinya.
3. *Ekpirt Fower*. Kekuasaan yang didasarkan atas penguasaan pengetahuan sehingga mampu mendorong orang melakukan sesuatu karena pengaruhnya yang diakui atas dasar legalitas pendidikan dan pengetahuannya.
4. *Legetimate Power*. Kekuasaan yang dimiliki karena kewenangannya dalam posisi tertentu pada organisasi, sehingga diakui oleh orang lain memiliki hak yang untuk dipatuhi.

³⁴ Charles M. Manz and Henry, Jr, *The New Super Leaderrship* (San Fransisco: Barret Kohler, 2001), h. 3.

³⁵ Paul Harsey dan Kameth H Branchad, *Management of Organizational Behavior* (New J ersey: Practice Hall, 1988), h. 7.

5. *Referent Power*. Kekuasaan datang dari kalangan keinginan bawahan untuk mengidentifikasi atau menyenangkan atasannya. Adanya keinginan bawahan untuk mendekati diri kepada pemimpinnya secara dekat, sehingga atasan mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi bawahannya.

Dari pernyataan di atas disimpulkan dalam memberikan pengaruh kepada bawahan (anggota), proses pemimpin menggunakan kekuasaan karena hadiah, kekuasaan karena hukuman, kekuasaan karena keahlian, kekuasaan karena wewenang/jabatan dan kekuasaan karena wibawa. Kesemua kekuasaan tersebut dapat diterapkan dalam mempengaruhi seseorang melalui proses pemimpin.

Ada beberapa karakteristik umum yang dimiliki para pemimpin yaitu:

1. Kecerdasan para pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi dari anggotanya (tidak dilihat dari prestasi akademik).
2. Kematangan sosial para pemimpin cenderung memiliki kematangan emosi dan minat yang sangat luas.
3. Memiliki motivasi dan orientasi prestasi para pemimpin berusaha mencapai sesuatu bila mereka satu tujuan.
4. Memiliki rasa percaya diri dan keterampilan komunikasi pemimpin mengenali kebutuhan bekerjasama dengan orang lain dan hormat pribadi individu. Mereka cenderung menggunakan keterampilan komunikasi untuk memperjuangkan saling kerjasama dan memberi dukungan.³⁶

Menurut Kaazt tentang pendapat Hersey and Blanchard,³⁷ ada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin, yaitu:

1. Keterampilan teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, teknik dan peralatan yang perlu untuk tugas khusus.
2. Keterampilan hubungan manusia, yaitu kemampuan dan penilaian melakukan kerjasama melalui orang dan motivasi memimpin efektif.
3. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan memahami kompleksitas organisasi.

³⁶ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Amerika: Allyn dan Bacon, 1995), h. 118.

³⁷ Paul Harsey dan Kameth H Branchard, *Management of Organizational of Organizational Behavior* (New Jersey: Practic Hall, 1988), h. 7.

Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa setiap pemimpin harus mempunyai tiga keterampilan utama dalam memimpin yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Para pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahannya, memerintah mengajak, membagi tugas-tugas dan tanggung jawab serta mengambil keputusan tentang sesuatu yang akan dilakukan dengan menggunakan ketiga keterampilan tersebut di atas.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam mengembangkan organisasi pendidikan, berperan sebagai berikut:

1. Pemimpin dalam institusi pendidikan berperan untuk mengembangkan budaya institusi pendidikan yang mewujudkan norma, nilai, kepercayaan, dan sikap bersama yang menggambarkan kepedulian bersama dan kepercayaan diantara para anggota.
2. Pemimpin dalam institusi pendidikan berperan melakukan pengawasan dan penyesuaian mengenai struktur organisasi dalam institusinya, termasuk bagaimana tugas dilaksanakan, penggunaan waktu untuk menyelesaikannya, pengalokasian perlengkapan, penawaran dan sumber-sumber lainnya, dan segala prosedur operasional rutin yang ada di dalam institusi. Pemimpin efektif dalam institusi pendidikan membuat perubahan struktural langsung yang dapat menghasilkan kondisi positif bagi proses belajar dan membelajarkan.
3. Pemimpin dalam institusi pendidikan akan berusaha meningkatkan kinerja dari institusi yang dipimpinnya dengan menyediakan kesempatan kepada seluruh staf untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan berkaitan dengan isu yang mempengaruhi mereka dimana kapasitas mereka sangat penting. Dengan cara ini, pemimpin membantu membentuk institusi pendidikan dengan cara menyempurnakan tujuan yang dirumuskan secara bersama.
4. Pemimpin yang efektif akan bekerja dengan perwakilan orang-orang yang berasal dari lingkungan disekitarnya, termasuk orang tua, anggota masyarakat, pemerintah, industri dan lainnya. Kemampuan untuk berkolaborasi dengan masyarakat sekitar atau *stakeholder* pada umumnya

merupakan kekuatan tersendiri dari sekolah untuk menghimpun kekuatan dalam rangka peningkatan kekuatan kelembagaan.

D. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses hubungan manusia yang kompleks. Sebagai gejala kebudayaan dalam kehidupan sosial manusia, kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor, baik faktor pribadi pemimpin maupun faktor eksternal atau lingkungan dari luar diri pemimpin. Karena itu kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, tak terkecuali dalam organisasi sosial dan keagamaan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari diri pemimpin (*leader*) yang dipimpin (*follower*) maupun lingkungan atau situasi organisasi yang dipimpinnya.

Fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif diantara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Isu penting kepemimpinan pendidikan adalah berkisar pada tipe dan gaya kepemimpinan yang mana yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan lembaga.³⁸

Setiap orang dalam memimpin memiliki gaya tersendiri dalam memimpin satu organisasi atau dalam pergaulannya. Dalam kenyataan gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Dengan kata lain perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten ditampilkan seseorang dan yang diketahui oleh pihak lain ketika dia berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.³⁹

Winardi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya bersama

³⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 150.

³⁹ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 93.

bawahan.⁴⁰ Dalam realitasnya gaya kepemimpinan senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk melakukan suatu kegiatan melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri.

Gaya kepemimpinan dapat berubah sesuai dengan perubahan situasi, para pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya atau menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh pemimpin itu sendiri, para pengikut dan situasi yang ada pada saat itu dalam organisasinya.

Gaya kepemimpinan itu timbul dari sejumlah faktor yang berhubungan dan kompleks sifatnya yaitu:

1. Pemimpin.
2. Yang dipimpin.
3. Organisasi yang bersangkutan.
4. Nilai sosial, kondisi ekonomi dan politik.⁴¹

Secara umum gaya kepemimpinan dibagi kepada tiga gaya yaitu:⁴²

1. *Otokratis*,

Kepemimpinan *otokratis* menekankan semua kewenangan (hak dan kekuasaan) melakukan sesuatu berpusat pada manajer. Para manajer cenderung memaksakan putusan-putusan dengan menggunakan ganjaran dan rasa takut atau hukuman. Komunikasi cenderung berjalan satu arah dari manajer kepada pengikut, serta kepatuhan pengikut sangat dituntut oleh manajer. Gaya ini mengendalikan otoritas formal pribadi dalam kedudukan sebagai manajer dengan cara mengarahkan bawahan dengan perintah dan pengawasan yang ketat. Gaya kepemimpinan ini sangat berorientasi kepada tugas. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi-instruksi agar pekerjaan tidak keliru. Oleh karena itu pemimpin lebih banyak melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan. Hal ini

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid*, h. 94-96.

mengakibatkan inisiatif dari staf atau karyawan tidak ada dan hubungan yang baik tidak dapat diciptakan

2. *Demokratis*.

Kepemimpinan *demokratis* mengungkap tiga fungsi utama yaitu: 1. Menyebarkan atau membagi tanggung jawab, 2. Pemberdayaan anggota organisasi, 3. Bekerja sama secara baik. Gaya kepemimpinan *demokratis* atau partisipatif mempertimbangkan keinginan-keinginan dan saran-saran dari para anggota maupun dari pemimpin. Di sini pendekatan hubungan antar manusia merupakan proses penting dalam aktivitas kepemimpinan. Partisipasi dicari untuk menggalakkan komitmen para anggota terhadap putusan yang dibuat dalam pemecahan masalah organisasi. Kecenderungan gaya *demokratis* atau *partisipatif* adalah mengikutsertakan anggota/bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan.

3. Kendali bebas (*laissez faire*).

Gaya kepemimpinan kendali bebas menekankan bahwa pemimpin tidak banyak berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggota diberikan tujuan-tujuan tapi dibiarkan menggunakan cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai anggota, yang dapat memberikan nasehat dan pengarahan ketika diminati. Namun perlu digaris bawahi bahwa gaya kepemimpinan ini biasanya kurang bermanfaat kecuali bagi kalangan kelompok profesional yang termotivasi tinggi dapat menjadi efektif.

Sejumlah ahli teori kepemimpinan menekankan *style* dari pemimpin yang efektif, yaitu berkisar pada kepemimpinan dengan gaya *partisipatif*, *otokratik* dan *laissez faire*.⁴³ Kunci penting dari gaya kepemimpinan ini dalam institusi satuan pendidikan adalah memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan khusus dari setiap personel organisasi dalam situasi yang ada. Kebutuhan dan keinginan setiap personel ini adalah untuk memenuhi strategi pencapaian target

⁴³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h. 150.

dan tujuan organisasi, bukan kebutuhan dan keinginan yang bersifat pribadi. Karena kebutuhan dan keinginan tersebut untuk organisasi, maka pemimpin harus memenuhinya.

Pada prinsipnya kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan oleh pemimpin, karena tidak satu gayapun yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi. Tidak ada kepemimpinan yang baik untuk semua situasi, sehingga masing-masing memiliki keunggulan yang berbeda-beda. Karena itu, aspek penerapan gaya kepemimpinan tidak lebih penting dari pada persoalan kemampuan pemimpin memperlakukan semua unsur personel secara manusiawi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan berkualitas sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, karena dalam kepemimpinan diperlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan.

E. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus atau pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan peranannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktifitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas atau pekerjaan dan hubungan dengan para bawahan atau pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁴

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berpusat pada pemimpin, sedangkan yang berorientasi pada hubungan berpusat pada bawahan. Kepemimpinan yang berorientasi tugas merupakan Perilaku kepemimpinan yang paling baik untuk situasi dimana pemimpin menghadapi suasana yang sangat menguntungkan maupun suasana yang sangat tidak menguntungkan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dengan manusia adalah paling

⁴⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Pratik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 20011), h. 279.

cocok untuk situasi dimana terdapat suasana yang menengah atau sedang-sedang saja.⁴⁵

Kajian tentang perilaku kepemimpinan ketua yayasan diperlukan lebih dahulu memahami apa yang dimaksud dengan perilaku (*behavior*). Menurut Harsey dan Blanchard, perilaku adalah “*Behavior is basically goal-oriented in the other words, and behavior generally motivated by desire to attain some goal*”.⁴⁶ Dari pendapat ini menegaskan bahwa perilaku selalu berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain, perilaku didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan.

Pendapat Bernard sebagaimana diutarakan oleh Prawirosentono menyatakan bahwa, karakteristik penting individu adalah aktivitas, karena dalam aktivitas ini sudah diamati ada berbagai aspek yang dinamakan perilaku. Tanpa adanya aktivitas tidak akan muncul pribadi seseorang. Oleh sebab itu, perilaku individu dinamakan hasil faktor psikologis.⁴⁷

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah tindakan atau aktivitas yang dilakukan seseorang ketua yayasan dengan didasari tujuan tertentu, baik tujuan individu maupun yayasan perguruan Islam yang ingin dicapai dalam implementasi pengelolaan manajemen perguruan Islam. Karena perilaku merupakan aspek psikologis yang muncul sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan tertentu.

Dengan demikian, perilaku kepemimpinan ketua yayasan yang sewajarnya dipergunakan untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan individu atau kelompoknya, tergantung pada taraf kematangan orang-orang yang dipengaruhinya oleh pemimpin.

Menurut Schmid pemimpin dapat memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dengan mempertimbangkan tiga kekuatan, yaitu: kekuatan yang ada pada dirinya sendiri, kekuatan-kekuatan yang ada dibawahnya dan kekuatan-kekuatan yang ada dalam situasi. Robert dan Mitchell

⁴⁵ Marno, *Kepemimpinan Dan Profil Manajer Pendidikan Islam* (Malang: UIN, 2006), h. 52.

⁴⁶ Harsey dan Blanchard, *Management of Organization Behavior* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1988), h. 4.

⁴⁷ Suryadi Prawirosertono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPPE, 1999), h. 36.

menambahkan bahwa orientasi hubungan dengan manusia maupun orientasi tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut.

Menurut teori ini perilaku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahannya sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja serta mereka merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya. Teori ini disebut jalur tujuan, karena menitik beratkan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pandangan akan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.⁴⁸ Dalam menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan, pemimpin biasanya menampilkan Perilaku kepemimpinan bermacam-macam.

Blake dan Mouton menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada beberapa bentuk Perilaku, ada yang lebih menekankan pada tugas, ada yang lebih mementingkan hubungan, ada yang mementingkan keduanya.⁴⁹

Menurut Hersey dan Blanchard ada 4 (empat) perilaku pemimpin yang efektif, yang dikutip oleh Nanang Fatah⁵⁰, yakni :

- a. Perilaku memimpin dengan tugas tinggi hubungan rendah.

Perilaku ini disebut mendikte (*telling*), karena mempunyai komunikasi satu arah, pemimpin berperan mengatakan “apa”, “bagaimana”, “kapan” dan “dimana” melakukan tugas. Perilaku sebenarnya pada bawahan yang mempunyai kematangan rendah ialah orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau bertanggung jawab, apabila melakukan sesuatu memerlukan penyelesaian, pengarahan dan supervise yang spesifik.

- b. Perilaku dengan hubungan tinggi dan tugas fungsi.

Perilaku ini disebut perilaku menjual (*selling*), karena kebanyakan hal-hal akan dilakukan bawahan masih diberikan oleh pemimpin, tetapi sebelumnya sudah mencoba berkomunikasi dua arah dengan dukungan sosio-emosional agar pengikut mau terbujuk dengan perilaku yang diinginkan. Perilaku pimpinan ini sebenarnya untuk bawahan yang mempunyai kematangan

⁴⁸ Marno, *Kepemimpinan Dan Profil Manajer Pendidikan Islam*, h. 52.

⁴⁹ *Ibid*, h. 51.

⁵⁰ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 1996), h. 91.

menengah rendah, dimana orang tersebut tidak mampu, tidak mau mengambil tanggung jawab.

c. Perilaku hubungan tinggi dan tugas rendah.

Perilaku ini disebut mengikutsertakan (*participating*), karena pemimpin dan pengikut sama-sama memberi andil dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas. Sementara itu peran utama kepemimpinan adalah memberikan kemudahan dan mengkomunikasikan berbagai hal yang perlu disampaikan kepada para pengikut, perilaku ini sebenarnya untuk para bawahan yang mempunyai kematangan menengah tinggi, karena pengikut-pengikut pada kematangan ini mempunyai kemampuan untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

d. Perilaku hubungan rendah dan tugas rendah.

Perilaku ini disebut mendelegasikan (*delegation*), dimana banyak yang melibatkan yang dipimpin (pengikut) melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervise yang bersifat umum, karena orang-orang yang dipimpin adalah orang-orang yang matang secara psikologis. Jadi perilaku ini sebenarnya untuk para bawahan yang mempunyai kematangan tinggi, karena orang pada taraf ini memiliki kemampuan dan motivasi, pada saat melaksanakan tugas. Para pengikut sudah dapat dibiarkan saja menjalankan sendiri apa yang hendak dilakukannya, memutuskan dan menetapkan sendiri tentang “bagaimana” dan “dimana” itu harus dilakukannya.

Dari empat perilaku di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku tersebut perlu dimiliki oleh seorang kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola/memanajemen Perguruan Islam/sekolah Islam. Namun dalam penerapannya harus sesuai dengan tingkat individu dari bawahan. Pendekatan perilaku memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar diidentifikasi. Menurut Nanang Fatah yang mengutip pendapat James Owen, “Bahwa perilaku

dapat dipelajari, hal ini berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif.⁵¹

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah penggerak orang-orang bekerja. Oleh karena itu ia harus memiliki Perilaku yang efektif dalam menggerakkan bawahannya. Seorang pemimpin harus dapat:

1. Membuat perencanaan

Membuat perencanaan berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan bagaimana akan dilakukan. Kategori perilaku ini termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktural formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukan tanggung jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan pengorganisasian unit kerja yang efisien.⁵²

Berikut ini adalah prosedur dalam membuat perencanaan :

- a. Mengidentifikasi langkah-langkah tindakan.
- b. Membuat estimasi waktu.
- c. Membuat estimasi dana.
- d. Menentukan penanggung jawab kegiatan
- e. Menentukan prosedur evaluasi.⁵³

2. Pemecahan masalah

Pemecahan masalah menyangkut identifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, menganalisisnya dengan suatu cara yang sistematis namun tepat pada waktunya untuk mengimplementasi solusi-solusi dan menangani krisis.⁵⁴

Berikut ini adalah prosedur untuk pemecahan masalah diantaranya adalah:

- a. Mengambil tanggung jawab untuk menangani masalah utama.
- b. Memilih masalah secara bijaksana.
- c. Membuat diagnosis yang cepat namun sistematis mengenai masalah tersebut.

⁵¹ *Ibid*, h. 91.

⁵² Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership In Organization) edisi bahasa Indonesia* (Jakarta: Prenhalindo, 1994), h. 66.

⁵³ *Ibid*, h. 68-72.

⁵⁴ *Ibid*, h. 72.

- d. Mengidentifikasi hubungan-hubungan diantara masalah-masalah.
- e. Bereksperimen dengan pemecahan yang inovatif.
- f. Mengambil tindakan yang tegas dalam menghadapi krisis.⁵⁵

3. Menjelaskan peran dan sasaran

Menjelaskan (*clarifying*) peran dan sasaran adalah kegiatan mengkomunikasikan rencana kegiatan yang telah ditentukan atau berbagai kebijakan yang telah dibuat dan petunjuk praktis dalam melaksanakan berbagai kebijakan. Menjelaskan peran dan sasaran meliputi:

- a. Menetapkan tanggung jawab kerja anggota tim.
- b. Menetapkan tujuan dan tindakan untuk mencapainya.
- c. Menugaskan sebuah pekerjaan.
- d. Memberi instruksi mengenai cara suatu tugas yang harus dilakukan.⁵⁶

4. Memberi informasi

Perilaku menginformasikan adalah suatu kegiatan mengkomunikasikan tugas oleh seorang pemimpin kepada bawahan sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan baik atau memberikan informasi kepada para atasan tentang kegiatan-kegiatan, keputusan-keputusan serta kinerja-kinerja sub unit dalam instansi tersebut.⁵⁷

Adapun beberapa perilaku memberikan informasi adalah:

- a. Mentukan informasi yang dibutuhkan.
- b. Menghindari memberi informasi yang berlebihan.
- c. Memilih bentuk informasi yang cocok.
- d. Menyoroti informasi penting untuk mendapatkan perhatian.
- e. Senantiasa memberikan informasi dalam situasi kritis.
- f. Selalu menginformasikan perubahan kebijakan.
- g. Mengumumkan tujuan pertemuan jauh sebelumnya.⁵⁸

5. Memantau

⁵⁵ *Ibid*, h. 73-75.

⁵⁶ *Ibid*, h. 75.

⁵⁷ *Ibid*, h. 80.

⁵⁸ *Ibid*, h. 83-85.

Memantau (*monitoring*) adalah kegiatan pengumpulan informasi mengenai kegiatan atau aktifitas di sub bagian (pemantauan internal) serta informasi peristiwa-peristiwa yang relevan dalam organisasi yang lebih besar yang berasal dari lingkungan luar unit organisasi (pemantauan eskternal).⁵⁹

Adapun beberapa perilaku memberikan pemantauan internal adalah:

- a. Mengidentifikasi indikator utama kinerja unit.
- b. Memonitor faktor-faktor kunci.
- c. Mengukur kemajuan perencanaan dan anggaran.
- d. Mengamati kegiatan secara langsung.
- e. Mengajukan pertanyaan yang spesifik.
- f. Mendorong pegawai untuk melaporkan masalah.
- g. Belajar dari kegagalan.

Adapun beberapa perilaku memberikan pemantauan internal adalah:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.
- b. Melibatkan pelanggan dalam mencari informasi.
- c. Memantau berbagai peristiwa yang relevan.
- d. Belajar kemajuan dari pihak lain.

Seorang pemimpin harus dapat bekerjasama dengan bawahannya. Oleh karena itu ia harus memiliki perilaku spesifik memimpin dalam mengelola hubungan dengan bawahannya. Diantara perilaku spesifik pemimpin dalam mengelola hubungan dengan bawahannya adalah:

1. Memberi dukungan

Memberi dukungan adalah perilaku kepemimpinan yang diwujudkan dalam bentuk memberi pertimbangan (*consideration*), penerimaan (*recievement*) dan perhatian (*attention*) terhadap kebutuhan dan keinginan para bawahan.⁶⁰

Beberapa perilaku dalam memberi dukungan yaitu:

- a. Memberi perhatian dan penerimaan yang positif.
- b. Selalu sopan.
- c. Memperkuat rasa percaya diri pegawai.

⁵⁹ *Ibid*, h. 85.

⁶⁰ *Ibid*, h. 99.

- d. Memberi bantuan pada pegawai bila dibutuhkan.
- e. Bersedia membantu dalam masalah-masalah pribadi.⁶¹

2. Mengembangkan

Dalam mengembangkan (*developing*) terdapat beberapa jenis perilaku *manajerial*, seperti memberi latihan (*coaching*) dan membimbing (*mentoring*). Pengembangan perilaku pegawai menuju arah yang lebih baik melalui pemberdayaan bertujuan memberikan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat dalam menjalankan pekerjaan. Prinsip yang harus diterapkan oleh pemimpin adalah bahwa perilaku pegawai dapat berubah secara bertahap, melalui pendewasaan bukan paksaan.⁶²

Beberapa perilaku dalam mengembangkan antara lain:

- a. Mengidentifikasi jenis program pengembangan.
- b. Menjelaskan pentingnya program pengembangan.
- c. Membangun rasa percaya diri pegawai.
- d. Memberi cukup waktu untuk mengembangkan keterampilan.
- e. Memeriksa keberhasilan program pengembangan.
- f. Mendorong karyawan mengaplikasikan program pengembangan.
- g. Mendorong karyawan mengaplikasikan keterampilan tersebut dalam pekerjaan.⁶³

3. Memberi pengakuan

Memberi pengakuan (*recognizing*) adalah perilaku memberikan pujian dan memperlihatkan apresiasi terhadap orang lain untuk kinerja yang efektif serta keberhasilan seorang karyawan. Memberi pengakuan merupakan suatu hal yang paling efektif untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja. Akan tetapi hal ini sering terabaikan.⁶⁴

Adapun beberapa perilaku dalam memberi pengakuan adalah:

- a. Mengakui setiap keberhasilan.
- b. Mengakui perbaikan-perbaikan dalam kinerja.

⁶¹ *Ibid*, h. 100-101.

⁶² *Ibid*, h. 104.

⁶³ *Ibid*, h. 105-107.

⁶⁴ *Ibid*, h. 109.

- c. Mengakui kinerja pegawai meskipun gagal.
- d. Memberi pengakuan tepat pada waktunya.
- e. Menggunakan bentuk pengakuan yang cocok.⁶⁵

4. Memberikan imbalan

Memberikan imbalan (*rewarding*) adalah perilaku memberikan manfaat-manfaat yang berwujud (*tangible benefits*) kepada pegawai bagi keberhasilan mereka.⁶⁶

Beberapa perilaku dalam memberi imbalan adalah:

- a. Mencari tahu imbalan yang menarik.
- b. Membuat prosedur pemberian imbalan.
- c. Memberi imbalan dengan cara yang adil.
- d. Memberi imbalan tepat pada waktunya.⁶⁷

5. Mengelola konflik

Konflik dapat dapat dikelola dengan baik dapat dikelola dengan baik dapat digunakan untuk mempromosikan dan mencapai perubahanperubahan yang dikehendaki. Pendekatan penanganan konflik perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan keuntungan berbagai hal, seperti sifat anggota yang dihadapi, situasi dan kondisi secara keseluruhan.⁶⁸

- a. Mendorong pemecahan konflik secara konstruktif.
- b. Menengahi konflik.
- c. Menjelaskan pentingnya kerja sama.
- d. Mendorong untuk membagi bersama info dan gagasan.
- e. Menekankan pada kepentingan bersama.
- f. Melakukan interaksi sosial diantara anggota unit kerja.⁶⁹

6. Membangun jaringan kerja

Membangun jaringan kerja menyangkut keaneka ragaman perilaku yang bertujuan membangun hubungan yang harmonis dengan orang atau pihak lain

⁶⁵ *Ibid*, h. 110-112.

⁶⁶ *Ibid*.

⁶⁷ *Ibid*, h. 114-115.

⁶⁸ *Ibid*.

⁶⁹ *Ibid*, h. 115.

yang menjadi kekuatan potensial baik yang berasal dari dalam organisasi (jaringan internal) maupun luar organisasi (jaringan eksternal).

- a. Mendekati semua kelompok.
- b. Memperlihatkan penerimaan yang positif.
- c. Melakukan hal-hal yang menyenangkan pihak lain.
- d. Bersedia menjadi mitra kerja yang baik.⁷⁰

Dalam teori kepemimpinan diketahui bahwa manajemen dalam suatu yayasan memainkan perilaku yaitu :

- a. Perilaku Interpersonal

Sistem informasi (komunikasi menjadi syarat mutlak dalam menjalankan proses kepemimpinan ketua yayasan dalam suatu yayasan swasta. Terutama hubungan antara pemimpin dengan anggotanya. Dijelaskan bahwa setiap ketua yayasan dalam keseharian menjalankan kepemimpinan dalam berbagai bentuk. peranannya merupakan faktor utama pada tingkatan keberhasilan yang dicapai pribadi administrator.

Menurut pendapat Lewis bahwa: “*Communication is the exchange of messages resulting in a degree of shared between a sender and a receiver*”⁷¹ adapun pertukaran pesan yang menghasilkan pembagian makna antara pengirim dan penerima sebagai komunikasi. Proses seperti ini berlangsung dalam semua dimensi pergaulan manusia baik dalam konteks kehidupan sosial maupun dalam suatu organisasi yayasan tertentu.

Komunikasi baik verbal maupun nonverbal merupakan sifat dasar dalam pertukaran pesan yang terjadi dalam kehidupan pribadi seseorang dan masyarakat. Untuk menyampaikan pikiran, maksud dan perasaan seseorang atau kelompok telah melakukan komunikasi interpersonal.

Kesimpulan bahwa komunikasi merupakan wahana bagi individu dan kelompok menyampaikan ide, pikiran atau perasaan dalam interaksi satu sama lain. tanpa sistem informasi yang baik tak akan ada interaksi seseorang pimpinan dengan bawahan atau orang lain sebagai proses pemimpin.

⁷⁰ *Ibid*, h. 122.

⁷¹ Lewis. Philip V, *Organizational Communication* (New York: Jhon Welley and Sons Inc), h. 18.

Kepemimpinan ketua yayasan adalah orang yang menjalankan kepemimpinan lembaga/sekolah/ perguruan dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan yayasan pendidikan Islam. Menurut Locke,⁷² “Keahlian hubungan antar manusia (*people skill*) penting sekali, sebab memimpin merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dan para pengikut, keahlian interpersonal juga sangat dibutuhkan dalam proses memberikan aspirasi kepada orang-orang lain untuk ikut mengimplementasikan visi, misi dan tujuan”.

Menurut Locke,⁷³ Para pemimpin sukses yang umumnya memiliki keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, diplomatis serta penuh perhitungan. Bahkan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan bawahan dan aktivitas pemimpin adalah perhatian, meliputi:

1. Bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif
2. Menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan
3. Memperhatikan kesejahteraan para bawahan
4. Berusaha memahami problem-problem bawahan
5. Menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri
6. Membantu perkembangan para bawahan
7. Memasukkan informasi para bawahan

Pernyataan lain yang dikemukakan oleh Law dan Glover bahwa “*Effective leaders need to be effective communication with both individual and groups-especially an communication with both individual and groups-especially an communicating their ideas and vision*”.⁷⁴ Untuk menjadi efektif, kemampuan interpersonal menjadi salah satu syarat yang tampak dalam perilaku pimpinan dalam menjalankan aktivitasnya dengan menyampaikan gagasan dan visi untuk mencapai tujuan.

⁷² Edwin A Locke, *Esensi Memimpin*, terjemahan Aris Ananda (Jakarta: Spektrum, 1997), h. 33.

⁷³ *Ibid*, h. 35.

⁷⁴ Sue Law dan Derek Glover, *Educational Leadership and Learning* (London: Open University Press, 2000), h. 73.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan perilaku komunikasi interpersonal adalah kemampuan pemimpin yang efektif akan turut menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, karena dengan kepemimpinan itulah orang lain dibina, diarahkan dan diberi motivasi yang tepat, tentang kegiatan pimpinan dalam menyampaikan gagasan, pendapat, perintah, tugas, visi, misi dan kebijakan kepada bawahan dalam hubungan antar pribadi baik secara lisan maupun tulisan.

b. Perilaku Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah bagian penting pekerjaan kepemimpinan ketua yayasan dalam suatu yayasan perguruan swasta. Menurut Robin hakikat pengambilan keputusan ialah *“Decision making is process in which one chooses between or more alternative”*.⁷⁵

Dari pernyataan di atas dapat dipahami hakikat pengambilan keputusan adalah proses memilih dua alternatif atau lebih, biasanya pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang memiliki keutamaan lebih berpihak pada kepentingan yayasan dari pada alternatif lainnya.

Kepemimpinan ketua yayasan pendidikan setiap harinya menampilkan perilaku mengambil keputusan, karena sebagai pemimpin, manajer dan supervisor di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi serta mengarahkan personal yayasan pendidikan dalam mengimplementasikan dalam mengelola yayasan pendidikan.

Edgar L. Morphet, Roe L. Johns dan Theodone L. Reller, mengatakan *“Every successful organizations must be capable of and must make decisions which enable the organization to achieve its goal and which meet the critical needs of the members of organization”*.⁷⁶ Jadi pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan terhadap semua anggota serta masyarakat.

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ Edgar L. Morphet, Roe L. Johns dan Theodone L. Reller, *Educational Organization and Administration* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1982), h. 123.

Pendekatan yang sangat efektif untuk menciptakan peluang yang baik bagi yayasan pendidikan adalah melalui proses keterlibatan. Suatu cara yang efektif dalam mencapai hal itu mengajak anggota-anggota dalam pemecahan masalah pada tahap penyusunan sasaran. Biasanya pimpinan pendidikan yang menghadapi masalah perlu melibatkan anggota-anggota ketika dia tidak mempunyai kemampuan yang cukup dalam pemecahan masalah tersebut.

Pimpinan ketua yayasan perlu melibatkan semua personal dalam mengambil keputusan agar rasa memiliki dan tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan muncul dalam aktivitas mereka. Selanjutnya Owen berpendapat bahwa ada dua manfaat dalam mengambil keputusan partisipatif, yaitu:

1. Mencapai keputusan lebih baik
2. Mempertinggi pertumbuhan dan pengembangan (membagi tujuan, meningkatkan motivasi, meningkatkan komunikasi, proses pengembangan keterampilan kelompok secara lebih baik).⁷⁷

c. Perilaku Keteladanan

Keteladanan merupakan perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang biasa dilakukan oleh pemimpi ketua dengan memotivasi para anggota/bawahan untuk bekerja dengan berlandaskan visi, misi dan tujuan.

Kepemimpinan dalam menjalankan keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang mereka harapkan dari mereka dan memberitahu perilaku yang layak untuk melakukan. Keteladanan ini dapat ditampilkan dalam kedisiplinan waktu, ketaatan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya. Keteladanan merupakan perilaku yang diisyatkan dalam *Alqur'an* surah Ash-Shaf



⁷⁷ Robert G Owen, *Organizational Behavior in Education* (Amerika: Allyn dan Bacon, 1995), h. 189.

kejujuran merupakan kata kunci dan prinsip kredibilitas pilar bagi kelangsungan, keberhasilan kepemimpinan.

Berdasarkan pendapat diatas, disimpulkan keteladanan adalah perilaku pimpinan yang baik dan benar dalam melakukan tanggung jawabnya maupun kredibilitas dan integritas pribadi sebagai pimpinan berusaha dengan segala kemampuannya dalam mewujudkan visi, misi,, tujuan dan sasaran institusi pendidikan.

d. Perilaku Pemberian Imbalan dan Hukuman

Dalam pemberian imbalan dan hukuman yang dilakukan oleh pimpinan dimungkinkan karena pimpinan mempunyai kekuasaan dan kewenangan. Pemberian imbalan dan hukuman merupakan faktor penting dalam memotivasi para pengikut yang merasa kompeten dan mampu meraih visi tidak akan terus mengejawantahkan kesiapan mereka dalam bentuk aktivitas nyata, apabila pada tingkat tertentu dia tidak memperoleh imbalan dari atasan mereka.

Manzs dan Sims mengatakan, “ Bahwa imbalan diri dimungkinkan untuk sebagian orang. Imbalan diri untuk sebagian orang menjadi penting terutama untuk mereka yang bekerja keras meraih sasaran yang mereka tentukan sendiri. Bentuknya bisa berupa pengakuan dan pujian diri, puas diri, karena keberhasilan meraih sasaran dan kegairahan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dirancang sendiri.”⁸¹ Di samping pujian terhadap prestasi pegawai, imbalan yang secara regular diberikan melalui kenaikan gaji, intensif, promosi dan penghargaan.

Sedangkan hukuman termasuk manifestasi dari kekuasaan (*power*) seorang pimpinan. Teguran juga merupakan salah satu pemberian hukuman. Teguran tidak mengajarkan keterampilan, tetapi teguran hanya dapat mengubah sikap membuat orang-orang yang berketerampilan menggubakan keterampilan mereka. Adakalanya seorang pemimpin harus menghukum pegawai-pegawai yang tindakan mereka menyimpang dari visi dan sasaran perusahaan. Hukuman bisa dalam bentuk yang paling ringan berupa taktik intimidasi hingga paling berat

⁸¹ Charles M Manz and Henry Sims Jr, *The New Super Leadership* (San Fransisco: Berrett Kohler, 2001), h. 23-25.

Dalam *Alquran* banyak dijumpai istilah terkait kepemimpinan, misalnya *khalifah*, *ulil amri*, dan *wali*.⁸⁵ Sementara dalam hadist Nabi, istilah pemimpin disebut dengan *ra'in* (penggembala, pengelola, dan pemimpin) dan *amir* (yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat). Kesemuanya memberi batasan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan menuntun, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah.

Konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Dia di bangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad saw, para sahabat dan khulafa al-Rasyidin.⁸⁶

Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinya tetapi juga akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah swt. Dengan kata lain tidak hanya bersifat horizontal formal sesama manusia tetapi bersifat vertikal moral yakni bertanggung jawab kepada Allah swt di akhirat nanti.⁸⁷

Kepemimpinan dalam Islam pada hakikatnya adalah berkhidmat atau menjadi pelayan umat. Kepemimpinan yang asalnya adalah hak Allah diberikan kepada manusia sebagai *khalifatullah fil ardhi*, lihat QS. Al-Baqarah: 30.⁸⁸ Jika bukan kaena *iradahnya*, tak seorang pun yang mendapatkan amanah kepemimpinan.

Kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan kearah jalur yang diridahi Allah. Pengertian ini koheren dengan konsep kepemimpinan yang dipahami secara umum sebagai

⁸⁵ Masing-masing terdapat dalam QS. Al-Baqarah: 30, QS. An-Nisa: 59, dan QS. Al-Maidah: 55.

⁸⁶ Dita Amanah, *Pengantar Manajemen*, (Medan: UNIMED, 2011), h. 210.

⁸⁷ *Ibid*, h. 211.

⁸⁸

Artinya:Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.

yang dipimpinnya, seorang wanita pemimpin dirumah suami dan anaknya akan dimintai pertanggung jawaban tentang mereka, dan seorang hamba juga pemimpin atas harta tuannya, dia akan dimintai pula tentang pertanggung jawaban terhadap kepemimpinannya, ketahuilah bahwa masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya (HR: Muslim).

Dari hadits diatas dapat diketahui bahwa pemimpin terkecil ialah dirinya sendiri yang nanti akan dimintai pula tentang pertanggung jawaban terhadap kepemimpinannya tersebut. Karena pentingnya peran seorang pemimpin, dalam suatu komunitas kecil, seperti rombongan yang sedang melakukan perjalanan diwajibkan salah seorang dari anggota rombongan tersebut untuk diangkat menjadi pemimpin rombongan. Hal tersebut sebagaimana diajarkan Rasulullah saw, dalam salah satu hadis yang diriwayatkan oleh Abu Daud yang artinya ”Apabila berangkat tiga orang dalam perjalanan, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang diantaranya menjadi pemimpin rombongan”.

Dalam Islam, berorganisasi adalah bagian dari misi agama guna membumikan ajaran Islam dalam kerangka kehidupan sosial. Pada tataran yang lebih tinggi, negara dipandang sebagai instrumen yang cukup penting bagi tegaknya *syari'ah*.

Kepemimpinan dalam Islam adalah suatu hal yang inheren serta meupakan salah satu subsistem dalam sistem Islam yang mencakup pengaturan seluruh aspek kehidupan. Seorang pemimpin dan yang dipimpin harus mempunyai keberanian untuk menegakkan kebenaran yang dimanifestasikan melalui prinsip kepemimpinan, yaitu melaksanakan hak berpartisipasi bagi yang dipimpin.⁹¹

Jika terminologi kepemimpinan disandingkan dengan istilah pendidikan maka muncullah konsep kepemimpinan pendidikan. Pendidikan sendiri menurut Ki Hajar Dewantara ialah daya upaya untuk mewujudkan bertumbuhnya budi pekerti (kekuatan batin, karakter, intelektualitas) dan tubuh anak untuk

⁹¹ Tim Pengembangan Ilmu Pendidikan UPI, *Ilmu dan Aplikasi* (Handbook: PT Imperial Bhakti Utama, 2007), h. 238.

memajukan kehidupan anak didik selaras dengan dunianya.⁹² Sedangkan hakikat pemimpin adalah seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.⁹³

Maka, kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan lebih efisien dan efektif. Kepemimpinan pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses kegiatan usaha mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. Intinya, kepemimpinan pendidikan harus mampu menggerakkan paraktik pendidikan demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Ini sejalan dengan filosofi kepemimpinan yang pada pokoknya menjunjung tinggi asas hubungan kemanusiaan (*human relationship*).

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai *al-ri'ayah*, *al-imarah*, *al-qiyadah*, atau *al-za'amah*. Kesemuanya memiliki satu makna sehingga merupakan *sinonim* atau *murodip*. Kita dapat menggunakan salah satunya untuk menerjemahkan kata kepemimpinan. Sementara itu, untuk menyebut kepemimpinan, para ahli lebih memilih istilah *qiyadah tarbawiyah*.⁹⁴

Para pemimpin pendidikan Islam diharapkan mampu menjadi inspirator terciptanya suasana belajar yang dinamis. Dalam lingkungan pendidikan pesantren misalnya, iklim belajar yang kondusif harus didukung oleh kinerja kyai, ustadz (guru), santri dan wali santri secara sinergis sesuai kapasitas dan kapabilitasnya masing-masing. Kondisi ini menuntut kinerja pengasuh pesantren sedemikian rupa sehingga dapat mengembangkan kepemimpinan pendidikan dan pendekatan yang merangsang motivasi guru dan santri untuk bekerja secara sungguh-sungguh.

⁹² Wasty Soemanto dan Hendiyat Soetopo, *Dasar dan Teori Pendidikan Dunia: Tantangan Bagi Para Pemimpin Pendidikan* (Jakarta: Rosdakarya, 1996), h. 3.

⁹³ Nanang Fattah, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: osdakarya, 1996), h. 8.

⁹⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 268

Pemimpin ideal dalam Islam harus memiliki sifat kepemimpinan yang berupa jujur (*shidiq*), melaksanakan tugas berdasarkan mandat yang harus dipertanggungjawabkan (*amanah*), komunikatif (*tabligh*), dan cerdas serta profesional (*fathanah*).

Disamping itu, ada beberapa karakter pendukung yang diperlukan dalam kepemimpinan Islam antara lain:

1. Memiliki akidah Islamiah yang mantap. Seorang pemimpin harus menampilkan kepribadian yang kokoh dan tidak mudah terombang-ambing oleh berbagai arus pemikiran. Dia harus mampu menjadi benteng sekaligus pengayom bagi segenap jajaran yang dipimpinnya.
2. *Tasamuh* (toleran). Pemimpin dituntut untuk memiliki sikap *tasamuh* dengan memberikan contoh yang baik terlebih dahulu untuk bisa menyatukan perbedaan sekaligus mengikis kesan *primordial* yang sudah membudaya.
3. Memiliki landasan kerjasama dan solidaritas. Kerjasama ini harus diletakkan pada kerangka yang luas, baik itu dalam bentuk *ta'wun Islami* (kerjasama umat Islam) maupun *ta'wun insani* (kerjasama antar umat manusia).
4. Terbuka. Sosok pemimpin dalam Islam haruslah terbuka terhadap dinamika internal bawahannya. Pemimpin yang berwawasan sempit lambat laun akan menjelma menjadi diktator karena tidak ada kontrol yang menjadi penyeimbang terhadap berbagai kebijakan yang dikeluarkannya.
5. Bebas dari penyakit *jahid* dan *jamid*. Penyakit *jahid* (reaksioner) dan *jamid* (beku berfikir) merupakan penyebab untuhnya Daulah Islamiah di masa lalu. Untuk itu seorang pemimpin yang akan bersinggung langsung dengan era post modernialisme harus benar-benar arif dalam menyikapi berbagai perkembangan yang terjadi.

Dari paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam pada prinsipnya adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan kearah tercapainya tujuan-tujuan pendidikan berbasis keummatan yang diridhai Allah Swt.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif , yaitu pendekatan yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh), sehingga dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Menurut R. Bogdan dan J. Taylor sebagaimana dikutip Lexy J. Moleong metodologi kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat dipahami.⁹⁵

Pendekatan kualitatif ini menurut peneliti sangat relevan, karena bertujuan untuk mendeskripsikan perilaku kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, mengenai perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengimplementasikan pengelolaan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun dan berinteraksi dengan para personil lainnya, sesuai situasi sosial dan nilai-nilai yang ada di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Adapun pertimbangan peneliti sehingga menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini, yaitu mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Moleong berikut ini:

“Pertama menyesuaikan penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; kedua, metode ini menyajikan secara langsung, hakikat hubungan antara peneliti dan responden; dan ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penejaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi”.⁹⁶

⁹⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000) h. 3.

⁹⁶ *Ibid*, h. 5.

Metode penelitian kualitatif pada hakikatnya mengamati orang dalam lingkungannya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya. Dalam penelitian ini perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, diteliti dengan mengamati perilaku dan mewawancarai secara mendalam para nara sumber, mencatat data dan informasi sesuai fokus masalah untuk menjelaskan makna perilaku atau tema budaya yang ada pada latar penelitian.

Dalam konteks ini, peneliti berusaha memahami makna perilaku ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun dalam interaksi dengan informasi sesuai konteks perilaku interpersonal, pengambilan keputusan, pemberian imbalan dan hukuman, keteladanan dan pembinaan iklim Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dan peranan sebagai kepemimpinan ketua yayasan yaitu sebagai ketua, pimpinan, manajer, sebagai supervisor dalam proses menjalankan kebijakan dalam mengelola pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Penelitian kualitatif mempelajari perilaku manusia secara mendalam sampai ditemukan mengapa seseorang atau kelompok melakukan sesuatu (makna perilaku). Dalam konteks ini, penelitian kualitatif lebih tepat digunakan pada penelitian perilaku manusia atau budaya pada situasi sosial tertentu sehingga ditemukan makna perilaku atau tema budaya.

Berkenaan dengan penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri yang terdiri dari latar alamiah sebagai sumber data, peneliti adalah instrument kunci, peneliti kualitatif lebih mementingkan proses dari pada hasil. Peneliti dengan pendekatan kualitatif cenderung menganalisa data secara induktif, makna yang dimiliki perilaku mendasari tindakan-tindakan mereka dan merupakan aspek esensial dalam penelitian kualitatif.

Dalam menafsirkan data mengenai makna perilaku aktor digunakan penafsiran fenomena dengan pola maksud, tujuan dan pemaknaan. Adapun inti

dari penelitian ini akan diungkapkan makna perilaku ketua yayasan dalam implementasi pengelolaan dan peranan ketua yayasan pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dan interaksinya dengan aktor lainnya dalam implementasi kebijakan yayasan dalam pengembangan pengelolaan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, dalam peningkatan mutu pendidikan Islam serta pengembangan untuk kemajuan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun. Pemilihan sampel dilakukan secara purposive yakni mengambil sampel didasarkan pada tujuan tertentu yang dapat memberikan informasi mengenai perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Dalam melakukan penelitian ini, latar penelitian bersifat alamiah. Rancangan kualitatif bersifat naturalistik peneliti tidak berusaha memanipulasi latar penelitian, peristiwa yang alamiah, program, hubungan-hubungan atau interaksi yang tidak dipaksakan sebagai bangunan masalah oleh dan untuk peneliti

Latar penelitian ini mengenai perilaku kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, terdiri dari aktor, tempat dan kegiatan berkaitan dengan perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dan peran ketua yayasan dalam implementasi kebijakan manajemen untuk pengembangan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Penentuan sumber informasi dalam penelitian ini meliputi empat parameter yaitu: konteks (suasana, keadaan atau latar), perilaku, peristiwa dan proses. Untuk memadukan pemahaman terhadap kompleksitas situasi sosial sebagai sumber informasi, di bawah ini dikelompokkan semua sumber informasi yang ada dalam konteks implementasi Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan

dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Konteks Penelitian Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun

Parameter	Situs Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar
Konteks	Kantor Kepala Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, Kantor Kepala Sekolah, Kantor Tata Usaha, ruang wakil kepala, ruang guru, laboratorium, perpustakaan, ruang komite madrasah, para guru, pegawai dan siswa.
Pelaku	Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun
Peristiwa	Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang meliputi perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, perilaku mengambil keputusan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, pemberian imbalan dan hukuman oleh ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, dan keteladanan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Interaksi peneliti pada latar sosial mencakup pengamatan terhadap pimpinan ketua yayasan, pendidik dan superpisor, demikian pula respon para anggota yayasan, kepala sekolah dan guru di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, diungkapkan dari sudut pandang subjek penelitian. Adapun tempat yang dipilih dalam mengamati konteks perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam implementasi manajemen mengelola Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, ruang pertemuan, ruang sekretaris yayasan, ruang laboratorium, asrama siswa, mushalla, koperasi yayasan, lapangan upacara.

C. Kehadiran Penelitian

Kehadiran peneliti yang dimaksud adalah kehadiran di lapangan tempat penelitian untuk mengumpulkan data, meliputi kehadiran di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, dalam rangka observasi maupun wawancara. Kehadiran pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar tersebut dapat bersifat rutin maupun insidental dalam pengertian sewaktu memerlukan data, maka penulis terjun ke lapangan. Sebelum terjun ke lapangan penelitian, penulis terlebih dahulu menetapkan target responden yang akan diwawancara maupun data yang hendak dicari.

Secara operasional, kehadiran peneliti di lapangan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kehadiran peneliti di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sifatnya rutin, yakni seminggu tiga kali untuk mengamati proses perilaku ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelola, sekaligus kegiatan belajar mengajar yang diselenggarakan. Penulis mengumpulkan data primer yakni melakukan wawancara dengan kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dan personal-personalnya maupun data sekunder khususnya yang terkait dengan keberadaan perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar meliputi: dokumen sejarah, visi, misi, tujuan, kegiatan, personalia, sarana dan prasarana.
2. Kehadiran penulis di lingkungan masyarakat bersifat insidental dan dilakukan beberapa kali kesempatan wawancara dengan orang yang berada di lingkungannya. Apabila hasil jawaban dari responden kurang memberikan gambaran terhadap masalah yang ditanyakan, peneliti mengalihkan wawancara dengan responden lain, sehingga diperoleh informasi yang aktual dan akurat. Sebagai sasaran pengumpulan data adalah dokumen Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar maupun yang lainnya, dan tokoh masyarakat terutama orang-orang yang termasuk dalam badan pendiri yayasan

3. Mengingat data sekunder dalam penelitian ini juga melibatkan paparan tentang Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, maka penulis juga melakukan pengumpulan data sekunder dengan mengunjungi perpustakaan, laboratorium, untuk memperoleh data tentang seluk beluk Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Penulis juga mencari artikel-artikel pendukung berupa data penelitian khususnya menyangkut dengan implementasi manajemen pengelolaan pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar serta pengembangan iklim Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

D. Data dan Sumber Data

1. Data

Adapun data yang dikumpulkan disesuaikan dengan fokus masalah dan tujuan penelitian terdiri dari:

- a. Dokumen Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang terdiri: akte notaris, surat keputusan, pedoman pelaksanaan manajemen pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, lokasi dan denah Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, fasilitas-fasilitas, kepengurusan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, pegawai.
- b. Perilaku ketua yayasan dalam pengembangan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
- c. Program peningkatan mutu yang dilaksanakan, pedoman kebijakan manajemen keuangan, baik mengenai pelaksanaan pendidikan, kegiatan pengajaran, pembinaan pegawai dan guru, penataan lembaga, unit-unit sekolah sarana dan prasarana tata cara mengelola pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
- d. Perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang terdiri dari:
 1. Tugas dan tanggung jawab memimpin pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

2. Kegiatan mengelola terdiri dari membagi tugas pada tiap-tiap unit yang ada di lingkungan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
3. Komunikasi interpersonal ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
4. Proses pengambilan keputusan.
5. Menampilkan keteladanan, disiplin.
6. Perilaku keteladanan/integritas pribadi.
7. Peran yang dijalankan oleh kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar terhadap pengurus, guru, peserta didik dalam mengimplementasikan pengelolaan pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
8. Respon para staf, unit-unit, guru terhadap perilaku kepemimpinan ketua yayasan dan peran yang dijalankan dalam pengelolaan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

2. Sumber Data

Penentuan nara sumber dalam penelitian ini tergantung dari unsur-unsur sebelumnya, dipilih menurut kaidah purposive. Karakteristik utama pemilihan nara sumber/sampel mengacu kepada tujuan bahwa informan berkaitan dengan masalah dan informasi yang ditetapkan sebagai informan. Kemudian pemilihan sampel berkembang dan berkelanjutan, senantiasa disesuaikan dan diarahkan untuk mencapai kejenuhan (*redudance*) data. Dengan kata lain, pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul ke permukaan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah informan, yang terdiri dari pimpinan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, pengurus harian, unit-unit sekolah, pustakawan, para guru-guru dan pegawai Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Oleh karena itu, sebagai sumber primer dalam pengumpulan data peneliti akan mempergunakan literatur yang terdiri atas buku-buku, makalah ataupun artikel tentang perilaku kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari berbagai tulisan orang lain yang berisikan komentar, tanggapan dan penilaian terhadap kepemimpinan ketua yaysan dalam implementasi perilaku kepemimpinan dalam mengelola Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Kedudukan sumber data sekunder ini akan digunakan sebagai data pelengkap untuk meneguhkan pengolahan dan analisis data.

E. Prosedur Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Strategi pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumen (catatan atau arsip). Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama (key instrument). R. Bogdan dan S.K. Biklen menjelaskan *the research with the researcher's insight being the key instrument for analysis*.⁹⁷ Dari pendapat di atas dikemukakan bahwa dalam

⁹⁷ R. Bogdan dan S.K . Bikken, *Qualitative Research for Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1992), h. 27.

penelitian naturalistic peneliti sendirilah menjadi instrument utama yang terjun ke lapangan serta berusaha mengumpulkan informasi.

Kemudian, cara yang ditempuh peneliti untuk mendalami teknik pengumpulan data seperti diuraikan di atas adalah sebagai berikut:

1. Observasi (Pengamatan)

Pengamatan (Observasi) adalah proses dimana peneliti memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan untuk melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar memiliki hubungan. Tingkat kedalaman pengamatan menurut latar dan tujuan penelitian yaitu yang terletak dalam suatu kontinum, pasif, moderat, aktif dan terlibat dalam peran serta.

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung pada objek penelitian sebagai instrument utama dengan menggunakan konsep “cerobong”. Pada mulanya mengamati semua objek perilaku ketua yayasan dalam mengelola Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar secara umum, kemudian peneliti sebagai pemeran serta pasif, yaitu peneliti mewawancarai dalam berbagai peristiwa, tempat dan aktivitas ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, mencatat dan mengamati berbagai kejadian-kejadian yang terjadi di lapangan.

Selanjutnya peneliti berusaha mengambil tempat di ruang kantor yayasan dengan izin dari kepemimpinan ketua yayasan, pengurus yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sebagai upaya bergerak kearah peran serta sedang untuk mengamati berbagai tempat, aktor dan aktivitas berlangsungnya perilaku kepemimpinan ketua yayasan dan peran ketua yayasan dalam implementasi kebijakan pengembangan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dengan segala masalahnya.

Kemudian peneliti mengamati berbagai objek dengan bermuara kepada kasus-kasus dan mencari apa yang menyebabkan itu muncul serta dimasuki juga konteks pusat sumber manajemen pengelolaan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Pada situasi perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam implementasinya mengelola, interaksi ketua yayasan pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dengan semua personil dalam

melaksanakan kebijakan pengembangan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang ditetapkan oleh kementerian pendidikan nasional dan kementerian agama untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dikelolanya pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

2. Wawancara

Teknik wawancara dipergunakan untuk mengumpulkan data dari para narasumber manusia (aktor) yang ada dalam konteks penelitian ini. Proses wawancara dilakukan dalam 5 (lima) tahap, yaitu:

1. Menentukan aktor yang akan diwawancarai.
2. Mempersiapkan kegiatan wawancara sifat pertanyaan, alat bantu, menyesuaikan waktu dan tempat, membuat janji.
3. Langkah awal menentukan fokus permasalahan, mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada informan dan mempersiapkan catatan sementara.
4. Pelaksanaan yaitu melakukan wawancara sesuai dengan persiapan yang dikerjakan.
5. Menutup pertemuan.

Dalam wawancara ini, peneliti mengacu pada fokus penelitian sesuai dengan aktor yang diwawancarai, situasi dan kondisi tempat melakukan wawancara, menciptakan keakraban dan berperilaku sebagai pembelajar serta berusaha mendekati diri dengan para aktor.

Wawancara dilakukan untuk mengkonstruksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain, merekonstruksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang, memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang berkembang oleh peneliti sebagai pengecekan.

Dalam wawancara mendalam juga dilakukan analisis terhadap data yang sudah dan akan diperoleh dari narasumber tertentu dan diperiksa kepada narasumber.

Aktivitas wawancara dilaksanakan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah terstruktur, jika dilakukan secara formal dan pertanyaan tidak secara formal, dengan aktor baik pengurus, pimpinan ketua yayasan, para

pembantu yayasan, tata usaha dan lain-lain. pertanyaan dimaksud untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan fokus dan permasalahan penelitian yang sedang diteliti yang kemudian dibuat konteks, identifikasi masalah, deskripsi data dan membandingkan serta menggabungkan data.

3. Pengkajian

Dokumentasi yang digunakan untuk mengkaji agar mendapatkan informasi dalam penelitian ini berupa pengumuman, instruksi atau aturan-aturan, laporan, keputusan Menteri Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama maupun keputusan lainnya, catatan-catatan lainnya serta catatan yang ada hubungan dengan kebijakan Menteri Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama dalam implementasi manajemen kelola dan pengembangan mutu Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Sebagai manusia peneliti menjadi instrument utama dengan cirri khusus atau kelebihan. Kelebihan tersebut terdiri dari:

1. Manusia sebagai instrument, akan lebih peka dan lebih cepat dapat beraksi terhadap stimulus dari lingkungan yang diperkirakan bermakna bagi penelitian. Peneliti sebagai instrument lebih cepat beraksi dan berinteraksi terhadap banyak factor dalam situasi yang senantiasa berubah.
2. Peneliti sebagai instrument dapat menyesuaikan diri terhadap berbagai situasi dan dapat mengumpulkan berbagai jenis data sekaligus.
3. Setiap situasi merupakan suatu keseluruhan dan peneliti sebagai instrument dapat menangkap hampir keseluruhan situasi serta dapat memahami semua seluk beluk situasi.
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan hanya pengetahuan saja, tetapi peneliti sering membutuhkan perasaan untuk menghayatinya.
5. Peneliti sebagai instrument dapat segera menganalisa data yang diperoleh, langsung dapat menafsirkan maknanya untuk selanjutnya dapat segera menentukan arah observasi.
6. Peneliti sebagai instrument dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu waktu tertentu dan mengolah respon yang

menyimpang, bahkan yang bertentangan untuk dipergunakan dalam mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahan aspek yang diteliti.

Penjelasan di atas menegaskan bahwa peneliti sebagai instrument kunci yang berinteraksi secara langsung dengan narasumber melakukan observasi berperan serta, wawancara mendalam dan pengkajian dokumen. Meskipun peneliti sebagai instrument utama dalam kegiatan ini peneliti juga didukung oleh instrument sekunder, yaitu foto, catatan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian.

F. Teknik Analisis Data

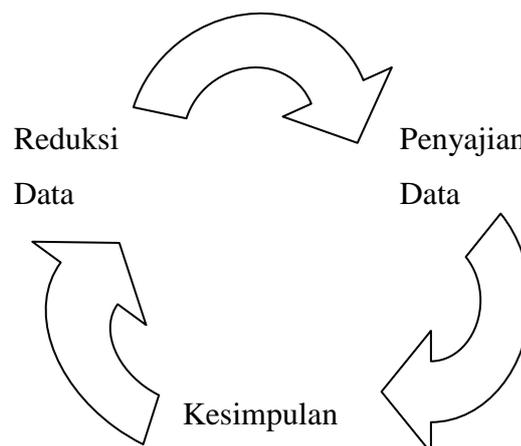
Proses analisis dalam penelitian kualitatif berlangsung sepanjang kegiatan penelitian dilaksanakan. Dengan teknik tersebut maka peneliti berperan sebagai instrument utama. Selanjutnya data dianalisis dengan teknik analisis data kualitatif sejak dari proses pengumpulan data, reduksi data dan penarikan kesimpulan. Analisis data ialah proses mengasankan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesis kerja dari penelitian itu.

Analisis data merupakan proses yang terus menerus dilakukan di dalam penelitian, observasi, partisipan, etnografi, interaksi simbolik dan fenomenologi. Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian dianalisis secara kontinu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya dalam perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola dan cara mengatasi kendala-kendala faktor penghambat dan pendukung serta usaha-usaha dalam mengatasinya.

Pada mulanya data yang didapatkan dari informasi dideskripsikan sesuai dari sudut pandang informasi/responden. Data catatan dideskripsikan apa adanya sebagaimana yang diungkapkan informan. Selanjutnya data yang sudah dideskripsikan sesuai keperluan berdasarkan subjek dianalisis untuk menemukan makna perilaku/tema budaya dari ungkapan subjek penelitian dari sudut pandang peneliti.

Analisis data mencakup apa yang dilihat, didengar dan dibaca yang dapat membuat pemahaman terhadap apa yang dipelajari. Mengolah data, membuat penjelasan, membangun teori, mengajukan hipotesis dan membuat jalinan cerita dengan jalan lain. dengan demikian analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstrak yang lebih tinggi, melakukan sintesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen, maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu, peneliti melakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola pendidikan di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Data catatan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumen dianalisis dengan cara menyusun, menghubungkan dan mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan data selama dan sesudah pengumpulan data. Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif yang terdiri dari (a) reduksi data, (b) penyajian data, (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung. Sebagaimana ditunjukkan dalam gambar berikut :



Gambar 2 : Sirkuler Analisis data kualitatif.⁹⁸

⁹⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 87.

Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka penelitian menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif faktor keabsahan data juga sangat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat kepercayaan. Untuk memperoleh pengakuan terhadap hasil penelitian ini terletak pada keabsahan data penelitian yang sudah dikumpulkan. Untuk mencapai kebenaran digunakan teknik kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan komfirmabilitas yang terkait dengan proses pengumpulan data dan analisis data.

1. Kredibilitas (*credibility*)

Kredibilitas identik dengan internal konsistensi yang dibangun sejak pengumpulan data dan analisis data melalui 3 (tiga) kegiatan utama, yaitu perpanjangan, keikutsertaan pada waktu pengumpulan data, ketekunan pengamatan, kecukupan referensi dan analisis kasus negatif :

- a. Perpanjangan keikutsertaan peneliti dengan yang diteliti memiliki konsekuensi memperpanjang waktu yang cukup guna mencapai tujuan yang ditetapkan dalam penelitian, dengan mempelajari perilaku kepemimpinan ketua yayasan dan peran kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
 - b. Ketekunan pengamatan atau melakukan observasi menetap atau tekun mengamati catatan dan melakukan catatan lapangan terhadap perilaku kepemimpinan ketua yayasan dan peran ketua yayasan pada Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
 - c. Melakukan triangulasi yaitu dengan memeriksa informasi yang diperoleh dari beberapa sumber antara data dan wawancara dengan data pengamatan dan dokumen.
- #### 2. Transferabilitas yaitu memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena studi dan fenomena lain di luar lingkup studi.

3. Dependabilitas yaitu penelitian yang dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat penyajian data lapangan penelitian kasus dan fokus.
4. Komfirmabilitas yaitu objektivitas penelitian atau keabsahan deskripsi dan interpretasi.

Teknik penulisan laporan penelitian ini menggunakan buku pedoman penulisan proposal dan tesis yang diterbitkan Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara tahun 2012.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Profil Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun yang terletak di jalan Jonaha kilometer 4,5 Marihat Bandar berdiri sejak tahun 1977 di bawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Madrasah ini berdiri bermula dari H. Amir Hamzah Lubis yang berniat ingin membangun dan memiliki sebuah Madrasah pribadi sebagai wadah masyarakat untuk menimba ilmu pengetahuan dan syiar Agama Islam.

H. Amir Hamzah Lubis bin Zainuddin Lubis lahir di Sumatera Barat pada tanggal 03 Agustus 1936, ia berasal dari keluarga yang taat beragama beliau terkenal sebagai seorang pemaaf dan pemurah, penuh wibawa serta berkomitmen terhadap prinsip.

Dengan semangat kegigihan bersama seorang istri yang bernama Hj. Siti Nurtamajah Panggabean Binti Marahusin Panggabean yang lahir di Sibolga pada tanggal 11 Juli 1942, dalam membangun sekolah dan dibantu oleh famili dan rekan-rekannya akhirnya pada tahun 1977 resmilah didirikan sebuah madrasah yang diberi nama Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Beliau sebagai Kepala Madrasah sekaligus sebagai Ketua Yayasan bekerja keras membangun dan merintis sekolah yang menjadi cita-citanya dimasa lalu ingin mendirikan sekolah Islam.

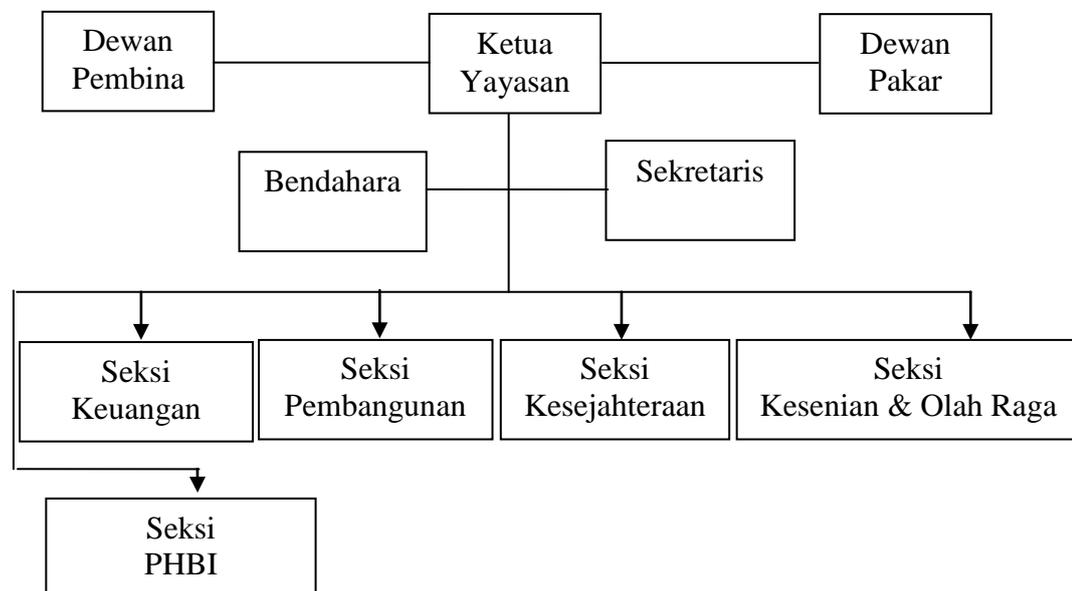
Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar terdiri dari 3 (tiga) tingkatan yaitu: Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA). Pada tanggal 22 Juli 1995, H. Amir Hamzah Lubis suami dari Hj. Siti Nurtamajah Panggabean meninggal dunia, dan pangku kepemimpinan ketua yayasan Pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilanjutkan oleh Hj. Siti Nurtamajah Panggabean, beliau bekerja keras untuk melanjutkan cita-cita suaminya dalam memajukan Perguruan Islam Pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Perilaku kepemimpinan Hj. Siti Nurtamajah Panggabean dalam menjalankan roda organisasi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, mulai sejak didirikan sangat bersahaja

dan bersahabat dengan personal-personal dan guru-guru yang ada dalam lingkungan kompleks pendidikan itu, sehingga terciptalah kinerja personalnya yang harmonis dan Islami dalam kepemimpinan ketua yayasan di Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, yang berorientasi dengan tegas, sehingga kebutuhan dan pembinaan kinerja personal-personal sangat diperhatikan.

Pendirian Yayasan Bayt Al-Hikmah mengacu kepada Undang-undang nomor 28 Tahun 2004 tentang perubahan atas Undang-undang nomor 16 tentang yayasan dengan memiliki akta pendirian yayasan yang telah disahkan sebagai badan hukum, anggaran dasar, struktur organisasi, visi, misi dan tujuan yayasan. Karena itu, Yayasan Perguruan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar memiliki struktur tersendiri, seperti halnya dengan lembaga pendidikan Islam lainnya di Indonesia.

Struktur Organisasi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Struktur Organisasi Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

Untuk jelasnya mengenai tugas pokok dan fungsi yayasan sesuai Struktur Organisasi Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sebagaimana yang tertuang dalam dokumen resmi Struktur Organisasi Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sebagai berikut:

- a. Dewan Pembina bertugas memberikan arahan dan bimbingan dalam penyelenggaraan, memberikan sokongan secara materil terhadap kegiatan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, dan melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja.
- b. Dewan Pakar bertugas memberikan masukan dalam penyelenggaraan yang lebih baik, memberikan solusi terhadap persoalan yang dihadapi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah dan melakukan evaluasi terhadap kinerja pembelajaran.
- c. Ketua Yayasan bertugas memimpin Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, membimbing kepala sekolah, guru dan staf dalam proses pembelajaran, mengelola sarana dan prasarana, memantau keadaan, perkembangan prestasi kerja para guru dan staf.
- d. Sekretaris bertugas menginventaris kearsipan, mencatat barang-barang atau fasilitas Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, dan melaporkan secara periodik keadaan fasilitas tersebut kepada ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
- e. Bendahara bertugas mencatat kegiatan administratif keuangan, mencatat dana masuk dan dana keluar dan melaporkan secara periodik kepada Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
- f. Seksi keuangan bertugas membantu bendahara dalam pengelolaan keuangan dan membuka jalur hubungan dengan para dermawan.
- g. Seksi Pembangunan bertugas merencanakan dan melaksanakan pembangunan fisik Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar serta melaporkan kegiatan kepada ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

- h. Seksi Kesejahteraan bertugas merencanakan pengembangan kesejahteraan, mengumpulkan masukan/saran dari internal untuk kemajuan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, dan melaporkan kegiatan kepada Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
- i. Seksi Olah Raga dan Kesenian bertugas mengadakan pelaksanaan kegiatan kesegaran jasmani dan kesenian budaya bagi personil Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
- j. Seksi PHBI bertugas merencanakan dan melaksanakan kegiatan hari-hari besar Islam dan kegiatan keislaman lainnya.

Untuk memajukan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun Hj. Siti Nurtamajah Panggabean membuat visi, misi dan tujuan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar adalah sebagai berikut:

a. Visi

Menciptakan generasi muda Islam yang kuat imannya dan tangguh dalam beribadah.

b. Misi :

1. Mengoptimalkan PBM dan membiasakan siswa mengamalkan ajaran agama.
2. Membina kerjasama yang baik dengan orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah cq Departemen Agama dan Dikjar.
3. Menciptakan suasana pembelajaran yang nyaman dengan mengikut sertakan para guru dalam MGMP serta diklat lainnya.

c. Tujuan

1. Menjadikan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sebagai lembaga pendidikan yang dapat memberikan pelayanan pendidikan agama kepada masyarakat Kabupaten Simalungun sekitarnya.
2. Menjadikan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sebagai lembaga yang dapat membantu pemerintah daerah dalam upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan agama dan nasional.
3. Dapat dijadikan sebagai wahana pengembangan dan peningkatan SDM yang Islami.

4. Bekerjasama dengan masyarakat dan *stakeholders* menjadikannya sebagai wahana agen perubahan sosial menuju kearah yang lebih baik di masa mendatang.

2. Keadaan Guru dan Pegawai Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

Guru sebagai tenaga pengajar di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, keadaan guru dan pegawai pada tahun pelajaran 2012-2013 adalah seperti terdapat dalam tabel di bawah ini:

Tabel. 1.
Keadaan Guru dan Pegawai Tingkat Ibtidaiyah
Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

No	Pendidikan Guru	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	S1	2	5	7
2	D2	1	-	1
3	Madrasah Aliyah	4	2	6
Jumlah		7	7	14

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tujuh orang berkualifikasi pendidikan S1, D2 satu orang, berpendidikan madrasah aliyah 6 orang. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan Pasal 26 ayat 3 bahwa peserta didik atau pendidik di pesantren yang diakui keahliannya di bidang ilmu agama tetapi tidak memiliki ijazah pendidikan formal dapat menjadi pendidik mata pelajaran/ kulia pendidikan agama di semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan yang memerlukan, setelah menempuh uji kompetensi sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan. Hal inilah sebagai dalil Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam menerima tenaga pendidik yang berkualifikasi pendidikan Aliyah.

Tabel.2.
Keadaan Guru dan Pegawai Tingkat Tsanawiyah
Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

No	Pendidikan Guru	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	S1	5	9	14
2	D2	1	-	1
3	Madrasah Aliyah	2	1	3
Jumlah		8	10	18

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa 14 orang berkualifikasi pendidikan S1. D2 1 orang, dan Madrasah Aliyah satu orang. Mereka semuanya adalah alumni dari berbagai universitas dalam negeri baik itu swasta maupun negeri. Dari jumlah guru yang ada 18 orang dengan jumlah murid sebanyak 283 siswa, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa madrasah Tsanawiyah masih membutuhkan penambahan guru, karena guru yang ada pada sekarang ini membawa mata pelajaran lebih dari satu. Penambahan guru ini bertujuan untuk meningkatkan proses belajar mengajar dengan baik.

Tabel. 3.
Keadaan Guru dan Pegawai Tingkat Aliyah
Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

No	Pendidikan Guru	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	S1	6	7	13
2	D3	1	1	2
3	D2	-	1	1
4	Madrasah Aliyah	1	-	1
Jumlah		8	9	17

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa 13 orang berkualifikasi pendidikan S1. Mereka semuanya adalah alumni dari berbagai universitas dalam

negeri baik itu swasta maupun negeri. Kualifikasi pendidikan D3 dua orang, Kualifikasi pendidikan D2 satu orang, dan Kualifikasi pendidikan Madrasah Aliyah satu orang. Dari jumlah guru yang ada sudah berbanding dengan jumlah murid yang ada sebanyak 138 siswa.

3. Keadaan Siswa Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

Keadaan siswa Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar pada lima tahun terakhir mengalami perubahan sebagai berikut:

Tabel. 4.
Keadaan siswa Madrasah Ibtidaiyah Al-Hikmah Marihat Bandar
Dari tahun 2008 s.d 2012

No	Tahun	Kelas						Jumlah
		I	II	III	IV	V	VI	
1	TP: 2008/2009	46	56	57	26	32	24	241
2	TP: 2009/2010	56	57	56	57	24	32	282
3	TP: 2010/2011	55	55	57	56	57	31	311
4	TP: 2011/2012	46	47	59	57	56	55	320
5	TP: 2012/2013	51	47	47	61	57	56	319

Tabel di atas memperlihatkan bahwa keadaan siswa Madrasah Ibtidaiyah mengalami kemajuan dalam lima tahun terakhir. Ini membuktikan bahwa kinerja ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelola yayasan bekerja dengan sungguh-sungguh dan bersama dengan para guru dan staf dalam hal mempromosikan tingkat Ibtidaiyah dan menjaga kualitas mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Tabel. 5.
Keadaan siswa Madrasah Tsanawiyah Al-Hikmah Marihat Bandar
Dari tahun 2008 s.d 2012

No	Tahun	Kelas			Jumlah
		VII	VIII	IX	
1	TP: 2008/2009	105	100	31	236
2	TP: 2009/2010	91	99	95	285
3	TP: 2010/2011	98	91	99	288
4	TP: 2011/2012	85	98	88	271
5	TP: 2012/2013	100	85	98	283

Tabel di atas memperlihatkan bahwa keadaan siswa Madrasah Tsanawiyah juga mengalami kemajuan dalam lima tahun terakhir ini, sama halnya dengan tingkat Ibtidaiyah.

Tabel. 6.
Keadaan siswa Madrasah Aliyah Al-Hikmah Marihat Bandar
Dari tahun 2008 s.d 2012

No	Tahun	Kelas			Jumlah
		X	XI	XII	
1	TP: 2008/2009	33	38	33	104
2	TP: 2009/2010	26	38	38	102
3	TP: 2010/2011	43	26	43	112
4	TP: 2011/2012	37	40	30	107
5	TP: 2012/2013	48	41	49	138

Tabel di atas juga memperlihatkan bahwa keadaan siswa Madrasah Aliyah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar mengalami kemajuan yang sangat signifikan dalam lima tahun terakhir.

Dari ketiga tabel diatas terlihat bahwa keadaan siswa Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dari tahun ketahun menunjukkan kenaikan yang sangat signifikan. Hal ini terjadi disebabkan pengelolaan yang dilakukan ketua yayasan sangat baik bekerjasama dengan para guru dan masyarakat sekitarnya dalam hal mempromosikan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

4. Sarana dan Prasarana Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

Keberadaan sarana dan prasarana merupakan faktor yang sangat vital dalam menunjang keberhasilan semua program yang menjadi tujuan pendidikan. Untuk merealisasikan hal tersebut pihak yayasan telah mengusahakan pengadaan beberapa fasilitas sarana dan prasarana yang dapat menunjang kelancaran proses pembelajaran di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Adapun sarana dan prasarana yang telah ada di Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar hingga penelitian ini adalah seperti terdapat dalam tabel dibawah ini:

Tabel. 7.
Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Ibtidaiyah
Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kelas	9	Baik
2	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
3	Ruang TU	1	Baik
4	Ruang Guru	1	Baik
5	Musholla	1	Baik
6	Gudang	1	Baik
7	Ruang Laboratorium IPA	1	Baik
8	Perpustakaan	1	Baik
9	Toilet	3	Baik
10	Ruang OSIS	1	Baik
11	Ruang BP / BK	1	Baik
12	Halaman / Lapangan Olah Raga	1	Baik

Tabel di atas memperlihatkan bahwa sarana dan prasarana madrasah Ibtidaiyah saat ini sudah terpenuhi, namun perlu mendapatkan perawatan agar fungsi sarana dan prasarana yang ada lebih kondusif untuk mengoptimalkan

kegiatan proses belajar mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Tabel. 8.
Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah
Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kelas	6	Baik
2	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
3	Ruang TU	1	Baik
4	Ruang Guru	1	Baik
5	Musholla	1	Baik
6	Gudang	1	Baik
7	Ruang Laboratorium IPA	1	Baik
8	Perpustakaan	1	Baik
9	Toilet	3	Baik
10	Ruang OSIS	1	Baik
11	Ruang BP / BK	1	Baik
12	Halaman / Lapangan Olah Raga	1	Baik

Tabel di atas memperlihatkan bahwa sarana dan prasarana madrasah Tsanawiyah saat ini belum optimal, hal ini disebabkan kurangnya ruang kelas pada tingkat Tsanawiyah dengan jumlah murid yang ada, seyogianya untuk ruang kelas Tsanawiyah terdiri dari 9 ruang kelas, sehingga kegiatan proses belajar mengajar di Madrasah Tsanawiyah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar berjalan dengan baik.

Tabel. 9.
Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah
Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Kelas	3	Baik

2	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
3	Ruang TU	1	Baik
4	Ruang Guru	1	Baik
5	Musholla	1	Baik
6	Gudang	1	Baik
7	Ruang Laboratorium Komputer	1	Baik
8	Perpustakaan	1	Baik
9	Toilet	3	Baik

Tabel di atas memperlihatkan bahwa sarana dan prasarana madrasah Aliyah saat ini sudah terpenuhi, namun perlu juga mendapat perawatan agar fungsi sarana dan prasarana yang ada lebih kondusif untuk mengoptimalkan kegiatan proses belajar mengajar di Madrasah Aliyah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Perilaku Komunikasi Interpersonal Ketua Yayasan.

Sistim informasi (komunikasi) menjadi syarat mutlak dalam menjalankan proses kepemimpinan ketua yayasan dalam suatu yayasan. Terutama hubungan antara pemimpin dengan anggotanya. Seorang pimpinan ketua yayasan dalam keseharian menjalankan kepemimpinan dalam berbagai bentuk peranannya merupakan faktor utama pada tingkatan keberhasilan yang dicapai pribadi administrator.

Komunikasi baik verbal maupun nonverbal merupakan sifat dasar dalam pertukaran pesan yang terjadi dalam kehidupan pribadi seseorang dan masyarakat. untuk menyampaikan pikiran, maksud dan perasaan seseorang atau kelompok telah melakukan komunikasi interpersonal.

Komunikasi merupakan wahana bagi individu dan kelompok menyampaikan ide, pikiran atau perasaan dalam interaksi satu sama lain. tanpa sistem informasi yang baik tak akan ada interaksi seseorang pimpinan dengan bawahan atau orang lain sebagai proses pemimpin. Begitulah yang dilakukan oleh

ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam perilaku komunikasi interpersonalnya.

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa perilaku ketua yayasan dalam komunikasi interpersonal dalam penyampaian kebijakan dan peraturan yayasan dilakukan ketua yayasan dengan cara memanggil kepala madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah, untuk berkoordinasi agar menyampaikan kebijakan dan peraturan tersebut kepada seluruh guru, staf dan murid. Peneliti juga melihat bahwa ketua yayasan melibatkan seluruh guru dan staf untuk ikut dalam segala kegiatan yang diberlakukan yayasan demi kemajuan yayasan, dan semuanya itu dilakukan oleh yayasan dengan kata-kata lemah lembut dan, santun. Hal ini, sebagaimana dijelaskan Kepala Madrasah Aliyah pada tanggal 19 Maret 2013 dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Perilaku komunikasi interpersonal yang ditunjukkan oleh ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam memimpin dan mengelola Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dengan melakukan bawahannya sangat baik, sopan, dan santun. Ini terlihat dari hubungan perilaku komunikasi interpersonal pimpinan ketua yayasan dalam melakukan komunikasi dengan para staf dan guru tenaga pengajar di yayasan ini dengan melibatkan seluruh personil yang ada pada Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Kemudian dari penjelasan Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam wawancara dengan dengan peneliti, pada tanggal 19 Maret 2013 sebagai berikut:

Dalam hal komunikasi interpersonal dengan para guru dan staf saya mengambil dua langkah, langkah *pertama*, saya menyampaikan informasi langsung kepada kepala madrasah baik itu tingkat MI, MTs, dan MA agar disampaikan informasi tersebut kepada seluruh staf dan guru-guru sesuai tujuan informasi yang saya sampaikan tersebut, *langkah kedua*, apabila informasi itu bersifat pribadi atau rahasia saya selaku ketua yayasan menyampaikan informasi tersebut dengan secara langsung kepada para staf atau guru-guru dengan cara memanggil mereka kedalam ruangan saya.

Kemudian pada kesempatan yang sama ketua yayasan menjelaskan:

Dalam hal komunikasi yang sifatnya berkaitan dengan masalah pekerjaan dinas, saya selaku Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar melakukan langkah kebijakan sebagai berikut: *pertama*, dengan mendisposisi surat, *kedua*, berkoordinasi dengan kepala sekolah dan

komite sekolah, *ketiga*, melalui pesawat telephon jika orang yang diunjuk tidak berada dikompleks yayasan Perguruan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Kemudian pada kesempatan yang sama juga ketua yayasan menambahkan:

Bahwa dalam komunikasi interpersonal ada hal-hal yang saya sampaikan secara langsung yaitu: surat edaran yang berhubungan dengan pendidikan baik dari dinas pendidikan maupun dari kementerian agama, berupa keputusan dan himbauan, kedisiplinan guru dan murid, laporan-laporan yang harus disiapkan. Program-program yayasan ini semuanya saya lakukan bertujuan untuk: (1), supaya informasi dapat di ketahui dan di pahami, (2), perintah yang saya berikan segera ditindak lanjuti, (3) keputusan dapat di ketahui dan ditindaklanjuti, (4) pekerjaan dapat di evaluasi, (5) agar guru-guru dan para siswa-siswa tetap melaksanakan kedisiplinan, (6) program yayasan dapat dilaksanakan dan di evaluasi.

Keterangan di atas memberikan informasi bahwa dalam berkomunikasi interpersonal ketua yayasan selalu berhati-hati dalam melakukan komunikasi agar tidak ada yang tersinggung dan tersakiti, begitu juga dalam hal mengambil suatu keputusan yang sifatnya menghukum, misalnya memberikan teguran kepada bawahannya yang melakukan kesalahan, beliau selalu mengedepankan perasaan bawahannya dengan memanggil kedalam ruangnya tidak menegur didepan umum. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku komunikasi interpersonal adalah kemampuan pemimpin yang efektif akan turut menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, karena dengan kepemimpinan itulah orang lain dibina, diarahkan dan diberi motivasi yang tepat, tentang kegiatan pimpinan dalam menyampaikan gagasan, pendapat, perintah, tugas, visi, misi dan kebijakan kepada bawahan dalam hubungan antar pribadi baik secara lisan maupun tulisan.

Menurut salah seorang guru MTs dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 18 Maret 2013 menjelaskan sebagai berikut:

Perilaku interpersonal kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun dapat memberikan perlindungan dan pengayoman pada tenaga pengajar, sehingga mereka dapat memfokuskan dirinya pada pencapaian kinerja yang maksimal dalam mencapai sasaran pendidikan yang sempurna sesuai dengan tujuan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Kemudian pada kesempatan yang sama juga disampaikan salah seorang guru madrasah Ibtidaiyah dalam wawancara dengan peneliti menjelaskan sebagai berikut:

Ibu ketua yayasan saat bertutur kata dengan guru dan staf dengan ramah tamah dan sopan, tidak mengeluarkan kata-kata yang menyakitkan hati staf, guru dan murid, atau ketika dalam memimpin rapat, sehingga kata-kata beliau selalu dipatuhi dan dilaksanakan oleh staf, guru dan murid, dan apa-apa yang diucapkan selalu diiringi dengan perbuatan, bukan saja berkata yang benar dan baik tetapi beliau sendiri lebih duluan melakukannya sehingga menjadi teladan dan panutan.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa perilaku interpersonal ketua yayasan dalam menjalankan kepemimpinan lembaga/sekolah/perguruan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan yayasan pendidikan Islam, keahlian ketua yayasan dalam membina hubungan antar staf dan guru-guru penting sekali dimiliki, sebab memimpin merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dan para pengikut, sehingga keahlian interpersonal sangat dibutuhkan dalam proses memberikan aspirasi kepada orang-orang lain untuk ikut mengimplementasikan visi, misi dan tujuan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku komunikasi interpersonal ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, merupakan aktivitas tindakan yang melekat pada diri ketua yayasan dalam kesehariannya saat berkomunikasi dengan para staf dan guru-guru. Komunikasi interpersonal ketua yayasan dengan para staf dan guru-guru Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan ketika saat berbicara, maupun ketika memberi teguran dengan sopan, santun, dan lemah lembut. Sedangkan dalam hal penyampaian informasi tersebut ketua yayasan melakukan langkah-langkah dengan cara menyampaikan informasi kepada kepala madrasah Aliyah, Tsanawiyah dan Ibtidaiyah kemudian informasi tersebut disampaikan kepada seluruh guru dan staf, jika informasi itu bersifat pribadi atau rahasia ketua yayasan menyampaikan informasi tersebut secara langsung. Sedangkan penyampaian informasi yang sifatnya kedinasan, ketua yayasan berkomunikasi dengan cara langsung dan tidak langsung, secara tidak langsung ketua yayasan melakukan dengan cara

mendisposisi surat, secara langsung ketua yayasan berkomunikasi dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah atau melalui telephon misalnya, surat edaran yang berhubungan dengan pendidikan baik dari dinas pendidikan maupun dari kementerian agama berupa keputusan atau himbauan. Tujuan dari komunikasi interpersonal yang dilakukan ketua yayasan adalah untuk membimbing, menuntun, mempengaruhi orang lain, serta mengajak para staf dan guru-guru untuk bekerja sama dalam mengelola, memajukan, dan mengembangkan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sesuai visi, misi, dan tujuan.

2. Perilaku Mengambil Keputusan Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Seorang ketua yayasan membuat keputusan dalam banyak fungsi yang akan terkait dengan masa depan yayasannya. Adapun hakikat pengambilannya ialah proses memilih dua alternatif atau lebih. Biasanya, pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keutamaan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya.

Setiap orang yang membuat keputusan setiap hari dalam hidupnya. Bagaimanapun, seseorang senantiasa berhadapan dengan berbagai pilihan tindakan yang akan dilakukan dalam keseharian. Pilihan tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok perlu diputuskan. Dengan menemukan berbagai problem, kemudian dapat disusun prioritas-prioritas yang cocok. Putusan apa yang akan kita lakukan baik sebagai individu maupun kelompok dalam menangani masalah krusial melalui proses pengambilan keputusan. Proses membuat alternatif dan solusi yang mungkin terhadap masalah yang diputuskan sebagai prioritas. Melakukan evaluasi terhadap solusi dan pemilihan terhadap berbagai solusi.

Ketua yayasan harus mampu untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya, kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang ketua yayasan, terutama bagi masalah yang timbul di yayasan tersebut. Dalam wawancara peneliti dengan ketua yayasan pada tanggal 18 Maret 2013 Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Dalam pengambilan keputusan terlebih dahulu menempuh beberapa langkah, beliau menjelaskan:

Dalam hal mengambil suatu keputusan langkah *pertama* yang saya lakukan adalah dengan mendefinisikan masalah, *kedua* menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi, memutuskan solusi terbaik, dan memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif.

Kemudian pada kesempatan yang sama beliau juga menambahkan bahwa:

Suatu keputusan ada yang bersifat terstruktur dan ada yang tidak terstruktur. Putusan terstruktur adalah jika situasi tertentu sering terjadi, memiliki prosedur rutin sehingga biasanya dapat dikerjakan untuk memecahkan masalahnya. Maka putusan ini disebut terencana dengan adanya pengembangan prosedur khusus sebagai menangani masalah. Sedangkan putusan tidak terencana adalah bila masalahnya tidak terstruktur. Tidak ada prosedur yang dibangun untuk menangani masalah, karena tidak muncul secara jelas sehingga sangat rumit yang memerlukan penanganan khusus.

Dari penjelasan tersebut di atas dapat diketahui bahwa keputusan efektif akan tercapai jika sepenuhnya keputusan itu dapat dilaksanakan. Perhatian orang akan sepenuh hati ke dalam suatu keputusan jika mereka terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membuat keputusan. Suatu cara yang efektif untuk mencapai dukungan dan komitmen dilaksanakan dengan mengajak para kepala sekolah, guru-guru dalam pemecahan masalah, pada tahap penyusunan sasaran. Ketua yayasan perlu melibatkan semua personel (kepala sekolah, pegawai, dan komite sekolah) dalam mengambil keputusan agar muncul rasa memiliki dan tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan.

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa perilaku ketua yayasan dalam mengambil keputusan dilakukan dengan cara bermusyawarah dengan melibatkan

anggota yayasan, guru dan staf. Hal ini dijelaskan ketua yayasan dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 23 Maret 2013 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Dalam pengambilan keputusan, saya selaku ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar membuat suatu kebijakan yang akan diambil baik itu terhadap program kerja dalam implementasi manajemen, pelanggaran yang terjadi pada lingkungan yayasan baik pegawai, peserta didik, guru-guru, dan semuanya itu tidak saya lakukan sendiri, tetapi selalu mengundang para anggota yayasan lainnya, kepala madrasah, pegawai, dan komite sekolah untuk menentukan keputusan dalam memajemen Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Kemudian pada kesempatan yang sama, ketua yayasan menambahkan:

Bahwa hasil keputusan rapat yang sudah disepakati bersama saya sampaikan kepada seluruh peserta rapat, dan saya perintahkan kepada semua kepala madrasah baik itu tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah maupun Aliyah untuk menjalankan hasil keputusan rapat dan mereka harus memantau tindak lanjut dari hasil rapat tersebut demi terlaksananya keputusan rapat tersebut, hal itu saya lakukan untuk mengetahui tingkat partisipasi guru/pegawai, pembagian tugas dengan jelas, untuk mempermudah monitoring dan mengevaluasi tindak lanjut dari keputusan yang disampaikan.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa acuan dasar manajemen ketua yayasan tersebut merupakan suatu upaya agar perilaku personal kepemimpinan ketua yayasan berusaha dengan segala upaya mewujudkan masalah dan menyalurkan profitnya sesuai dengan amanah pendiri Yayasan perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, serta dalam pengambilan keputusan, ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar berusaha dengan segala daya dan upayanya dalam mewujudkan keadilan sehingga tidak ada yang terzhalimi. Hal ini dijelaskan oleh anggota komite madrasah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar pada tanggal 22 Maret 2013 dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Dalam pengambilan keputusan, ketua yayasan berusaha dengan segala daya dan upayanya dalam mewujudkan keadilan sehingga tidak ada yang terzhalimi ketika ia mengeluarkan keputusan tersebut. Baik ketika menghukum ketika ada yang melanggar peraturan yang ditetapkan di yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, maupun ketika ia mengambil keputusan untuk suatu kebijakan-kebijakan dalam mengelola yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, sehingga kebijakannya tersebut dapat di

laksanakan dengan tujuan kemajuan Yayasan Pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Pimpinan yang baik memberi perhatian serius dan kontinyu terhadap perilaku stafnya. Dengan cara itu dia bisa melaksanakan misi sekaligus memperhatikan perilaku komunitas yang dipimpinnya yang ada di sekelilingnya, sembari mencari celah-celah peluang yang sekiranya bisa dia manfaatkan.

Emosi seorang pemimpin harus selalu terkontrol, apalagi dalam mengambil pilihan-pilihan tindakan yang sangat sulit, karena harus dibuat secepat mungkin di tengah keterbatasan informasi, dan sangat menentukan kelangngan sekolah atau pencapaian tujuan-tujuannya. Dalam kasus ekstrim, demi kepentingan sekolah, tujuan dan misinya, pemimpin harus bersedia dan berani berkorban, baik itu berupa karir, harta benda, bahkan waktu dari sebagian anak buahnya atau dirinya sendiri.

Krisis seringkali merupakan ujian terhadap kohesi atau kekompakan vertikal dan horizontal dari sekolah. Sekolah yang dipimpin dan dikelola secara mantap, yang telah melewati proses panjang pengukuhan ikatan antar unit atau antar kelompok (kekompakan horizontal), serta yang telah terbina elasi antara pimpinan dengan stafnya (kekompakan vertikal), bisa dipastikan akan lebih tangguh dalam menghadapi terpaan krisis. Banyak sekolah yang semakin kokoh setelah mengalami krisis. Pengalaman dan keberhasilan melewati hadangan krisis memberi pelajaran berharga kepada anggotanya, sekaligus menumbuhkan rasa bangga dan cinta kepada sekolah.

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa pemberhentian yang dilakukan oleh ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah atau staf pengajar dan staf lainnya dilakukan sehalus dan sebaik mungkin tanpa perlu mengorbankan atau menghilangkan unsur ketegasannya. Ketua yayasan mengusahakan pembicaraan yang selembut mungkin dan tidak menimbulkan kesakit hatian kepada mereka yang melanggar hukum atau yang tidak berkompeten. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar kabupaten Simalungun dilakukan berdasarkan informasi yang akurat. Hal ini juga dijelaskan

berdasarkan hasil wawancara dengan guru Tsanawiyah dan Aliyah dengan peneliti pada tanggal 22 Maret 2013 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang telah menetapkan suatu kebijakan-kebijakan, menetapkan standar-standar tertentu, dan kesemuanya itu harus ditaati dan ia memberlakukan hukuman yang melanggar kebijakan tersebut tidak memandang bulu kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan seluruh staf pengajarnya. Mereka yang menghambatnya, seperti staf pengajar yang pekerjaannya kurang efektif dan tidak menunjukkan perbaikan berarti dari waktu ke waktu, yang jelas merugikan yayasan dan sekolah dan mengurangi waktu, energi dan perhatian ketua yayasan yang sedianya tercurah bagi pelaksanaan misi. Demi kepentingan yayasan dan sekolah, ketua yayasan mengambil langkah dengan cara memberhentikan atau mengurangi tanggung jawab mereka berupa jam mata pelajaran bagi yang menghalangi atau memperlambat upaya mencapai keberhasilan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Tanggung jawab utama ketua yayasan adalah kepada institusi secara keseluruhan, bukan kepada staf pengajar dan staf lainnya semata. Demikian pula setiap individu yang tidak kompeten dalam sekolah terpaksa menyingkir, karena kepentingan sekolah tidak bisa menerima ketidak mampuan atau inkompetensi secara terus menerus. Jika yang harus diberhentikan adalah mereka yang memegang posisi atau jabatan kunci, misalnya kepala sekolah, maka ketua yayasan mengadakan pendekatan secara pribadi. Menurut salah seorang guru madrasah Ibtidaiyah dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 22 Maret 2013, beliau mengatakan bahwa:

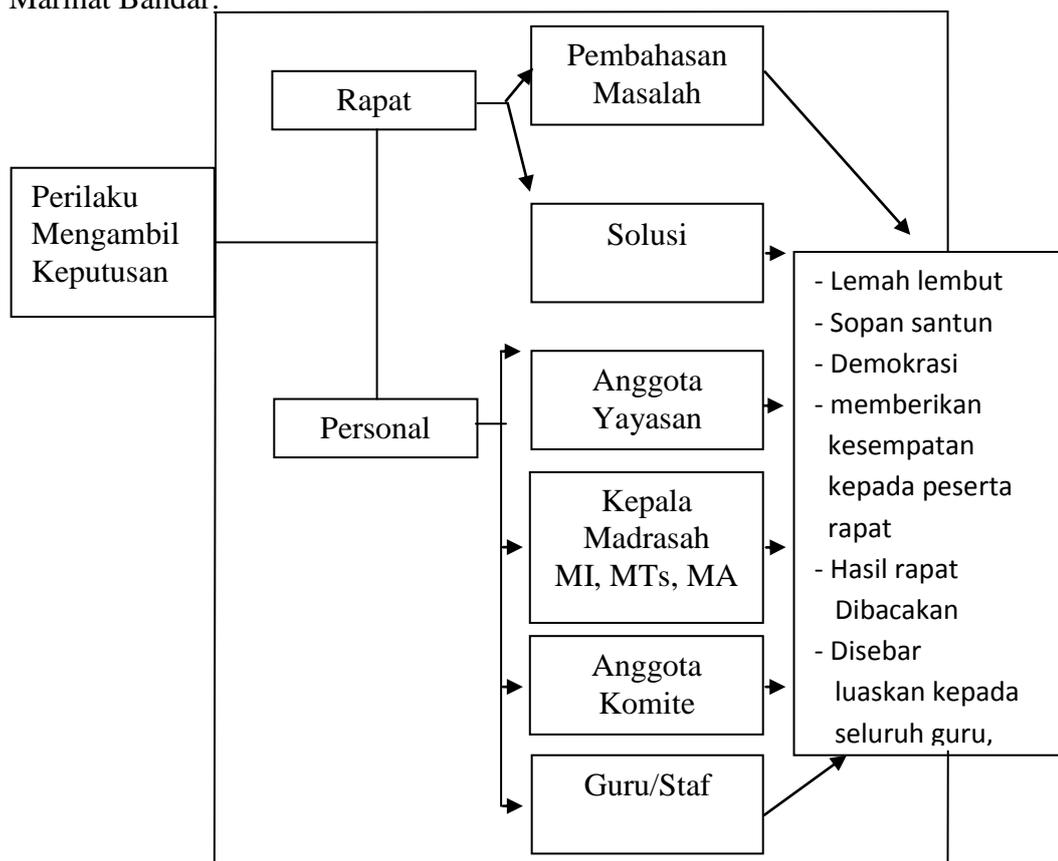
Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam pengambilan keputusan bertindak lebih ekstra dan hati-hati agar dapat mengendalikan segala situasi maupun kebijakan serta dampak-dampaknya. Karena pimpinan ketua yayasan yang profesional akan membawa kemajuan dalam suatu yayasannya tersebut, sebaliknya jika seorang pimpinan ketua yayasan kurang paham apa tugas dan kewajibannya sehingga tidak bisa melakukan pembenahan maka yayasannya tersebut akan mengalami kemunduran dan akan berdampak negatif kepada para guru-guru dan para siswa-siswanya.

Penyelenggaraan sekolah dari dimensi kepemimpinan ini adalah terjadinya pemotivasian terhadap staf agar mereka terus bersemangat bekerja dan menghasilkan karya yang berguna dan bermutu. Diera global ini, dituntut keahlian yang harus terus dikembangkan seiring dengan inovasi-inovasi yang ditemukan dalam bidang pendidikan,

sehingga ketua yayasan dituntut agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai *agent of change* yang selalu berupaya untuk terjadinya difusi inovasi pada staf.

Teknik memotivasi tidak lain adalah kemampuan seseorang atau pemimpin secara konseptual ataupun dengan berbagai sumber daya dan sarana dalam menciptakan situasi yang memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap bawahan atau orang lain untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang ada pada diri ketua yayasan sebagai pemimpin yang sangat berpengaruh di dalam memotivasi bawahan, ialah kewibawaan pemimpin. Sehingga berhasil tidaknya di dalam memotivasi bawahan juga sangat dipengaruhi bagaimana pemimpin di dalam menampilkan kewibawaannya terhadap bawahan.

Bagan Perilaku Pengambilan Keputusan Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah
Marihah Bandar:



Dilihat dari bagan pengambilan keputusan di atas, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan dengan bermusyawarah dengan melibatkan anggota yayasan, kepala madrasah, anggota komite, serta guru dan staf. Pengambilan keputusan dilakukan melalui proses dari pembahasan masalah hingga memutuskan solusi. Selanjutnya pengambilan keputusan dilakukan ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar melalui rapat koordinasi setelah menerima saran-saran dan masukan dari rapat sebelumnya, dalam rapat yang terakhir ini untuk mengambil suatu keputusan ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar hanya melibatkan seluruh kepala madrasah Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar baik itu tingkat MI, MTsS dan MAS.

Berdasarkan paparan data sebagaimana di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku mengambil keputusan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar adalah tindakan yang dilakukan ketua yayasan dalam membuat suatu kebijakan atau mengambil keputusan dalam memilih dua persoalan atau lebih, dan keputusannya ditetapkan dan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang berpihak kepada kelangsungan kemajuan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dari pada alternatif lainnya. Pengambilan keputusan yang dilakukan ketua yayasan melalui tahapan proses berupa pendefinisian masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi dan memutuskan solusi yang terbaik. Kemudian keputusan yang diambil ketua yayasan berupa kebijakan terhadap program-program kerja, kedisiplinan dan pelanggaran. Pengambilan keputusan dilakukan ketua yayasan dengan cara bermusyawarah dengan anggota yayasan, kepala madrasah, pegawai, dan komite sekolah. Dan hasil keputusan yang sudah disepakati disebarluaskan kepada para staf, guru dan siswa-siswi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar untuk dipatuhi dan ditaati demi kemajuan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

3. Perilaku Memberi Imbalan dan Hukuman Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Pemberian imbalan merupakan faktor penting dalam memotivasi para pengikut yang merasa kompeten dan mampu meraih visi dan misi. Pemberian imbalan menjadi penting terutama untuk mereka yang bekerja keras meraih sasaran yang mereka tentukan sendiri. Bentuknya bisa berupa pengakuan dan pujian diri, puas diri, karena keberhasilan meraih sasaran dan kegairahan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dirancang sendiri. Di samping pujian terhadap prestasi pegawai, imbalan yang secara regular diberikan melalui kenaikan gaji, intensif, promosi dan penghargaan.

Lembaga pendidikan menggunakan berbagai imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pendidikan. Ketua yayasan dapat membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan.

Sasaran utama program imbalan menurut ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam wawancara kepada peneliti pada tanggal 18 Maret 2013 menjelaskan sebagai berikut :

Pemberian imbalan kepada para guru dan staf saya lakukan bertujuan untuk menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam yayasan ini, untuk mempertahankan staf dan guru-guru agar tetap datang bekerja, untuk memotivasi para staf dan guru-guru untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi dan bekerja lebih baik lagi.

Keterangan diatas memberikan informasi bahwa setiap paket imbalan harus cukup memuaskan kebutuhan dasar, dianggap adil dan diorientasikan secara individual. Banyak lembaga pendidikan memanfaatkan beberapa program pembayaran intensif untuk memotivasi guru-guru dan pegawainya.

Setiap perolehan mempunyai valensi atau nilai bagi orang yang bersangkutan, seperti upah, promosi, teguran atau pekerjaan yang lebih baik mempunyai nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda. Hal ini terjadi karena setiap orang mempunyai kebutuhan dan persepsi yang berbeda, jadi pimpinan harus arif mempertimbangkan perbedaan individual. Jika imbalan yang bernilai

dipergunakan untuk memotivasi, maka guru-guru akan berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja yang tinggi.

Untuk mencapai keberhasilan dalam memimpin dan mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar harus dapat secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber dayanya guna menerapkan strategi-strateginya. Seberapa baik yayasan memperoleh, mengembangkan, memelihara dan mempertahankan sumber- sumber daya manusianya merupakan determinan utama keberhasilan dan kegagalannya. Secara umum staf dan guru-guru Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar bekerja dengan baik karena ada dorongan akan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sehingga para staf dan guru-guru Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar akan semakin bersemangat bekerja bilamana hasil dari pekerjaannya memperoleh Imbalan (*reward*) yang sepadan dengan apa yang pekerja tersebut berikan kepada yayasan. Namun juga selain memberikan imbalan yayasan perlu juga memberikan tindakan hukuman (*punishment*).

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa dalam hal memberikan imbalan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan tata usaha. Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar pada tanggal 18 Maret 2013 sebagai berikut:

Dalam memberikan imbalan saya berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru, tata usaha. Tekhnisnya setiap hari saya mengamati bagaimana kegiatan belajar mengajar, karena ruangan saya berada di kompleks yayasan ini, membuat catatan pribadi, serta saya koordinasikan dengan kepala madrasah, kemudian saya mengkoordinasikan kepada kepala madrasah imbalan apa yang cocok di berikan.

Kemudian pada kesempatan yang sama Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar menambahkan:

Dalam hal memberikan imbalan kepada para guru dan pegawai saya selaku ketua yayasan melakukan beberapa cara dalam pemberian imbalan tersebut diantaranya ialah *pertama* dengan mengucapkan kata-kata pujian atau ucapan penghargaan kepada staf dan guru-guru dan murid-murid yang berprestasi, *kedua*, memberikan insentif kepada staf dan guru-guru yang berprestasi, *ketiga* memberian pakaian seragam kepada semua guru yang mengajar di yayasan ini setiap tahunnya, *keempat* memberikan imbalan kepada staf dan guru-guru dalam bentuk hadiah dan piagam bagi para guru, staf dan murid yang berprestasi, *kelima*, saya berusaha

mensejahterakan pegawai/guru secara maksimal dalam peningkatan penggajian guru-guru dan pegawai yang masih di bawah standar upah minimum dan terus diusahakan peningkatan upah/gaji setiap tahunnya, *keenam* saya memberikan beasiswa terhadap siswa yang berprestasi.

Dari keterangan di atas maka, pemberian imbalan sangat penting dilakukan pemimpin untuk memberikan motivasi kepada pegawainya agar selalu berusaha keras dalam meningkatkan kinerja mereka.

Kemudian pada kesempatan yang sama juga Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar menambahkan:

Pemberian imbalan yang saya berikan kepada guru dan pegawai bertujuan untuk memotivasi guru/pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja kerja mereka dalam menjalankan tugasnya masing-masing, dengan pemberian imbalan berupa penghargaan tersebut para guru dan staf Yayasan Perguruan Islam Al-Hikmah Marihat Bandar merasa dihargai dan mendapat perhatian dari saya selaku pimpinan ketua yayasan.

Dari keterangan di atas memberikan informasi bahwa ketua yayasan Perguruan Islam Al-Hikmah Marihat Bandar dalam memberikan imbalan bertujuan untuk memotivasi para guru dan pegawainya agar lebih meningkatkan kinerja kerja mereka dalam menjalankan tugasnya masing-masing demi kemajuan Yayasan Perguruan Islam Al-Hikmah Marihat Bandar.

Pemberian hukuman termasuk manifestasi dari kekuasaan (*power*) seorang pimpinan. Hukuman bisa diberikan dalam bentuk yang paling ringan berupa taktik intimidasi berupa pengurangan jam mata pelajaran, hingga paling berat yaitu pemecatan.

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa dalam hal memberikan hukuman Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar juga selalu berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan tata usaha. Hal ini dijelaskan oleh Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar pada tanggal 18 Maret 2013 dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Dalam memberikan hukuman saya selalu berkoordinasi dengan anggota yayasan, kepala madrasah, dan dewan komite. jika guru dan staf melakukan pelanggaran ringan saya selaku ketua yayasan akan memanggil mereka keruangan saya dan menasehati mereka, serta membuat perjanjian tidak akan mengulangi perbuatan tersebut dan dalam perjanjian tersebut saya membuat sanksi tertulis terhadap mereka berupa pengurangan jam pelajaran atau pemotongan gaji. jika pelanggaran yang dilakukan mereka pelanggaran berat

maka saya selalu berkoordinasi dengan bermusyawarah dengan anggota yayasan, kepala madrasah, dan dewan komite untuk memutuskan hukuman apa yang cocok di berikan.

Terkait bagaimana cara ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam memberikan hukuman terhadap para guru dan pegawainya, hal ini dijelaskan oleh ketua yayasan Bayt Al-Hikmah dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 18 Maret 2013 dilakukan sebagai berikut:

Pemberian hukuman saya lakukan pertama dengan cara teguran secara lisan. Teguran secara lisan ini terbatas dalam hal mengingatkan personal yayasan yang melakukan kesalahan yang kecil dan baru pertama kali mereka lakukan, kedua saya lakukan dengan teguran secara tertulis, teguran secara tertulis saya lakukan apabila pelanggaran yang pertama yang dilakukan tidak menunjukkan perbaikan, dan teguran secara tertulis, saya catat dan saya berikan waktu perbaikan serta konsekuensinya apabila pelanggaran tersebut masih dilakukan akan diberikan sangksi berupa pengeluaran dari Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar atau dengan pemotongan gaji. Langkah ketiga dengan keputusan terakhir yaitu pemecatan, pemecatan ini saya lakukan karena pelaku tidak berusaha untuk memperbaiki dan kesalahan yang dilakukannya sudah sangat serius dan selama batas waktu perbaikan pelaku tidak memperlihatkan perubahan.

Kemudian pada kesempatan yang sama juga Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar menambahkan:

Hukuman saya berikan kepada para staf dan guru-guru agar mereka tidak melakukan kesalahan yang akan merugikan yayasan. Juga diharapkan dengan adanya hukuman tersebut dapat menjaga prestasi kerja mereka tetap baik, sehingga mereka dapat berprestasi dalam pekerjaannya.

Keterangan di atas memberikan informasi bahwa keputusan terakhir berupa pemecatan diberikan kepada mereka yang tidak menunjukkan perbaikan dan melihat bahwa kesalahan yang dilakukan oleh bawahan sudah sangat serius dan selama batas waktu perbaikan perilaku bawahan tidak memperlihatkan perubahan. Dan keputusan terakhir dilakukan dengan melibatkan anggota yayasan, dewan komite, serta kepala sekolah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa pemberian hukuman dilakukan ketua yayasan bertujuan untuk memberikan pelajaran kepada pelaku agar mereka dapat berubah kearah yang lebih baik, hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah Aliyah dengan peneliti pada tanggal 22 Maret 2013 menjelaskan bahwa:

Pemberian hukuman yang diberikan oleh ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar kepada para guru dan pegawai yang melakukan pelanggaran bertujuan untuk memberikan efek jera, adanya rasa malu, dan untuk perubahan kearah yang lebih baik.

Keterangan di atas memberikan informasi bahwa hukuman itu diberikan sebagai pelajaran bagi guru dan pegawai yang lain, dan pemberian hukuman diharapkan bagi pelaku mempunyai rasa malu sehingga mereka yang melanggar tata tertib yayasan tidak akan mengulangi perbuatannya, serta dengan adanya pemberian hukuman diharapkan kepada mereka untuk melakukan hal-hal perubahan yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja mereka dan memajukan yayasan.

Berdasarkan paparan data sebagaimana di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku memberi imbalan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru, dan tata usaha. Dan bentuk imbalan yang diberikan ketua yayasan kepada para guru, pegawai, dan murid-murid yaitu dengan kata-kata pujian atau ucapan penghargaan, memberikan insentif kepada staf dan guru yang berprestasi, memberikan pakaian seragam kepada semua guru dan staf setiap tahunnya, memberikan hadiah dan piagam bagi guru, staf dan murid yang berprestasi, meningkatkan penggajian guru-guru dan pegawai, dan memberikan beasiswa terhadap siswa yang berprestasi. Pemberian imbalan dilakukan ketua yayasan bertujuan untuk memotivasi para guru dan staf dalam meningkatkan kinerja mereka untuk kemajuan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Dan pemberian hukuman dilakukan ketua yayasan juga dengan cara bermusyawarah dengan kepala madrasah dan anggota komite. Dan bentuk hukuman yang diberikan ketua yayasan yang melanggar peraturan yayasan dengan cara teguran secara lisan, tertulis, pemotongan gaji dan

pemberhentian/pemecatan. Pemberian hukuman yang diberikan ketua yayasan bertujuan agar merasa jera, mempunyai rasa malu dan untuk perubahan kinerja mereka kearah yang lebih baik lagi.

4. Perilaku Keteladanan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar

Keteladanan merupakan perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang biasa dilakukan oleh pemimpin dengan motivasi para anggota-anggota untuk bekerja dengan berlandaskan visi, misi dan tujuan.

Kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar menjalankan keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang mereka harapkan dari mereka dan memberitahu perilaku yang layak untuk melakukan. Keteladanan ini dapat ditampilkan dalam kedisiplinan waktu, ketaatan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya. Keteladanan merupakan perilaku Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang membawa kepada kredibilitas kepemimpinan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Berdasarkan observasi peneliti, peneliti melihat bahwa keteladanan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar terlihat dari cara berkomunikasi dengan lemah lembut, mengambil keputusan selalu berkoordinasi, pemberian imbalan dan hukuman dilakukan dengan selalu berkoordinasi juga, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan kepala madrasah Aliyah dengan peneliti pada tanggal 18 Maret 2013 memberikan penjelasan mengenai kepribadian keteladanan ketua yayasan sebagai berikut:

Keteladanan ketua yayasan dalam berkomunikasi interpersonal dengan para guru dan staf, beliau berkata yang lemah lembut, sesuai prosedur, berkata dengan kalimat yang mendidik, sedangkan dalam hal mengambil keputusan beliau selalu berkoordinasi dengan melibatkan kepala madrasah, guru dan pegawai, pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara profesional, saya mendukung dan menurut saya ketua yayasan berjiwa kekeluargaan, selalu bersikap adil serta perhatian kepada bawahannya.

Sementara itu kepala madrasah Tsanawiyah dalam wawancara pada tanggal 18 Maret 2013 menjelaskan:

Ibu yayasan dalam berkomunikasi lemah lembut, dapat mengayomi guru-guru, selalu mengambil sikap berkoordinasi dan musyawarah dalam hal pengambilan keputusan, pemberian hukuman bersifat mendidik, dan pemberian imbalan diberikan kepada guru yang mau berkerja dan yang berprestasi itu semuanya dilakukan oleh beliau menurut saya untuk menguatkan tali silaturahmi, mewujudkan hubungan baik antara yayasan dan guru, serta untuk menjaga keharmonisan.

Selanjutnya salah seorang guru Ibtidaiyah dalam wawancara yang sama memberikan penjelasan sebagai berikut:

Perilaku ketua yayasan Bayt Al-Hikmah saat bertutur kata dengan guru dan staf dengan ramah tamah dan sopan, tidak mengeluarkan kata-kata yang menyakitkan hati staf, guru dan muridnya saat bertemu, atau dalam memimpin rapat, sehingga kata-kata beliau selalu dipatuhi dan dilaksanakan oleh staf, guru dan muridnya, dan apa-apa yang diucapkan selalu diiringi dengan perbuatan, bukan saja berkata yang benar dan baik tetapi beliau sendiri lebih duluan melakukannya sehingga menjadi teladan.

Berdasarkan pendapat diatas, disimpulkan keteladanan adalah perilaku pimpinan yang baik dan benar dalam melakukan tanggung jawabnya maupun kredibilitas dan integritas pribadi sebagai pimpinan berusaha dengan segala kemampuannya dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Seorang pimpinan yang kredibel itu dalam perilaku dan tindakannya melakukan dengan apa-apa yang telah mereka katakan, mereka melaksanakan dengan apa yang mereka katakan dan tindakan mereka sesuai dengan kata-katanya. Keteladanan dan kejujuran merupakan kata kunci dan prinsip kredibilitas pilar bagi kelangsungan, keberhasilan kepemimpinan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Kredibilitas dapat dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul dari seorang pimpinan dari para anggota. Kredibilitas bukanlah ciri atau karakteritis yang melekat pada diri seseorang, tetapi kredibilitas itu suatu yang diberikan orang lain kepada seseorang yang menjadi Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Untuk pimpinan yang sukses di masa depan diisyaratkan memiliki kredibilitas yaitu memiliki kebiasaan pribadi, nilai-nilai, bakat dan kompetensi sehingga melahirkan kepercayaan dan

komitmen untuk mengarahkan. Kepemimpinan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar harus memiliki kapabilitas yang mengamankan struktur Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mencapai tujuan.

Realisasi keteladanan kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar melalui keteladanan pimpinan Hj. Siti Nurtamajah Panggabean, peneliti menyaksikan berdasarkan pengamatan di lapangan sudah dilakukan secara maksimal oleh ketua yayasan dan sesuai dalam mencapai tujuan masing-masing unit yang ada di lingkungan yayasan sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

Keteladanan dalam mengelolah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar berupa perilaku kepemimpinan yang baik yang diikuti oleh para staf dan guru-guru yayasan. Sebagai contoh keteladanan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang ditunjukkan adalah sangat komitmen dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, sehingga lembaga pendidikan tersebut menjadi produktif, maju dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan swasta lainnya yang ada di Kabupaten Simalungun. Semangat yang ia miliki sebagai seorang janda yang dapat memimpin dan mengembangkan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar menjadi salah satu perguruan yang diminati masyarakat Simalungun, yang kemudian semangat keteladanan tersebut dicontoh oleh para staf pengajar Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Selanjutnya peneliti meminta keterangan dari guru DPK PNS. Dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 18 Maret 2013 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Perilaku keseharian ibu ketua yayasan sangat penyayang, contohnya saat berhadapan dengan muridnya yang menepuk bahu yang diiringi dengan nasihat, misalnya beliau mengatakan agar muridnya selalu menjalankan perintah agama dan jangan meninggalkan shalat, berbuat baik kepada orang tua, saling membantu sesama manusia dimana saja berada, dan pergiat belajar untuk mencapai cita-cita yang tinggi. Keteladanannya juga ditunjukkan dengan waktu masuk kantor yang lebih cepat, menjaga waktu

mengajar dan menunjukkan kepribadian sehari-hari dengan membimbing dan membina staf.

Dengan demikian Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sudah dapat diberdayakan oleh perilaku keteladanan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelolah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun, sehingga sangat dirasakan sebagai tempat pendidikan Islam bagi masyarakat dan membantu pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia yang bermoral, berakhlak, taqwa dan beriman serta memiliki pengetahuan dan teknologi sebagaimana tujuan dari pendidikan nasional.

Selanjutnya pegawai tata usaha Madrasah Aliyah dalam wawancara dengan peneliti pada tanggal 23 Maret 2013 memberikan penjelasan sebagai berikut:

Keteladanan Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar selain bertutur sapa yang ramah juga dapat dilihat ketika ketua yayasan memberikan hadiah bagi siswa yang berprestasi, pegawai yang berprestasi, guru berprestasi, dan pengadaan seragam pegawai yayasan dan guru-guru setiap tahun, bantuan bagi siswa tidak mampu dan peringatan hari besar Islam yang diadakan setiap tahun, merupakan perilaku keteladanan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Dari pernyataan di atas bahwa keteladanan yang ditunjukkan oleh perilaku keteladanan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sangat baik dan benar sesuai dengan keinginan pendiri Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar lebih dari sekedar pendidikan, melainkan sebagai suatu tempat proses transfer ilmu belaka, transformasi nilai dan pembentukan kepribadian dengan segala aspek yang dicakupinya. Pengertian iklim yayasan pendidikan Islam adalah suasana pendidikan yang secara umum yang kemudian dihubungkan dengan Islam sebagai suatu sistem keagamaan.

Berdasarkan paparan data sebagaimana di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku keteladanan kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam

Bayt Al-Hikmah Marihat dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara yayasan dan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara professional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan pemaparan data wawancara, observasi dan studi dokumen, temuan penelitian dalam penelitian ada empat, yaitu:

Temuan pertama, bahwa perilaku komunikasi interpersonal ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, merupakan aktivitas tindakan yang melekat pada diri ketua yayasan dalam kesehariannya saat berkomunikasi dengan para staf dan guru-guru. Komunikasi interpersonal ketua yayasan dengan para staf dan guru-guru Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan ketika saat berbicara, maupun ketika memberi teguran dengan sopan, santun, dan lemah lembut. Sedangkan dalam hal penyampaian informasi tersebut ketua yayasan melakukan langkah-langkah dengan cara menyampaikan informasi kepada kepala madrasah Aliyah, Tsanawiyah dan Ibtidaiyah kemudian informasi tersebut disampaikan kepada seluruh guru dan staf, jika informasi itu bersifat pribadi atau rahasia ketua yayasan menyampaikan informasi tersebut secara langsung. Sedangkan penyampaian informasi yang sifatnya kedinasan, ketua yayasan berkomunikasi dengan cara langsung dan tidak langsung, secara tidak langsung ketua yayasan melakukan dengan cara mendisposisi surat, secara langsung ketua yayasan berkomunikasi dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah atau melalui telephon misalnya, surat edaran yang sifatnya penting berhubungan dengan pendidikan baik dari dinas pendidikan maupun dari kementerian agama berupa keputusan atau himbauan. Tujuan dari komunikasi interpersonal yang dilakukan ketua yayasan adalah untuk membimbing, menuntun, mempengaruhi orang lain, serta

mengajak para staf dan guru-guru untuk bekerja sama dalam mengelola, memajukan, dan mengembangkan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sesuai visi, misi, dan tujuan.

Temuan kedua, bahwa perilaku mengambil keputusan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar adalah tindakan yang dilakukan ketua yayasan dalam membuat suatu kebijakan atau mengambil keputusan dalam memilih dua persoalan atau lebih, dan keputusannya ditetapkan dan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang berpihak kepada kelangsungan kemajuan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dari pada alternatif lainnya. Pengambilan keputusan yang dilakukan ketua yayasan melalui tahapan proses berupa pendefinisian masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi dan memutuskan solusi yang terbaik. Kemudian keputusan yang diambil ketua yayasan berupa kebijakan terhadap program-program kerja, kedisiplinan dan pelanggaran. Pengambilan keputusan dilakukan ketua yayasan dengan cara bermusyawarah dengan anggota yayasan, kepala madrasah, pegawai, dan komite sekolah. Dan hasil keputusan yang sudah disepakati disebarluaskan kepada para staf, guru dan siswa-siswi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar untuk dipatuhi dan ditaati demi kemajuan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Temuan ketiga, bahwa perilaku memberi imbalan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru, dan tata usaha. Dan bentuk imbalan yang diberikan ketua yayasan kepada para guru, pegawai, dan murid-murid yaitu dengan kata-kata pujian atau ucapan penghargaan, memberikan insentif kepada staf dan guru yang berprestasi, memberikan pakaian seragam kepada semua guru dan staf setiap tahunnya, memberikan hadiah dan piagam bagi guru, staf dan murid yang berprestasi, meningkatkan penggajian guru-guru dan pegawai, dan memberikan beasiswa terhadap siswa yang berprestasi. Pemberian imbalan dilakukan ketua yayasan bertujuan untuk memotivasi para guru dan staf dalam meningkatkan kinerja mereka untuk kemajuan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Dan pemberian hukuman dilakukan ketua yayasan juga

dengan cara bermusyawarah dengan kepala madrasah dan anggota komite. Dan bentuk hukuman yang diberikan ketua yayasan yang melanggar peraturan yayasan dengan cara teguran secara lisan, tertulis, pemotongan gaji dan pemberhentian/pemecatan. Pemberian hukuman yang diberikan ketua yayasan bertujuan agar merasa jera, rasa malu dan untuk perubahan kinerja mereka kearah yang lebih baik lagi.

Temuan keempat, bahwa perilaku keteladanan kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara yayasan dan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara professional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.

Mencermati temuan pertama bahwa perilaku komunikasi interpersonal ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, merupakan aktivitas tindakan yang melekat pada diri ketua yayasan dalam kesehariannya saat berkomunikasi dengan para staf dan guru-guru. Komunikasi interpersonal ketua yayasan dengan para staf dan guru-guru Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan ketika saat berbicara, maupun ketika memberi teguran dengan sopan, santun, dan lemah lembut. Sedangkan dalam hal penyampaian informasi tersebut ketua yayasan melakukan langkah-langkah dengan cara menyampaikan informasi kepada kepala madrasah Aliyah, Tsanawiyah dan Ibtidaiyah kemudian informasi tersebut agar disampaikan kepada seluruh guru dan staf, jika informasi itu bersifat pribadi atau rahasia ketua yayasan menyampaikan informasi tersebut secara langsung. Sedangkan penyampaian informasi yang sifatnya kedinasan, ketua yayasan berkomunikasi dengan cara langsung dan tidak langsung, secara tidak langsung ketua yayasan melakukan dengan cara mendisposisi surat, secara langsung ketua yayasan berkomunikasi dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah atau melalui telephon misalnya, surat edaran yang sifatnya penting berhubungan

dengan pendidikan baik dari dinas pendidikan maupun dari kementerian agama berupa keputusan atau himbauan. Tujuan dari komunikasi interpersonal yang dilakukan ketua yayasan adalah untuk membimbing, menuntun, mempengaruhi orang lain, serta mengajak para staf dan guru-guru untuk bekerja sama dalam mengelola, memajukan, dan mengembangkan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sesuai visi, misi, dan tujuan.

Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelolah pendidikan Islam tersebut selalu memimpin anggota kelompoknya dengan baik, sehingga mereka merasa kebutuhannya terpenuhi dan ketua yayasan sendiri merasa puas bahwa kebutuhannya juga terpuaskan. Peranan ketua yayasan dalam mengelolah memerlukan lebih dari sekedar memahami dan meperkirakan perilaku dengan mengembangkan kemampuan dalam mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan tingkah laku. Pengendalian yang dilakukan ketua yayasan diupayakan mampu mengeliminir konflik sekecil apapun dan menyiapkan masa depan dengan menetapkan strategi dan rencana dengan mengelola dukungan sumberdaya semaksimal kemampuannya untuk mencapai tujuan pendidikan, dan mengembangkan kualitas Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dimana kegiatan pembelajaran itu dilaksanakan.

Kepemimpinan yang baik adalah suatu kepemimpinan yang menunjukkan kombinasi antar hubungan pemimpin-anggota yang baik dengan tugas-tugas yang teratur dan terstruktur dan kedudukan kekuasaan yang tinggi dimiliki oleh pemimpin.⁹⁹

Peran ketua yayasan sebagai pemimpin, pendidik dan supervisor dengan kewenangan bertanggung jawab dalam mengarahkan, mengatur dan membimbing personil dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pelaksanaan kebijakan pengembangan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Karena itu, perilaku interpersonal kepemimpinan ketua yayasan pendidikan Islam selain memiliki kemampuan manajerial, ia juga dituntut untuk memiliki kreatif, inovatif dan dinamis.

⁹⁹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 152

Fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan secara kooperatif diantara para pengikut dan pada saat yang sama menyediakan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka.¹⁰⁰ Isu penting kependidikan adalah berkisar pada tipe-tipe dan gaya kepemimpinan yang mana yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan lembaga karena menurut pendapat Max Weber dikenal adanya tipe-tipe kepemimpinan yang didasari tradisi turun temurun, kharisma atau wibawa disebabkan karakteristik pribadi yang istimewa dan aturan main yang rasional, atau campuran antara ketiga tersebut.¹⁰¹

Seorang pemimpin antara yang satu dengan yang lain berbeda baik pengalaman, pendidikan, kondisi lingkungan, pribadi dan lain sebagainya. Karena itu situasi dalam menetapkan dan menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi terutama dalam konteks pengambilan keputusan adalah menjadi penting melihat situasi dan kondisi dimana kepemimpinan itu berlangsung.

Perilaku komunikasi interpersonal ketua yayasan dalam mengelola atau manajemen perguruan pendidikan Islam dapat diartikan sebagai norma yang digunakan atau dilakukan ketua yayasan pada saat ketua yayasan tersebut mencoba mempengaruhi orang lain, seperti yang terlihat oleh peneliti bahwa perilaku ketua yayasan dalam memimpin dan mengelolah sangat dipatuhi dan dihormati oleh para anggota yayasan, dewan guru-guru serta para murid didik perguruan pendidikan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam menegakkan peraturan di yayasan tersebut hal ini terjadi karena komunikasi yang dilakukan dengan para bawahannya dengan baik dan lemah lembut, dan selalu mengikutsertakan bawahannya dalam bermusyawarah untuk duduk bersama membicarakan tentang kebijakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan di Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

¹⁰⁰ *Ibid*, h. 150.

¹⁰¹ *Ibid*.

Hal ini sesuai dengan pendapat Locke,¹⁰² yang mengatakan bahwa” Para pemimpin sukses yang umumnya memiliki keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, diplomatis serta penuh perhitungan.” Bahkan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan bawahan dan aktivitas pemimpin adalah perhatian, meliputi:

1. Bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif,
2. Menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan,
3. Memperhatikan kesejahteraan para bawahan,
4. Berusaha memahami problem-problem bawahan,
5. Menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri,
6. Membantu perkembangan para bawahan,
7. Memasukkan informasi para bawahan.¹⁰³

Pernyataan lain yang dikemukakan oleh Law dan Glover bahwa “*Effective leaders need to be effective communication whith both individual and groups-especially an communication whith both invidual and groups-especially an communicating their ideas and vision*”.¹⁰⁴ Untuk menjadi efektif, kemampuan interpersonal menjadi salah satu syarat yang tampak dalam perilaku pimpinan dalam menjalankan aktivitasnya dengan menyampaikan gagasan dan visi untuk mencapai tujuan.

Menurut Uhar Suharsaputra ada tiga langkah menuju suatu sasaran bersama yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*).
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan.¹⁰⁵

Dari pendapat diatas terlihat bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas membujuk orang lain dalam suatu kelompok agar mau bekerja sama untuk

¹⁰² Edwin A Locke, *Esensi Memimpin*, terjemahan Aris Ananda (Jakarta: Spektrum, 1997), h. 35.

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Sue Law dan Derek Glover, *Educational Leadership and Leaming* (London: Open University Prress, 2000), h. 73.

¹⁰⁵ Uhar Suharsaputra, *Administasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), h. 118.

mencapai tujuan bersama yang kegiatannya meliputi membimbing, mengarahkan, memotivasi, mengawasi tindakan atau tingkah laku orang lain. ini berarti bahwa kontribusi kepemimpinan bagi perkembangan suatu yayasan akan ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin berperan dalam menjalankan fungsinya bagi kehidupan organisasi.

Mencermati temuan kedua, bahwa perilaku mengambil keputusan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar adalah tindakan yang dilakukan ketua yayasan dalam membuat suatu kebijakan atau mengambil keputusan dalam memilih dua persoalan atau lebih, dan keputusannya ditetapkan dan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang berpihak kepada kelangsungan kemajuan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dari pada alternatif lainnya. Pengambilan keputusan yang dilakukan ketua yayasan melalui tahapan proses berupa pendefinisian masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi dan memutuskan solusi yang terbaik. Kemudian keputusan yang diambil ketua yayasan berupa kebijakan terhadap pogram-program kerja, kedisiplinan dan pelanggaran. Pengambilan keputusan dilakukan ketua yayasan dengan cara bermusyawarah dengan anggota yayasan lainnya, kepala madrasah, pegawai, dan komite sekolah. Dan hasil keputusan yang sudah disepakati disebarluaskan kepada para staf, guru dan siswa-siswi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar untuk dipatuhi dan ditaati demi kemajuan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Makna yang muncul dari perilaku mengambil keputusan sebagaimana dikemukakan di atas adalah pengambilan keputusan dilakukan secara konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Bagaimanapun, mengambil keputusan dengan partisipatif menunjukkan pengakuan tinggi terhadap adanya kelebihan dan kekurangan setiap pribadi pimpinan, staf, guru dan komite madrasah. Hal ini terkait dengan perbedaan kepribadian, kemampuan, keterampilan, sikap dan persepsi.

Temuan di atas sejalan dengan pendapat Gibson yang menyatakan “*Teori Vroom Yetton Leadership Model*”¹⁰⁶ bahwa efektivitas keputusan bergantung kepada kualitas keputusan dan komitmen keputusan. Kualitas keputusan mengacu pada aspek teknis dalam keputusan. Keputusan berkenaan dengan kualitas tinggi untuk pengembangan yang dalam hal ini keputusan bersifat konsisten dengan tujuan organisasi yang dicapai dan dengan informasi yang secara potensial dapat diperoleh. Sedangkan komitmen keputusan mengacu kepada penerimaan keputusan oleh anggota. Partisipasi dalam keputusan oleh anggota cenderung menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki bersama.

Pengambilan keputusan adalah bagian penting pekerjaan kepemimpinan ketua yayasan dalam suatu yayasan perguruan swasta. Menurut Robin hakikat pengambilan keputusan ialah “*Decision making is process in which one chooses between or more alternative*”.¹⁰⁷

Dari pernyataan di atas dapat dipahami hakikat pengambilan keputusan adalah proses memilih dua alternatif atau lebih, biasanya pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang memiliki keutamaan lebih berpihak pada kepentingan yayasan dari pada alternatif lainnya.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dalam praktik dan keputusan yang harus diambil, dapat digolongkan menjadi dua tipe permasalahan, yaitu sebagai berikut:¹⁰⁸

1. Permasalahan yang bersifat rutin dan *repetitif*. Untuk menghadapi permasalahan tersebut harus dibuat semacam program atau sistem yang terdiri atas berbagai macam proses atau prosedur penanganan yang spesifik. Keputusan yang diambil dengan cara demikian biasanya disebut keputusan terprogram.
2. Permasalahan yang datangnya tidak menentu, yang bersifat *incidental*. Permasalahan tersebut memiliki sifat yang unik strukturnya seringkali tidak

¹⁰⁶ James L. Gibson, *et al*, *Organization: Behavior, Structure and Process* (Amerika: Richard D. Irwins), h. 301

¹⁰⁷ Sue Law dan Derek Glover, *Educational Leadership and Learning* (London: Open University Press, 2000), h. 73.

¹⁰⁸ . B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Bumi Aksara, 2011), h. 185.

menentu. Untuk menghadapi permasalahan demikian hanya akan mampu menentukan cara penanganan permasalahan yang sangat umum dan menunjuk manajemen yang memiliki otoritas apabila muncul. Keputusan yang diambil pada umumnya akan bersifat kebijakan, yaitu suatu pendirian sebagai contoh berpikir untuk waktu yang datang. Keputusan yang diambil dalam rangka ini biasanya disebut keputusan tidak terprogram.

Kepemimpinan ketua yayasan pendidikan setiap harinya menampilkan perilaku mengambil keputusan, karena sebagai pimpinan, manajer dan supervisor di dalamnya melekat wewenang dan tanggung jawab menyusun program kerja, melaksanakan dan mengevaluasi serta mengarahkan personal yayasan pendidikan dalam mengimplementasikan dalam mengelola yayasan pendidikan. Pimpinan setiap organisasi harus mempermudah proses pengambilan keputusan terhadap semua anggota serta masyarakat.

Pendekatan yang sangat efektif untuk menciptakan peluang yang baik bagi yayasan pendidikan adalah melalui proses keterlibatan. Suatu cara yang efektif dalam mencapai hal itu mengajak anggota-anggota dalam pemecahan masalah pada tahap penyusunan sasaran. Biasanya pimpinan pendidikan yang menghadapi masalah perlu melibatkan anggota-anggota ketika dia tidak mempunyai kemampuan yang cukup dalam pemecahan masalah tersebut.

Pimpinan ketua yayasan perlu melibatkan semua personal dalam mengambil keputusan agar rasa memiliki dan tanggung jawab dalam melaksanakan keputusan muncul dalam aktivitas mereka. Selanjutnya Owen berpendapat bahwa ada dua manfaat dalam mengambil keputusan *partisipatif*, yaitu:

3. Mencapai keputusan lebih baik
4. Mempertinggi pertumbuhan dan pengembangan (membagi tujuan, meningkatkan motivasi, meningkatkan komunikasi, proses pengembangan keterampilan kelompok secara lebih baik).¹⁰⁹

¹⁰⁹ Robert G Owen, *Organizational Behavior in Education* (Amerika: Allyn dan Bacon, 1995), h. 189.

Suatu keputusan atau kebijakan dibuat ketua yayasan untuk memajukan pendidikan sesuai tuntutan pendidikan atau masyarakat umum. Sehingga keputusan atau kebijakan pendidikan sangat penting bagi kehidupan siswa dan para guru karena berhubungan dengan pengajaran dan pembelajaran dalam rangka meningkatkan efektivitas pendidikan dan prestasi bagi peserta didik tidak terkecuali administrator dan anggota komite pendidikan terkait dengan suatu kebijakan.

Sebagai gagasan pengaturan kebijakan dalam mengelolah Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar merupakan hasil keputusan rapat ketua yayasan yang telah disepakati bersama. Kebijakan yang diambil merupakan suatu keputusan yang dipikirkan secara matang dan hati-hati oleh pengambilan keputusan puncak dan bukan kegiatan-kegiatan berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.

Kebijakan merupakan dari hasil keputusan yang dibuat dengan hati-hati, keputusan pada intinya berupa tujuan-tujuan, prinsip dan aturan-aturan yang mengarahkan yayasan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa kebijaksanaan adalah hasil dari pengambilan keputusan oleh manajemen puncak baik berupa tujuan, prinsip maupun aturan yang berkaitan dengan hal-hal strategis untuk mengarahkan pada pimpinan dan personil dalam menentukan masa depan yang lebih baik.

Hakikat kebijakan adalah keputusan yang substansinya adalah tujuan, prinsip dan aturan-aturan, maka format kebijakan biasanya dicatat dan dituliskan untuk dipedomani oleh pimpinan, staf dan personil, serta interaksinya dengan lingkungan eksternal.

Berkaitan dengan masalah ini, kebijakan dipandang sebagai:

1. Pedoman untuk bertindak,
2. Pembatas perilaku,
3. Bantuan bagi pengambilan keputusan.¹¹⁰

¹¹⁰ Aris Pongluluran, *Kebijaksanaan Organisasi dan Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Bulletin LPMP No. 9, 1995), h. 7.

Begitu pentingnya keberadaan kebijakan dalam suatu organisasi yayasan, karena dijadikan sebagai pedoman perilaku dalam berbagai aktivitas strategis untuk mencapai tujuan. Di samping kebijakan dibuat untuk menjadi pedoman dalam bertindak, mengarahkan kegiatan dalam yayasan, juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kebijakan yang dilakukan ketua yayasan merupakan garis umum bagi pengambilan keputusan pada semua jenjang pada lingkungan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam menjalankan kebijakan-kebijakan selalu mengutamakan kekeluargaan dan bertindak tegas kepada siapa saja yang melanggar peraturan yang dimulai dengan teguran terdahulu terhadap orang yang melanggar peraturan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Peranan yang dimainkan oleh ketua yayasan Bayt Al-Hikmah sebagai seorang manajer dan leader antara lain adalah berhubungan dengan orang lain untuk itu, ia harus memiliki keterampilan interpersonal atau sosial, disamping keterampilan konseptual dan operasional.

Seorang Ketua Yayasan dalam mengelola yayasannya tersebut terlebih dahulu ia membuat :¹¹¹

1. Perencanaan;
2. Pengorganisasian;
3. Pengarahan (motivasi, kepemimpinan, kekuasaan, pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, negosiasi, manajemen konflik, perubahan organisasi, keterampilan interpersonal, membangun kepercayaan, penilaian kerja, dan kepuasan kerja);
4. Pengendalian meliputi pemantauan (*monitoring*), penilaian, dan pelaporan.

Hal inilah yang dilakukan oleh Hj. Siti Nurtamajah Panggabean selaku ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar ia selalu membuat perencanaan dalam mengelolah Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Sehingga perguruan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar semangkin hari semangkin

¹¹¹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, h. 46-61.

berkembang pesat, hal ini tidak terlepas dari usaha dia dan kerjasama yang dilakukannya bersama para anggota yayasan lainnya serta melibatkan peran keikutsertaan para staf dan tenaga pengajar di Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Berbicara masalah kepemimpinan Deal dan Peterson mengungkapkan bahwa ada delapan peranan yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin¹¹², dan sepengetahuan peneliti delapan peranan itu dilakukan dan dilaksanakan oleh Ketua Yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, adapun delapan peranan itu yaitu sebagai:

1. *Historian* (penulis sejarah). Sebagai *historian*, Hj. Siti Nurtamajah Panggabean selalu berusaha memahami keadaan sosial, ekonomi, dan norma-norma Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dimasa lampau.
2. *Antropological sleuth* (detektif antropologi), sebagai *Antropological sleuth*, ketua yayasan selalu menganalisis dan menyelidiki budaya (norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan) sekolah/madrasah saat ini untuk dikembangkan di masa yang akan datang.
3. *Visionary* (pemimpin), sebagai *Visionary* seorang pemimpin harus dapat bekerjasama dengan kepala sekolah/madrasah lainnya dan masyarakat di sekitarnya untuk menetapkan secara baik fokus gambaran nilai-nilai sekolah/madrasah masa depan yang akan diterapkan menjadi visi sekolah/madrasah untuk dilaksanakan dengan baik.
4. *Symbol* (lambang), sebagai *Symbol*, ia menyatakan nilai-nilai melalui cara berpakaian, berperilaku, dan menaruh perhatian secara rutin.
5. *Potter* (pengrajin), sebagai *Potter*, ketua yayasan dapat membentuk dan dibentuk oleh budaya sekolah/madrasah seperti ritual-ritual, tradisi-tradisi, simbol-simbol yang membuat pendidik dan tenaga kependidikan bersatu dalam nilai-nilai inti sekolah/ Perguruan madrasahnyanya.
6. *Poet* (penyair), sebagai *poet* ketua yayasan harus menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan dipraktikkan untuk mendukung nilai-nilai inti

¹¹² Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 18.

sekolah/madrasah secara berkelanjutan sehingga menjadikan nilai-nilai inti itu sebagai citra terbaik sekolah/madrasah.

7. *Healer* (pemain), sebagai *healer* seorang pemimpin harus dapat mengawasi transisi dan mengubah kehidupan sekolah/madrasah serta menyembuhkan, baik luka hati maupun luka fisik akibat konflik-konflik, pertandingan-pertandingan olah raga atau kecelakaan yang terjadi di sekolah/madrasah.

Pada umumnya pemimpin menyadari bahwa mengembangkan, memelihara keputusan, dan moril staf yang tinggi adalah penting. Penilaian dari penampilannya sebagai seorang pemimpin akan melibatkan berbagai macam pilihan yang mempunyai kriteria-kriteria beragam hubungannya dalam banyak peristiwa. Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar harus dapat membangun dan menggerakkan suasana yang kondusif untuk mencapai tujuan pendidikan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, sudah tidak menjadi perdebatan. Sebagian besar orang menganggap kepemimpinan yang efektif hendaknya aktif tidak pasif, konsisten bukannya inkonsisten, lebih memikirkan yang prinsip dibanding yang nonprinsip, powerfull dibanding lemah, dan komunikatif bukannya cerewet. Prinsip-prinsip itu lah yang selalu dilakukan oleh Hj. Siti Nurtamajah Panggabean selaku Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, sehingga dapat kita lihat yayasan tersebut sekarang berkembang pesat di bawah pimpinannya. Ia sangat dekat dan akrab dengan anggota yayasan lainnya, para tenaga pengajar dan para staf Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.

Mencermati temuan ketiga, bahwa perilaku memberi imbalan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru, dan tata usaha. Dan bentuk imbalan yang diberikan ketua yayasan kepada para guru, pegawai, dan murid-murid yaitu dengan kata-kata pujian atau ucapan penghargaan, memberikan insentif kepada staf dan guru yang berprestasi, memberikan pakaian seragam kepada semua guru dan staf setiap tahunnya, memberikan hadiah dan piagam bagi guru, staf dan murid yang berprestasi, meningkatkan penggajian guru-guru dan pegawai, dan memberikan beasiswa terhadap siswa yang

berprestasi. Pemberian imbalan dilakukan ketua yayasan bertujuan untuk memotivasi para guru dan staf dalam meningkatkan kinerja mereka untuk kemajuan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Dan pemberian hukuman dilakukan ketua yayasan juga dengan cara bermusyawarah dengan kepala madrasah dan anggota komite. Dan bentuk hukuman yang diberikan ketua yayasan yang melanggar peraturan yayasan dengan cara teguran secara lisan, tertulis, pemotongan gaji dan pemberhentian/pemecatan. Pemberian hukuman yang diberikan ketua yayasan bertujuan agar merasa jera, rasa malu dan untuk perubahan kinerja mereka kearah yang lebih baik lagi.

Perilaku yang ditampilkan oleh ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sejalan dengan pendapat Sudarwan Danim¹¹³, ia mengatakan bahwa: “Seorang pemimpin harus memahami akan pentingnya pemberian pujian serta penghargaan atau pengakuan secara seponatan. Pemimpin harus siap menyediakan dan memberikan pujian, hadiah, bonus, tanda penghargaan. Begitu ada yang mencatat prestasi pengesahan, baik cara maupun hasilnya, dia dapat segera menerima pengakuan yang layak diperolehnya itu.”

Pemberian imbalan dan hukuman merupakan faktor penting dalam memotivasi para pengikut yang merasa kompeten dan mampu meraih visi tidak akan terus mengejawantahkan kesiapan mereka dalam bentuk aktivitas nyata, apabila pada tingkat tertentu dia tidak memperoleh imbalan dari atasan mereka.

Manzs dan Sims mengatakan, “ Bahwa imbalan diri dimungkinkan untuk sebagian orang. Imbalan diri untuk sebagian orang menjadi penting terutama untuk mereka yang bekerja keras meraih sasaran yang mereka tentukan sendiri. Bentuknya bisa berupa pengakuan dan pujian diri, puas diri, karena keberhasilan meraih sasaran dan kegairahan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dirancang sendiri.”¹¹⁴ Di samping pujian terhadap prestasi pegawai, imbalan yang secara regular diberikan melalui kenaikan gaji, intensif, promosi dan penghargaan.

¹¹³ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah : Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Intenasionalisasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 126.

¹¹⁴ Charles M Manz and Henry Sims Jr, *The New Super Leadership* (San Fransisco: Berrett Kohler, 2001), h. 23-25.

Sasaran utama pemberian imbalan adalah:¹¹⁵

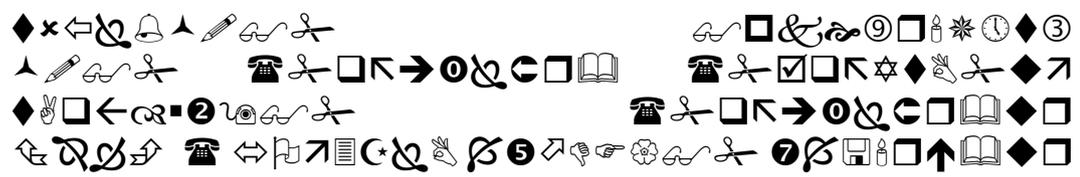
1. Untuk menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi.
2. Untuk mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja.
3. Untuk memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi.

Sedangkan hukuman termasuk manifestasi dari kekuasaan (*power*) seorang pimpinan. Teguran juga merupakan salah satu pemberian hukuman. Teguran tidak mengajarkan keterampilan, tetapi teguran hanya dapat mengubah sikap membuat orang-orang yang berketerampilan mengubah keterampilan mereka. Adakalanya seorang pemimpin harus menghukum pegawai-pegawai yang tindakan mereka menyimpang dari visi dan sasaran perusahaan.

Untuk mengambil keputusan yang sifatnya memberi hukuman seorang pemimpin harus dapat mengkombinasikan faktor-faktor yang ada diantaranya:¹¹⁶

1. Perasaan
2. Pengumpulan, pengolahan, penilaian, dan interpretasi fakta secara rasional sistematis
3. Pengalaman
4. Kewibawaan
5. Otoritas

Kelima faktor di atas harus dimiliki oleh pemimpin untuk secara sendirian menghadapi permasalahannya agar ia dapat mengambil kebijakan atau keputusan dalam memberikan suatu hukuman bagi siapa yang melanggar kebijakan atau peraturan yang dibuat pimpinan dan telah disepakati oleh pegawainya. Ketua yayasan adalah seorang pemimpin yang harus dipatuhi kepemimpinannya sebagaimana yang di isyaratkan Allah dalam Alqur'an surah An-Nisa ayat 59.



 Artinya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil

amri (pemimpin) di antara kamu.(Q.S. An-Nisa: 59)¹¹⁷

¹¹⁵ James L. Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (Tangerang: Binarupa Aksara), h. 301.

¹¹⁶ H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Bumi Aksara, 2011), h. 187.

Dari segi bahasa kata *Uli* adalah bentuk jamak dari *Wali* yang berarti pemilik atau yang mengurus dan menguasai. Bentuk jamak dari kata tersebut menunjukkan bahwa kalau mereka banyak. Sedangkan kata *Al-amri* adalah perintah atau urusan, dengan demikian *ulil Amri* adalah orang yang berwewenang mengurus urusan kaum muslimin.¹¹⁸

Perlu dicatat bahwa kata *Al Amru* berbentuk *makrifat*, ini menjadikan banyak ulama membatasi wewenang pemilik kekuasaan itu hanya pada persoalan-persoalan kemasyarakatan, bukan persoalan aqidah.¹¹⁹

Dari penjelasan di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa taat terhadap *ulil amri* hanya taat karena adanya pelimpahan wewenang hukum yang berguna untuk mengatur kesejahteraan rakyat. Berbeda dengan ketaatan terhadap Allah dan Rasulnya. Kemudian arti taat bukan berarti menerima mentah-mentah perintah tersebut. Tetapi kritis dan ikhlas sepenuh hati melakukannya.

Maka dapat disimpulkan ayat tersebut menjelaskan bahwa ketua yayasan adalah pemimpin dalam lembaga pendidikan. Setiap peraturan dan kebijakan yang ia buat haruslah dipatuhi dan dilaksanakan. Apabila ada dari guru atau staf Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang tidak mematuhi peraturan yang dibuat yayasan, maka ketua yayasan berhak memberi hukuman kepada para guru, staf yang melakukan pelanggaran tersebut. Hukuman terakhir berupa pemecatan yang dilakukan oleh ketua yayasan tidaklah semena-mena, akan tetapi ia berkoordinasi terlebih dahulu dengan anggota yayasan lainnya, kepala madrasah dan dewan komite sekolah.

Mencermati temuan keempat, bahwa perilaku keteladanan kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara yayasan dan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru

¹¹⁷ Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahan* (Semarang: Toha Putra, 1994), h. 128.

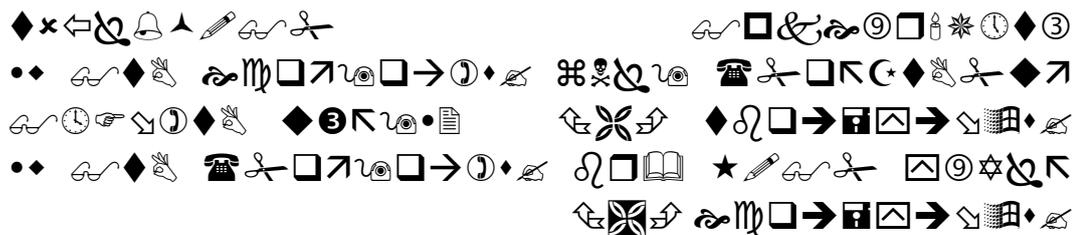
¹¹⁸ Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah*, Jilid II (cet. IX; Jakarta: lentera Hati, 2007), h. 484.

¹¹⁹ *Ibid.*

dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara professional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.

Keteladanan merupakan perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang biasa dilakukan oleh pemimpin ketua dengan memotivasi para anggota/bawahan untuk bekerja dengan berlandaskan visi, misi dan tujuan.

Kepemimpinan ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam menjalankan keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang diharapkan dari mereka dan memberitahu perilaku yang layak untuk melakukan. Keteladanan ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar ini dapat ditampilkan dalam kedisiplinan waktu, ketaatan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya. Hal ini sesuai diisyaratkan dalam *Alqur'an* surah Ash-Shaf



Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan (Q.S. Ash-Shaf: 2-3).¹²⁰

Ayat ini menjelaskan bahwa metode dakwah Nabi ataupun metode pendidikannya tidak memisahkan antara ucapan dan perbuatan. Ucapan dan perbuatan harus seirama berjalan, karena hal itu akan membawa kepada keberhasilan yang dipimpinya dan menjadi tauladan bawahannya.

Keteladanan dan kejujuran merupakan kata kunci dan prinsip kredibilitas pilar bagi kelangsungan, keberhasilan kepemimpinan. Konzès dan Posner,¹²¹ mengungkapkan bahwa kredibilitas biasa dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul dari seorang pimpinan dari para

¹²⁰ Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahan* (Semarang: Toha Putra, 1994), h. 925.

¹²¹ Konzès JM and BZ Posner, *Credibility* (San Fransisco: Jossey Bass Publicing, 1993), h. 17.

anggota. Oleh sebab itu, kredibilitas bukanlah ciri atau karakteritis yang melekat pada diri seseorang, tetapi kredibilitas itu suatu yang diberikan orang lain kepada seseorang yang menjadi pimpinan. Untuk pimpinan yang sukses di masa depan diisyaratkan memiliki kredibilitas yaitu memiliki kebiasaan pribadi, nilai-nilai, bakat dan kompetensi sehingga melahirkan kepercayaan dan komitmen untuk mengarahkan.

Kredibilitas membuat diri orang lain mau mengikuti dan sukarela melakukan tindakan yang membuat suatu visi, misi, tujuan bisa berhasil sebagaimana diungkapkan oleh Konzes dan Posne, "*Credibility is the foundation of leadership*".¹²² Sesuai kata dengan perbuatan yang merupakan kata kunci kredibilitas tersebut.

Dalam hal ini, Konzes dan Posner mengatakan,"bahwa pimpinan yang kredibel itu dalam perilaku dan tindakannya mereka melakukan dengan apa-apa yang telah mereka katakan, mereka melaksanakan dengan apa yang mereka katakan dan tindakan mereka sesuai dengan kata-katanya".

Berdasarkan pendapat diatas, disimpulkan keteladanan adalah perilaku pimpinan yang baik dan benar dalam melakukan tanggung jawabnya maupun kredibilitas dan integritas pribadi sebagai pimpinan berusaha dengan segala kemampuannya dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran institusi pendidikan.

Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengelola pendidikan Islam tersebut selalu memimpin anggota kelompoknya dengan baik, sehingga mereka merasa kebutuhannya terpenuhi dan ketua yayasan sendiri merasa puas bahwa kebutuhannya juga terpuaskan. Peranan ketua yayasan dalam mengelola memerlukan lebih dari sekedar memahami dan memperkirakan perilaku dengan mengembangkan kemampuan dalam mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan tingkah laku. Pengendalian yang dilakukan ketua yayasan diupayakan mampu mengeliminir konplik sekecil apapun dan menyiapkan masa depan dengan menetapkan strategi dan rencana dengan mengelola dukungan sumberdaya semaksimal kemampuannya untuk mencapai tujuan pendidikan, dan

¹²² *Ibid*, h. 22.

mengembangkan kualitas Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dimana kegiatan pembelajaran itu dilaksanakan.

Dalam rangka mengimplementasikan manajemen kepemimpinan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar secara efektif dan efisien berkreasi dalam meningkatkan manajemen/pengelolaan pendidikan dengan perilaku interpersonal ketua yayasan seperti keteladanannya dalam berkomunikasi, kebijakan dalam mengambil suatu keputusan, memberikan imbalan dan hukuman dan panutan langsung bagi pegawai, guru dan peserta didik. Mulyasa mengatakan bahwa dalam kepemimpinan ketua yayasan perlu siap dengan segala kewajiban, baik mengelolah maupun persiapan pembelajaran, kurikulum, juga harus dilaksanakan yayasan perguruan kepada unit-unit dengan baik.¹²³

Ketua yayasan Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar harus menunjukkan perilaku kepemimpinan untuk melakukan fungsinya sebagai ketua yayasan dalam meningkatkan proses pendidikan dan pembelajaran yang sempurna, melakukan supervisi kelapangan, membina dan memberikan saran-saran positif kepada personel-personel yayasan.

Perilaku kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar yang mencakup empat perilaku yaitu, perilaku komunikasi interpersonal, perilaku mengambil keputusan, perilaku memberi imbalan dan hukuman dan perilaku keteladanan Ketua Yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

Untuk mengimplementasikan keempat perilaku tersebut ketua yayasan harus mempunyai kemampuan dalam memajemen sebuah lembaga pendidikan secara efektif, kemampuan tersebut mencakup pengetahuan memimpin, perencanaan dan pandangan yang luas tentang yayasan dan pendidikan serta wibawa ketua yayasan harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat kerja, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif.

¹²³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet. VII (Bandung: Rosdakaya, 2004), h. 57.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan rangkaian pokok bahasan sebelumnya maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Perilaku Kepemimpinan Ketua Yayasan Dalam Mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun dapat dibagi kedalam empat aspek yaitu:

1. Perilaku komunikasi interpersonal ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar, merupakan aktivitas tindakan yang melekat pada diri ketua yayasan dalam kesehariannya saat berkomunikasi dengan para staf dan guru-guru. Komunikasi interpersonal ketua yayasan dengan para staf dan guru-guru Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan ketika saat berbicara, maupun ketika memberi teguran dengan sopan, santun, dan lemah lembut. Sedangkan dalam hal penyampaian informasi tersebut ketua yayasan melakukan langkah-langkah dengan cara menyampaikan informasi kepada kepala madrasah Aliyah, Tsanawiyah dan Ibtidaiyah kemudian informasi tersebut disampaikan kepada seluruh guru dan staf, jika informasi itu bersifat pribadi atau rahasia ketua yayasan menyampaikan informasi tersebut secara langsung. Sedangkan penyampaian informasi yang sifatnya kedinasan, ketua yayasan berkomunikasi dengan cara langsung dan tidak langsung, secara tidak langsung ketua yayasan melakukan dengan cara mendisposisi surat, secara langsung ketua yayasan berkomunikasi dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah atau melalui telephon, misalnya, surat edaran yang sifatnya penting berhubungan dengan pendidikan baik dari dinas pendidikan maupun dari kementerian agama berupa keputusan atau himbauan. Tujuan dari komunikasi interpersonal yang dilakukan ketua yayasan adalah untuk membimbing, menuntun, mempengaruhi orang lain, serta mengajak para staf dan guru-guru untuk bekerja sama dalam mengelola, memajukan, dan

mengembangkan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar sesuai visi, misi, dan tujuan.

2. Perilaku mengambil keputusan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar adalah tindakan yang dilakukan ketua yayasan dalam membuat suatu kebijakan atau mengambil keputusan dalam memilih dua persoalan atau lebih, dan keputusannya ditetapkan dan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang matang dan rasional yang berpihak kepada kelangsungan kemajuan yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dari pada alternatif lainnya. Pengambilan keputusan yang dilakukan ketua yayasan melalui tahapan proses berupa pendefinisian masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi dan memutuskan solusi yang terbaik. Kemudian keputusan yang diambil ketua yayasan berupa kebijakan terhadap pogram-program kerja, kedisiplinan dan pelanggaran. Pengambilan keputusan dilakukan ketua yayasan dengan cara bermusyawarah dengan anggota yayasan lainnya, kepala madrasah, pegawai, dan komite sekolah. Dan hasil keputusan yang sudah disepakati disebarluaskan kepada para staf, guru dan siswa-siswi Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar untuk dipatuhi dan ditaati demi kemajuan Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
3. Perilaku memberi imbalan ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dilakukan ketua yayasan dengan cara berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru, dan tata usaha. Dan bentuk imbalan yang diberikan ketua yayasan kepada para guru, pegawai, dan murid-murid yaitu dengan kata-kata pujian atau ucapan penghargaan, memberikan insetif kepada staf dan guru yang berprestasi, memberikan pakaian seragam kepada semua guru dan staf setiap tahunnya, memberikan hadiah dan piagam bagi guru, staf dan murid yang berprestasi, meningkatkan penggajian guru-guru dan pegawai, dan memberikan beasiswa terhadap siswa yang berprestasi. Pemberian imbalan dilakukan ketua yayasan bertujuan untuk memotivasi para guru dan staf dalam meningkatkan kinerja mereka untuk kemajuan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar. Dan pemberian hukuman dilakukan ketua

yayasan juga dengan cara bermusyawarah dengan kepala madrasah dan anggota komite. Dan bentuk hukuman yang diberikan ketua yayasan yang melanggar peraturan yayasan dengan cara teguran secara lisan, tertulis, pemotongan gaji dan pemberhentian/pemecatan. Pemberian hukuman yang diberikan ketua yayasan bertujuan agar merasa jera, rasa malu dan untuk perubahan kinerja mereka kearah yang lebih baik lagi.

4. Perilaku keteladanan kepemimpinan ketua yayasan dalam mengelola Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat dapat dilihat ketika berkomunikasi dengan para guru dan staf dengan kata yang lemah lembut, ramah tamah, sopan, berjiwa kekeluargaan, mewujudkan hubungan baik antara yayasan dan guru, pegawai, serta selalu menjaga keharmonisan, dan dalam mengambil keputusan selalu bermusyawarah dengan berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru dan pegawai, serta dalam hal pemberian imbalan dan hukuman juga dilakukan secara professional, selalu bersikap adil dan perhatian kepada bawahannya.

B. Saran

1. Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar perlu memelihara perilaku komunikasi interpersonal yang sudah baik dalam membina hubungan dengan bawahan agar lebih terciptanya pengelolaan lembaga pendidikan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
2. Ketua yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar dalam mengambil keputusan dan pemberian imbalan serta hukuman agar tetap berlaku adil dan bijaksana untuk kemajuan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah Marihat Bandar.
3. Untuk peningkatan mutu pendidikan maka Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikmah perlu melengkapi isi perpustakaan, laboratorium IPA dan Bahasa serta penyediaan komputer yang tersambung dengan internet.
4. Untuk terciptanya pengelolaan kepemimpinan yang baik, perlu adanya pemisahan jabatan antara kepengurusan yayasan dengan jabatan kepala

madrasah, serta adanya pemisahan jabatan kepala madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah.

5. Struktur organisasi yayasan harus mempedomani Undang-undang nomor 28 Tahun 2004 tentang yayasan.

Daftar Pustaka

- Anoraga, Pandji, *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1992.
- A Locke, Edwin, *Esensi Memimpin*, terjemahan Aris Ananda. Jakarta: Spektrum, 1997.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002.
- AbdullRachman, Arifin, *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Ikhtiar Baru, 2004.
- Amanah, Dita, *Pengantar Manajemen*. Medan: Unimed, 2011.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- CN Cooley, *Human Natural and the Social Oder*. New York: Scribners, 1902.
- Charles M. Manz and Henry Sim Jr, *The New Super Leadership*. San Fransisco: Berrett Kohler, 2001.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahan*. Semarang: Toha Putra, 1994.
- Ditjen Binbaga Depag RI, *Manajemen Madrasah*. Jakarta: Depag, 1999.
- Danim, Sudarwan dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Tansformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Edgar L. Morphet, Roe L. Jhons dan Theodone L. Reller, *Educational Organization and Administration* New Jersey: Prentice Hall Inc, 1982.
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 1996.
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership In Organization) edisi bahasa Indonesia*. Jakarta: Prenhalindo, 1994.
- G. Owens, Robert, *Organizational Behavior in Education*. Amerika: Allyn dan Bacon, 1995.
- Gibson, James L, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I (Ciputat: Binarupa Aksara Publisher, 2005)

- Harsey dan Blanchard, *Management of organization Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1988.
- James H Kouzes and Bary Z. Posne, *Credibility*. San Fransisco: Jose Bass Inc Publisher, 1993.
- J. Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000).
- Konzes JM and BZ Posner, *Credibility*. San Fransisco: Jossey Bass Publicing, 1993.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.
- L Duke, Daniel dan Canady, Robert Lynn, *Shool Policy*. New York: Mc Graw Hill Inc, 1991.
- Muhammad Sakir, Ahmad, *al-Musnad Imam Ahmad bin Muhammad Bin Hanbal*. Beirut:Al-Maktabah at-Turasi al-Islami, 1397, juz VI.
- Moedijanto, *Manajemen Sekolah Unggulan*. Jakarta: Duta Graha Pustaka, 2003.
- Muliyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakaya, 2004.
- Marno, *Kepemimpinan Dan Profil Manajer Pendidikan Islam*. Malang: UIN, 2006.
- Marno, Triyo Suppriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditma, 2008.
- Mulyono, *Organisasi Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. Malang: UIN, 2006.
- Mujamil, Qomar *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Overton, Rodney, *Leadership Made Simple*. Singapura: Wharton Books, 2002.
- Pamuji, S, *Memimpin Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara 1986.
- Paul Harsey dan Kameth H Branchad, *Management of Organizational Behavior*. New J ersey: Practice Hall, 1988.
- Pongluluran, Aris, *Kebijaksanaan Organisasi dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Bulletin LPMP No. 9, 1995.
- Prawirosertono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPPE, 1999.
- P. Siagian, Sondang, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Quraish Shihab, Muhammad, *Tafsir Al Misbah*, Jakarta: lentera Hati, 2007.
- Soemanto, Wasty, dan Soetopo, Hendiyat, *Dasar dan Teori Pendidikan Dunia: Tantangan Bagi Para Pemimpin Pendidikan*. Jakarta: Rosdakarya, 1996.
- Supriadi, Dedi, *Mengangkat Citra Dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Cipta Karya Nusa, 1998.
- Sue Law dan Derek Glover, *Educational Leadership and Learning*. London: Open University Press, 2000.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005.
-, *Efektifitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008.
-, dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*. Medan: Perdana Publisng, 2011.
- Suharsaputra, Uhar, *Administasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama, 2010.
- Siswanto, H.B, Pengantar Manajemen. Bandung: Bumi Aksara, 2011
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Tim Pengembangan Ilmu Pendidikan UPI, *Ilmu dan Aplikasi*. Handbook: PT Imperial Bhakti Utama, 2007.
- Usman, Husani, *Manajemen : Teori Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-undang nomor 28 tahun 2004, *Tentang yayasan*.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Winardi, J, *Motivasi & Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers, 2002.
- Wawancara Langsung dengan Siti Nurtamajah Panggabean, Ketua Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikamah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.
- Wawancara Langsung dengan Kepala Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah dan para Dewan Guru Yayasan Perguruan Islam Bayt Al-Hikamah Marihat Bandar Kecamatan Bandar Kabupaten Simalungun.

