

**MODEL KEPEMIMPINAN
DI MI AL-FALAH KARANGTENGAH DAN MI MIFTAHUL HUDA
LINGGASARI KECAMATAN KEMBARAN
KABUPATEN BANYUMAS**



TESIS

**Diajukan kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**

Oleh:

**MARYATI
NIM: 1423402118**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO**

2018



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553
Website : www.iainpurwokerto.ac.id, E-mail : pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nomor: 078 /In.17/D.Ps/PP.009/ IX/ 2018

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Maryati
NIM : 1423402118
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Model Kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan Mi Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **28 Agustus 2018** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 24 September 2018
Direktur,



Abdul Basit



**KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553
Website: www.iainpurwokerto.ac.id Email: pps.iainpurwokerto@gmail.com

PENGESAHAN

Nama : Maryati
NIM : 1423402118
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Model Kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Abdul Basit, M.Ag. NIP. 19691219 199803 1 001 Ketua Sidang Merangkap Penguji		21/9/2018
2	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Sekretaris Merangkap Penguji		21/9-2018
3	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd. NIP. 19640916 199803 2 001 Pembimbing Merangkap Penguji		21/9-2018
4	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Penguji Utama		26/9-2018
5	Dr. Subur, M.Ag. NIP. 19670307 199303 1 005 Penguji Utama		21/9 2018

Purwokerto, 28 Agustus 2018
Mengetahui,
Ketua Program Studi MPI,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : MARYATI

NIM : 1423402118

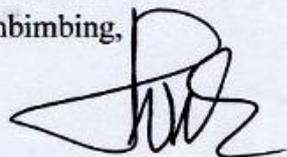
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Model Kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah
dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan
Kembaran Kabupaten Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.

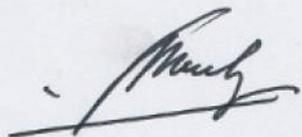
Wassalamu'alaikum wr. wb.

Purwokerto, 27 Juli 2018
Pembimbing,

Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd.
NIP. 19640916 199803 2 001

**PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Nama : MARYATI
NIM : 1423402118
Judul : Model Kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan
MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran
Kabupaten Banyumas

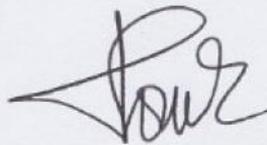
Mengetahui,
Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Sunhaji, M. Ag.

Tanggal: 31/7-2018

Pembimbing,



Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd.

Tanggal: 27/7-2018

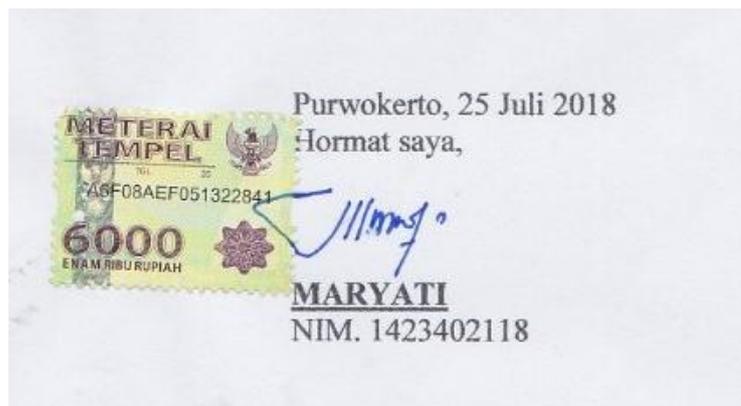
PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis sayayng berjudul: **“MODEL KEPEMIMPINAN DI MI AL-FALAH KARANGTENGAH DAN MI MIFTAHUL HUDA LINGGASARI KECAMATAN KEMBARAN KABUPATEN BANYUMAS”**, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penelitian tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.



**MODEL KEPEMIMPINAN
DI MI AL-FALAH KARANGTENGGAH
DAN MI MIFTAHUL HUDA LINGGASARI KECAMATAN KEMBARAN
KABUPATEN BANYUMAS**

Maryati

NIM: 1423402118

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto**

ABSTRAK

Model kepemimpinan mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap model kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan mengambil latar di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara. Analisis data dilakukan dengan memberikan makna terhadap data yang dikumpulkan, dan dari makna tersebut ditarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Model kepemimpinan kepala MI Al-Falah Karangtengah, menerapkan model kepemimpinan transformasional, yang tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. (2) Model kepemimpinan kepala MI Miftahul Huda Linggasari, juga menerapkan model kepemimpinan transformasional, yang tercermin dari caranya mengubah kebiasaan yang dilakukan semua warga sekolah terutama guru-guru, menyerukan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi, menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan di antara guru guru, memberikan teladan pada guru-guru di setiap kesempatan untuk membawa kemajuan sekolah, serta selalu berusaha untuk menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, ikhlas dan semangat untuk bekerja keras. Kepala sekolah juga tergolong seorang pemimpin yang inovatif karena selalu berusaha dengan menggunakan segala kemampuannya untuk dapat menghasilkan sesuatu yang terbaik dan bermanfaat bagi warga sekolah.

Kata Kunci: Model, Kepemimpinan, Kepala Sekolah

**MODEL OF LEADERSHIP
IN MI AL-FALAH CENTRAL CORN
AND MI MIFTAHUL HUDA LINGGASARI KECAMATAN KEMBARAN
REGENCY OF BANYUMAS**
Maryati
NIM: 1423402118
Study Program of Management of Islamic Education Postgraduate
Purwokerto State Islamic Institute (IAIN)

ABSTRACT

Which leadership model should be carried out by a leader towards the organization depends on the conditions of the members of the organization itself. Basically every model of leadership is only suitable for certain conditions only. By knowing the real conditions of members, a leader can choose the right leadership model.

This study aims to describe and analyze in depth the leadership models of principals in MI Al-Falah Karangtengah and MI Mifatahul Huda Linggasari, Kembaran District, Banyumas Regency.

This research is a qualitative descriptive research by taking the setting in MI Al-Falah Karangtengah and MI Mifatahul Huda Linggasari. Data collection techniques use observation, documentation and interviews. Data analysis is done by giving meaning to the data collected, and from the meaning drawn conclusions.

The results showed: (1) the leadership model of the head of MI Al-Falah Karangtengah, applying the model Transformational and innovative leadership, which is reflected in behavior that tends to carry out actions that always absorb the aspirations of subordinates, empower subordinates to work optimally, always pay attention to the needs of subordinates by trying to create an atmosphere of mutual trust and trust, mutual respect, sympathy for subordinates, friendly nature, fostering the role of subordinates in decision making and other activities, by prioritizing self-direction, growing respect and self respect from subordinates to their leaders, so that what is the task is the result of joint decisions can be carried out as well as possible. (2) The leadership model of the Miftahul Huda Linggasari MI head, also applies the model transformational and innovative leadership, which is reflected in the way he changes the habits of all school citizens, especially teachers, calling for noble goals in the form of high spiritual values, fostering the value of freedom, justice and equality among teacher teachers, setting an example for teachers at every opportunity to bring about the progress of the school, and always strive to foster a sense of discipline, responsibility, sincerity and enthusiasm to work hard. The principal is also classified as an innovative leader because he always strives to use all of his abilities to produce something that is best and beneficial for school residents.

Keywords: Model, Leadership, Principal

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	sa		es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha		ha (dengan titik dibawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal		zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zak	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad		es (dengan titik dibawah)
ض	dad		de (dengan titik dibawah)
ط	ta		te (dengan titik dibawah)
ظ	za'		zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	ef

ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	'el
م	mim	m	'em
ن	nun	n	'en
و	waw	w	w
ه	ha'	h	ha
ء	hamzah	`	apostrof
ي	ya'	y	ye

2. Konsonan rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	ditulis	<i>muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	ditulis	'iddah

3. Ta' Marbutah di akhir kata Bila dimatikan tulis h

حِكْمَةٌ	ditulis	<i>ikmah</i>
جِزْيَةٌ	ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
--------------------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta'marbutah* hidup atau dengan harakat *fat ah* atau *kasrah* atau *ammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>Zakat al-fi r</i>
-------------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

	<i>fat ah</i>	ditulis	a
	<i>kasrah</i>	ditulis	i
	<i>ammah</i>	ditulis	u

5. Vokal Panjang

1.	<i>Fat ah</i> + alif	ditulis	
	جاهلية	ditulis	<i>j hiliyah</i>
2.	<i>Fat ah</i> + ya' mati	ditulis	
	تنسى	ditulis	<i>tans</i>
3.	<i>Kasrah</i> + ya' mati	ditulis	
	كريم	ditulis	<i>kar m</i>
4.	<i>ammah</i> + wawu mati	ditulis	
	فروض	ditulis	<i>fur d'</i>

6. Vokal Rangkap

1.	<i>Fat ah</i> + Ya' mati	ditulis	ai
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	<i>Fat ah</i> + wawu mati	ditulis	au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	ditulis	<i>a`antum</i>
أأعدت	ditulis	<i>u`iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

8. Kata sandang Alif + Lam

- Bila diikuti huruf *Qamariyyah*
- Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya

السماء	ditulis	<i>As-Sam '</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	aw al-fur
اهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah

MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.”

(QS. As-Sajdah (32): 24)

PERSEMBAHAN

Al- amdulill h, atas Rahmat dan Hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk:

- Bapak Sanmurtowi dan Ibu Juminah Tercinta, yang selalu merestui dan mendo'akan setiap langkah dalam kehidupanku.
- Suamiku Tercinta Pamungkas Akromadin, yang selalu setia mendampingi dan memotivasi penuh dalam kehidupanku.
- Anak-Anakku, Anti Habibatus Saumi, Abi Sabila Mustakim dan Darir Qowiyus Shofa, yang selalu menjadi penyemangat hidupku.
- Sahabat-sahabatku, yang telah memberikan dorongan dan bantuan dalam penyusunan tesis ini.

KATA PENGANTAR

Al- amdulillâh, segala puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi akhir zaman Mu ammad SAW, keluarga, sahabat dan kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Model Kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas”. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

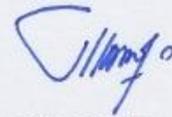
Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada, yang terhormat:

1. Dr. H. Abdul Basit, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
3. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd., Penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Sekaligus Dosen Pembimbing, terimakasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
4. Ngisa, S.Pd.I.,M.Pd., Kepala MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, beserta dewan guru dan karyawan, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
5. Ari Purwoko, S.Pd., Kepala MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, beserta dewan guru dan karyawan, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

6. Sege nap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya. Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang.

Purwokerto, 25 Juli 2018



MARYATI
NIM. 1423402118

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
PERSETUJUAN PEMBIMBING	v
PERNYATAAN KEASLIAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRAC	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	ix
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH	11
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah	11
1. Teori dan Konsep tentang Kepemimpinan	11
2. Kepemimpinan Kepala Madrasah	27
B. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah	36
1. Pengertian Model Kepemimpinan	36
2. Macam-Macam Model Kepemimpinan	37
3. Faktor-Faktor yang menentukan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah	42

C. Implikasi Model Kepemimpinan terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan	44
D. Hasil Penelitian Yang Relevan	50
E. Kerangka Berpikir	53
BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	56
B. Subjek dan Objek Penelitian	57
C. Teknik Pengumpulan Data	58
D. Teknik Analisis Data	61
E. Pemeriksaan Keabsahan Data	65
BAB IV SAJIAN DAN ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI MI AL-FALAH KARANGTENGAH DAN MI MIFTAHUL HUDA LINGGASARI KECAMATAN KEMBARAN KABUPATEN BANYUMAS.....	67
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	67
1. MI Al-Falah Karangtengah	67
2. MI Miftahul Huda Linggasari	71
B. Sajian Data	75
1. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas ..	75
2. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas	86
C. Analisis Model Kepemimpinan Kepala Sekolah	97
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	107
A. Kesimpulan	107
B. Impikasi	108
C. Saran	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi
Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara
Lampiran 5 Dokumen Pendukung
RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, sebab suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan berorganisasi yang merupakan posisi kunci. Karena kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai penyelarar dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasinya. Kepemimpinan seorang pemimpin akan mampu membedakan karakteristik suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Kepemimpinan yang dinamis dan efektif merupakan potensi yang paling pokok dan yang sulit dijumpai, akan tetapi tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak mampu menjadi pemimpin yang berkepemimpinan dinamis dan efektif.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu; (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.¹

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi, sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku yang benar yang harus dilakukan secara bersama. Dia juga mampu membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, Sehingga pemimpin mempunyai kesempatan paling banyak untuk mengubah “*jerami*

¹ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 2.

menjadi emas” atau justru sebaliknya bisa menggantii “*setumpuk uang menjadi abu*” jika pemimpin salah langkah.

Salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan adalah sistem manajemen yang sentralistik diganti dengan sistem manajemen desentralistik melalui Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Karakteristik yang melakat pada UU tersebut telah membawa implikasi terhadap manajemen pendidikan nasional. Implikasi tersebut di antaranya bahwa, setiap proses manajemen penyelenggaraan pendidikan nasional harus pula berlandaskan *battom up approach*, karena disamping organisasi dan manajemen pendidikan nasional harus *accptable* bagi masyarakatnya, juga harus *accountable* dalam melayani public terhadap kebutuhan pendidikan.² Karena itulah secara teoritis, keragaman itu akan memunculkan sinergisme yang didukung oleh keunggulan komparatif masing-masing daerah, dan bahkan masing-masing satuan pendidikan dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikannya sesuai dengan semangat yang dituangkan pada visi dan misi kelembagaan. Hal ini pulalah yang menuntut perubahan berbagai komponen dalam organisasi dan juga gaya kepemimpinan. Artinya situasi yang tidak menentu penuh dengan perubahan dan ketidakpastian diperlukan seni dan keahlian dalam bidang kepemimpinan.

Saat ini, banyak bermunculan lembaga pendidikan, sehingga tidak dapat dihindarkan akan terjadi persaingan yang sangat ketat di antara lembaga-lembaga pendidikan itu. Lembaga pendidikan mempunyai tanggung jawab sosial yang sangat besar kepada bangsa ini, bukan hanya sekedar untuk kepentingan bisnis semata. Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, menyatakan bahwa Pendidikan nasional berfungsi:

“...mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

² Yoyon Bachtiar Irianto, dan Udin Syaefudin Su'ud, *Desentralisasi Sistem Pendidikan Nasional, dalam Manajemen Pendidikan*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, (Bandung: ALFABETA, 2009), hlm. 22.

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.³

Berangkat dari hal tersebut di atas, lembaga pendidikan mempunyai tugas yang tidak ringan. Karena di lembaga pendidikan terjadi proses peningkatan kualitas manusia. Maka dari itu seharusnya seorang kepala madrasah mampu mendorong komponen yang ada di dalam lembaga pendidikan itu sendiri, agar berfungsi sebagaimana mestinya dan memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu dan sesuai dengan tuntutan zaman.

Madrasah sebagai suatu organisasi yang dirancang untuk dapat memberikan sumbangan atau berkontribusi dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan bagi masyarakat. Upaya peningkatan kualitas madrasah perlu ditata, diatur, dikelola dan diberdayakan agar sekolah mampu menghasilkan keluaran (*output*) yang mampu bersaing di lingkungan masyarakat. Pengelolaan sekolah yang dimaksud di atas berkaitan dengan gaya kepemimpinan madrasah dalam menghasilkan keluaran atau lulusan yang lebih baik dan berkualitas dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama semua warga madrasah, dibutuhkan sikap profesionalisme dari seluruh komponen pendidikan.

Madrasah bermutu bergantung kepada kepiawaian pemimpinnya dalam mengelola semua sumber daya yang ada untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Kemajuan sekolah sangat tergantung pada sosok pemimpinnya, yakni kepala sekolah. Sebab kepala sekolahlah yang berada di garda depan untuk menggerakkan kegiatan dan menetapkan target sekolah. Profesionalitas kepala sekolah menjadi syarat mutlak terwujudnya sekolah yang berdaya saing tinggi.⁴ Kepala sekolah merupakan penggerak utama segala aktivitas pendidikan di sekolah, karena kepala sekolah adalah pimpinan sekaligus manajer di sekolah. Maju mundurnya penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Kegiatan pendidikan

³ Depdiknas RI., *Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Depdiknas RI, 2004), hlm. 3.

⁴ Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hlm. 15.

berjalan efektif jika kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinan sebagai manajer yang profesional.

Dalam melaksanakan tugas sebagai manajer, setiap kepala sekolah memiliki karakteristik gaya kepemimpinan berbeda. Sebagaimana disebutkan Kartono berikut:

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe karismatis, paternalistis, militeristis, otokratis, *laissez faire*, populis, administratif, demokratis.⁵

Pemimpin memiliki sifat, kebiasaan, temperamen, dan watak yang berbeda satu sama lain. Perbedaan itu dapat diamati dalam pergaulan sehari-hari, baik sifat yang tampak cenderung positif maupun negatif. Di antara sifat dan temperamen yang cenderung positif adalah penyayang, lemah lembut, penyabar, kebakakan, mandiri, luwes, stabil. Sedangkan sifat dan temperamen yang cenderung negatif yaitu kasar, emosional, kaku, tidak konsisten antara ucapan dan perbuatan. Kepala sekolah yang mampu bergaul secara efektif dengan bawahannya, khususnya terhadap para guru, akan lebih diterima dan disegani sebagai pemimpin dan dapat menjadi figur teladan di lembaga yang dipimpinnya. Sebaliknya kepala sekolah yang yang memiliki sifat dan temperamen yang cenderung negatif akan menimbulkan gejala yang berbeda di antara para bawahannya. Sifat dan temperamen yang sudah mengkristas dalam diri seorang kepala sekolah akan mewarnai gaya kepemimpinannya di sekolah.

Dalam memimpin suatu organisasi sekolah, kepala sekolah dapat menekankan salah satu bentuk atau model kepemimpinan yang ada. Model atau gaya kepemimpinan mana yang paling sesuai masih menjadi pertanyaan. Keberadaan sekolah sebagai organisasi pendidikan akan berpengaruh terhadap keefektifan model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan. Karena sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), hlm. 34.

karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan bersifat unik menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Oleh karena itu, sekolah yang sifatnya kompleks dan unik itulah, maka sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, sehingga keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.⁶

Secara umum model kepemimpinan adalah sebuah anak cabang dari teori kepemimpinan itu sendiri, karena kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktifitas anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Model kepemimpinan memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku para pemimpin yang efektif. Gaya hidup yang mewarnai gaya kepemimpinan seseorang yang mempunyai tugas tambahan sebagai kepala sekolah, semestinya mampu dinetralisir agar dalam bertindak sebagai manajer sekaligus pemimpin yang baik di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Kepala sekolah yang baik mampu menjadi teladan bagi guru, tenaga kependidikan lainnya dan peserta didik di sekolah. Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, harus memiliki beberapa kemampuan yang memungkinkannya dapat mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard berikut:

In leading or influencing, there are three general skills or competencies; (a) diagnosing-being able to understand the situation you are trying to influence, (b) adapting-being able to adapt your behavior and the other resources you have available to meet the contingencies of the

⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahan)* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 81.

*situation, and (c) Communicating-being able to communicate in a way that people can easily understand and accept.*⁷

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang memungkinkannya dapat memahami orang lain, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan sumber daya manusia yang tersedia, serta kemampuan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pemahaman terhadap bawahan terutama para guru sebagai tenaga pendidik menjadikannya mampu menjalin hubungan yang efektif dan harmonis. Hubungan yang harmonis akan mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah, sehingga mampu meningkatkan kompetensi guru secara positif. Selanjutnya untuk mencapai tujuan lembaga, kepala sekolah juga harus mampu memahami, dan mengelola fungsi-fungsi manajemen yaitu merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, pengawasan, dan penilaian terhadap delapan standar terselenggaranya pendidikan di sekolah.

Standar yang harus dikelola tersebut diantaranya adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan sebagai ujung tombak suksesnya pendidikan, yaitu guru. Guru harus memiliki kemampuan yang memungkinkannya dapat melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah. Kemampuan atau kompetensi guru dipengaruhi oleh pimpinannya di sekolah. Model kepemimpinan kepala sekolah dapat memberi arti tersendiri bagi kompetensi guru sebagai tenaga pendidik. Model kepemimpinan kepala sekolah dapat tergambar pada cara dan kebiasaan yang dilakukannya dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya di sekolah.

Terdapat tiga jenis model kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Ketiga kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan.⁸ Dalam proses transformasi mutu, pemimpin yang sukses akan menerapkan prinsip-

⁷ Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management Organizational Behavior Utilizing Human Resources* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1988), hlm. 5.

⁸ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 74-75.

prinsip kepemimpinan yang transformatif. Pemimpin transformasional dipandang sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk mengembangkan suasana yang kondusif dan terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Sekolah sebagai sistem terbuka, senantiasa menerima pengaruh dari luar dan harus terus beradaptasi, bahkan memberi warna kepada perubahan lingkungan. Keberadaan budaya organisasi dalam sekolah terkait dimensi-dimensi lainnya yaitu milieu, ekologi, struktur organisasi yang secara bersama-sama membentuk apa yang disebut dengan iklim sekolah (*school climate*).⁹

Terkait dengan mutu pendidikan, Bank Dunia menyatakan bahwa tuntutan terhadap sekolah bermutu dari masyarakat luas akan semakin tinggi; mencakup pada keefektifan, efisiensi dan akuntabilitas manajemen secara menyeluruh. Sehingga sekolah bermutu tentu dipimpin kepala sekolah yang mempunyai komitmen kuat terhadap peningkatan mutu. Kepala sekolah merupakan orang yang mengelola secara optimal semua sumber daya pendidikan.¹⁰ Perkembangan penelitian terhadap organisasi sekolah mulai mengalami perkembangan cukup menarik. Penelitian pada bidang ini mulai merambah perspektif baru yaitu peran kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari dimensi sosial-budaya sekolah. Artinya kepemimpinan kepala sekolah hendaknya juga memberi peran penting pada terbentuknya budaya sekolah yang kuat.

Penjelasan di atas menunjukkan kuatnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan sekolah yang efektif dan bermutu. Hal ini diindikasikan pada keefektifan organisasi, moral kerja dan produktivitas guru, dan juga prestasi siswa. Dari sinilah dipahami bahwa fungsi-fungsi kepala sekolah: sebagai administrator, pemimpin pembelajaran, dan manajer,¹¹ menjadi intes pada tulisan tentang kekepalasekolahan. Sementara kepemimpinan kepala

⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 115.

¹⁰ F. Jalal dan D. Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah* (Jakarta: Adicita, 2001), hlm. 33.

¹¹ E. De Roche, *How School Administrator Solve Problems* (London: Printice Hall. 1985), hlm. 72.

sekolah terhadap pertumbuhan budaya mutu, yang mengarah pada terbentuknya budaya sekolah yang sehat (*health school culture*) bagi proses pembelajaran, belum banyak diteliti serta mendapat perhatian dari ahli manajemen pendidikan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari, sebagai usaha dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, dengan harapan dapat memberi jawaban sekaligus kontribusi positif bagi madrasah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam, untuk menyongsong madrasah yang berkualitas, dan membekali peserta didik memiliki wawasan yang lebih seiring dengan perkembangan zaman serta mampu mewarnai kompetisi global, baik skala nasional maupun internasional.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas?
2. Bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah di MI Mifatahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas?

C. Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam model kepemimpinan kepala sekolah di MI Mifatahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat secara Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan Manajemen Pendidikan Islam dalam memberikan pengetahuan tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

2. Manfaat secara Praktis

- a. Bagi sekolah: Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi tentang pentingnya model kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengembangkan lembaga pendidikan, khususnya dalam peningkatan kompetensi guru madrasah ibtidaiyah.
- b. Bagi kepala sekolah: Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berharga bagi kepala sekolah, terkait model kepemimpinan yang efektif dan ideal dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, khususnya pada peningkatan kompetensi guru.
- c. Bagi guru: Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan yang positif dalam mengembangkan kompetensi guru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja profesional guru.
- d. Bagi peneliti berikutnya: Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam rangka mengembangkan pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan model kepemimpinan dan peningkatan kompetensi guru.

E. Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri atas lima bab, yaitu bab I sampai bab V. Di bawah ini rincian pembahasan masing-masing bab, sebagai berikut:

Bab Pertama Pendahuluan, membahas tentang latar belakang masalah yang menjadi alasan pentingnya penulisan tesis ini. Pada bab ini, dikemukakan secara runtut tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada bab kedua Kajian Teoritik, dikemukakan teori-teori yang menjadi landasan penelitian. Pada bab ini dikemukakan teori-teori tentang model kepemimpinan dan implikasinya dalam peningkatan mutu pendidikan. Bab ini meliputi, konsep tentang kepemimpinan, model kepemimpinan, kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan Islam, implikasi model kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berpikir.

Bab ketiga adalah Metode Penelitian. Bab ini terdiri atas: tempat dan waktu penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pemeriksaan keabsahan data dan teknik analisis data.

Bab Keempat adalah hasil penelitian dan pembahasan. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti deskripsikan data-data hasil lapangan yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu: gambaran umum lokasi penelitian, model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari. Kemudian pada pembahasan hasil penelitian, membahas tentang gagasan peneliti, penafsiran dan penjelasan dari temuan atau teori yang diungkap dari lapangan tentang model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.

Bab kelima Simpulan dan Saran. Di dalamnya memuat kesimpulan dari seluruh pembahasan dan dijadikan dasar untuk memberikan saran bagi sekolah. Sekaligus bagi temuan pokok atau kesimpulan dan rekomendasi yang diajukan.

BAB II

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Teori dan Konsep tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi lembaga pendidikan maupun lembaga kenegaraan. Sebab ia merupakan motor penggerak dan bertanggung jawab atas segala aktifitas dan fasilitas. Dia dituntut mampu mengantisipasi tindakan-tindakan yang berdasarkan perkiraan-perkiraan untuk menampung yang terjadi mengenai kelemahan-kelemahan serta mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat lainnya dalam suatu organisasi atau lembaga.¹² Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya untuk mencapai tujuan sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas untuk memimpin suatu organisasi.

Kepemimpinan sebagai istilah umum dapat dirumuskan sebagai proses mempengaruhi orang lain dalam merealisasikan tujuan.¹³ Kepemimpinan berarti rangkaian kegiatan yang saling berhubungan dengan orang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama.

Menurut Ngalim Purwanto, Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang

¹² Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm. 36.

¹³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004), hlm. 22.

dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.¹⁴

Kasali, dalam Muhaimin mengemukakan 5 tahap kepemimpinan yang meliputi: (a) level 1, pemimpin karena hal-hal yang bersifat legalitas semisal menjadi pemimpin karena Surat Keputusan (SK), (b) level 2, pemimpin yang memimpin dengan kecintaannya, pemimpin pada level ini sudah memimpin orang bukan memimpin pekerjaan, (c) level 3, pemimpin yang lebih berorientasi pada hasil, pada pemimpin level ini prestasi kerja adalah sangat penting, (d) level 4, pada tingkat ini pemimpin berusaha menumbuhkan pribadi-pribadi dalam organisasi untuk menjadi pemimpin, dan (e) level 5, pemimpin yang memiliki daya tarik yang luar biasa. Pada pemimpin level ini orang-orang yang mengikutinya bukan hanya karena apa yang telah diberikan pemimpin secara personal atau manfaatnya, tetapi juga karena nilai-nilai dan simbol-simbol yang melekat pada diri orang tersebut. Agar seorang kepala sekolah/madrasah mampu bergerak dari pemimpin level 1 menuju pemimpin level di atasnya, sampai dengan pemimpin level 5 dibutuhkan empat unsur, yaitu: Visi (*vision*), Keberanian (*courageness*), Realita (*reality*), dan Etika (*ethics*).¹⁵

Menurut Sarros dan Butchatsky, "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*".¹⁶ Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

¹⁴ M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 26.

¹⁵ Muhaimin, *et.al.*, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010) hlm. 30-31

¹⁶ J.C. Sarros & O. Butchatsky, *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best* (Sydney: Harper Business, 1996), hlm. 42.

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Dewasa ini pengertian kepemimpinan dalam sejumlah kajian memiliki nuansa sosial budaya lebih kuat. Hal ini didasari pencitraan sosiologis terhadap organisasi sehingga dilihat dari sistem sosial yang memiliki dimensi sosial budaya. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.

Berdasarkan sejarah perkembangannya, Sadler dalam menggolongkan teori kepemimpinan menjadi sembilan kategori,¹⁷ yaitu :

- a. Teori Orang Besar (*Great Man Theory*): Teori ini dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa, dia dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir, dia ditakdirkan untuk menjadi pemimpin.
- b. Teori Sifat (*Trait Theory*): Teori ini menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin, yang memungkinkan tugas kepemimpinannya akan sukses atau efektif.
- c. Pendekatan Kekuatan dan Pengaruh (*Power and Influence Approach*): Teori ini menekankan pada adanya *power* sebagai bekal untuk mempengaruhi orang lain.
- d. Teori Perilaku (*Behaviorist Theory*): Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki pemimpin, akan tetapi memusatkan pada bagaimana secara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain.
- e. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*): Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku, yang menempatkan perilaku

¹⁷ Wuradji, *The Education Leadership: Kepemimpinan Transformasional* (Yogyakarta: Gema Media, 2009), hlm. 20-30.

pemimpin ke dalam dua kategori, yaitu perilaku autokratis di satu pihak, dan perilaku demokratis di pihak lain.

- f. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*): Teori ini merupakan pengembangan dari teori situasional. Menurut teori kontingensi, keefektifan kepemimpinan ditentukan paling tidak oleh tiga variabel, yaitu gaya pemimpin, keadaan pengikut, dan situasi dimana kepemimpinan diterapkan.
- g. Teori Kharismatik (*Charismatic Theory*): Teori ini menyatakan bahwa para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan luar biasa yang tidak dimiliki kebanyakan orang, akan tetapi hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu, yang mendapatkan auferah dari Tuhan.
- h. Teori Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*): Teori ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati bersama antara pemimpin dengan bawahan.
- i. Teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*): Teori ini menyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses, dia harus membangkitkan komitmen pengikutnya untuk dengan kesadarannya membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan-perubahan dan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Dari sembilan teori atau pendekatan kepemimpinan tersebut, menurut Reinhartz dan Beach dapat dikategorikan menjadi empat kelompok, sebagai berikut:

- a. Teori Pendekatan Sifat (*The Trait Approach*)

Teori ini berkembang dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin. Teori ini, yang sampai pertengahan tahun 1940-an merupakan dasar dari banyak penelitian tentang kepemimpinan, mencatat bakat-bakat pembawaan yang menyakinkan sebagai ciri-ciri

pemimpin. Bahwa seorang pemimpin dianugerahi sifat unggul, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut berbeda dengan orang lainnya.¹⁸

Pendekatan sifat ini berasumsi seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang ada dalam diri seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini dimulai dengan mengadakan perumusan teori kepemimpinan melalui indentifikasi sifat-sifat seorang pemimpin yang berhasil dalam melaksanakan kepemimpinannya, pada masa itu orang mengadakan penelitian terhadap sifat-sifat pemimpin, dengan karakter seperti kecerdasan, keadaan emosional, kesabaran, gairah, fisik yang kuat dan sehat serta tinggi yang memenuhi syarat. Dan pendekatan ini menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan bukan diciptakan, artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin efektif.¹⁹

Pendekatan sifat hampir sama dengan model *Great Man*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Model *Great Man* lebih menekankan pada bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki genetis (bawaan sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Sedang model *trait* ini berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Pendekatan ini mengacu dari pemikiran bahwa keberhasilan ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian yang dimiliki baik secara fisik maupun psikis.²⁰ Beberapa pendapat tentang sifat-sifat yang perlu dimiliki seorang pemimpin:

¹⁸ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 111-112.

¹⁹ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 259.

²⁰ Wuradji, *The Edcation...*, hlm. 20-21.

- 1) Sosrokartono: seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat: kaya tanpa mempunyai harta benda (*sugih tanpa banda*), memberi tanpa kehilangan (*weweh tanpa kelangan*).
- 2) Ki Hajar Dewantara; seorang itu harus *Ingarso sung tuladho, Ing madio mangun karso, Tut wuri Handayani*.
- 3) Ruslan Abdul Gani; seorang pemimpin itu harus memenuhi persyaratan seperti: watak, kepribadian, kejiwaan, ilmu pengetahuan, kecakapan, dan tingkah laku.
- 4) Jhon D. Millet mengemukakan empat sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin: kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang, kejujuran.²¹

Berdasarkan pendapat di atas, teori pendekatan sifat berdasarkan pada sifat seseorang yang dilakukan dengan cara: membandingkan sifat yang timbul sebagai pemimpin dan bukan pemimpin dan membandingkan sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pendekatan sifat-sifat berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, artinya seorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa melalui diklat sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Artinya, seseorang yang tidak memiliki sifat dan bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir, tidak perlu dilatih kepemimpinan karena akan sia-sia saja.

b. Teori Pendekatan Perilaku (*The Behaviour Approach*)

Pendekatan sifat ternyata tidak mampu menjelaskan apa yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, pendekatan perilaku merevisinya. Model kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku ini tampak dari cara melakukan

²¹ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management: Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hlm. 287.

pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan pengawasan pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sangsi.²²

Teori ini menekankan kepada analisis perilaku pemimpin, mengidentifikasi elemen-elemen kepemimpinan yang dapat dikaji, dipelajari, dan dilaksanakan. James Owen berkeyakinan bahwa: Perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, memang perilaku kepemimpinan ini keefektifan tergantung pada banyak variabel, kesimpulan penelitian membuktikan bahwa perilaku pemimpin tertentu adalah lebih efektif dibanding dengan aspek perilaku, yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan.²³

Dari beberapa teori perilaku kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan yang sangat menarik ialah gaya kepemimpinan Likert. Dalam serangkaian penelitiannya, Linkert telah mengembangkan suatu ide dan pendekatan penting untuk memahami perilaku pemimpin. Menurut Linkert, pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *Participative Management*. Gaya ini menekankan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi menerapkan pola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Linkert (1961&1967), sebagaimana dikutip Husaini Usman, merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

- 1) Sistem 1. *Exploitative Authoritative* (Otoriter yang Memeras):
Pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk

²² Wirawan, *Kepemimpinan...*, hlm. 113.

²³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 88. 88.

melaksanakannya. Sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya. Kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman. Pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasannya.

- 2) Sistem 2. *Benevolent Authoritative* (Otoriter yang Baik): Pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya. Bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditentukan secara rinci sesuai dengan prosedur. Bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah atau penghargaan.
- 3) Sistem 3. *Consultative* (Konsultatif) Pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahannya. Bawahan dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas. Penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahannya. Bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaan dengan pimpinan. Pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 4) Sistem 4. *Participative* (Partisipatif): Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok. Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memerintahkan pendapat kelompok. Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja.²⁴

Hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya. Linkert dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa

²⁴ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 268-269.

penerapan sistem 1 dan 2 akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan sistem 3 dan 4 akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi, Thierauf menggambarkan sistem.²⁵

Untuk lebih jelasnya peneliti tampilkan hasil pengembangan dalam teori perilaku, sebagaimana yang dikemukakan Lippit & White dalam bukunya "*Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climate*" sebagaimana dikutip Husaini Usman,²⁶ sebagai berikut:

Tabel 1
Perilaku Pemimpin yang Berbeda dan Tanggapan Bawahannya
dalam Tiga Iklim Sosial

Otoriter	Demokratis	Laissez Faire
Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijaksanaan-nya.	Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.	Kelompok punya kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
Setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti.	Kegiatan ditetapkan secara bersama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan alternatif untuk dipilih	Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta.
Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok	Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan pada kelompok	Pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh.
Pemimpin cenderung lebih pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik pada anggota kelompok	Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.	Dalam pembicaraan jarang timbul komentar yang spontan.

Dengan demikian maka tipe-tipe kepemimpinan tersebut terdapat kontras antara model kepemimpinan demokratis dikontraskan dengan model kepemimpinan otoritarian, model direktif dikontraskan dengan model partisipatif, model X dikontraskan dengan model Y, begitu juga pendekatan *human relationship* dikontraskan dengan pendekatan *task oriented*. Kalau disimpulkan menurut teori ini pemimpin dengan model-

²⁵ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 270.

²⁶ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 272-273.

model demokratis, partisipatif, tipe atau model Y dan pendekatan *human relationship*, akan cenderung lebih efektif dibandingkan dengan model-model otoritarian, direktif, tipe X maupun pendekatan *task oriented*.²⁷

Dari uraian tersebut jelas bahwa yang dimaksud dalam teori dengan menggunakan pendekatan perilaku adalah model kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sehubungan dengan itu, apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, member sanksi setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan hukuman yang berat, dan lain-lain, maka akan melahirkan suatu model kepemimpinan yang otoriter. Sebaliknya apabila pemimpin yang berperilaku memberikan pengaruh dengan jalan simpatik, berinteraksi dengan timbal balik, menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, dan lain-lain, maka akan lahir suatu model kepemimpinan yang demokratis.

c. Teori Kepemimpinan Situasional-Kontingensi

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

²⁷ Wirawan, *Kepemimpinan...*, hlm. 114.

situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi; yang dapat berarti kemungkinan.²⁸

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi.

1) Teori Kontingensi Model Fiedler

Model kepemimpinan Fiedler merupakan kakek (*grand daddy*) dari semua model kontingensi lainnya. Fiedler berpendapat bahwa pemimpin akan berhasil menjalankan kepemimpinannya jika menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda di suatu situasi yang berbeda pula. Artinya, gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung situasi. Ada tiga sifat situasi yang dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi; (2) derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi; dan (3) kekuasaan formal yang menguntungkan situasi.²⁹

Senada dengan Gibson, model kepemimpinan Fiedler mendalilkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori situasional. Adapun konsep dasar dari teori situasional menjadi landasan dari teori kontingensi. Teori situasional setelah dikembangkan oleh Fiedler, kemudian di label teori kontingensi. Fiedler dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely berpendapat bahwa kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja.³⁰

Model Fiedler berpendapat bahwa kinerja kelompok tergantung pada:

²⁸ M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi...*, hlm. 38.

²⁹ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 274.

³⁰ Nanang Fattah, *Landasan...*, hlm. 96.

- a) Gaya kepemimpinan, diterangkan dalam arti motivasi tugas dan motivasi hubungan.
- b) Situasi yang menguntungkan, ditentukan oleh tiga faktor:
 - (1) Hubungan pemimpin-anggota, dimana seorang pemimpin diterima dan didukung oleh anggota-anggota kelompok.
 - (2) Struktur tugas, sejauh mana tugas itu terstruktur dan ditentukan, dengan tujuan dan prosedur yang jelas.
 - (3) Kekuatan posisi, kemampuan seseorang pemimpin untuk mengendalikan anggota melalui penghargaan dan hukuman.³¹

Hubungan pemimpin-bawahan yang menguntungkan situasi ditandai hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, pemimpin diterima oleh bawahannya (*acceptable*). Derajat susunan tugas yang menguntungkan situasi ditandai dengan pembagian tugas yang didasarkan profesionalisme, pemimpin yang mampu memimpin (*capable*), dan kekuasaan formal yang menguntungkan situasi, ditandai oleh kekuasaan yang sah (*legal*) dan semua tugas bawahan serta kepemimpinannya dapat dipertanggung jawabkan (*accountable*). Hubungan antara pemimpin-bawahan dibedakan menjadi hubungan baik-buruk, derajat (struktur) tugas dibedakan tersusun-tidak tersusun, dan kekuasaan formal dibedakan atas kuat-lemah.

2) Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard)

Kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard didasarkan saling pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang diterapkan, sejumlah pendukung emosional yang diberikan, dan tingkat kematangan bawahannya. Teori ini berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung mengikuti situasi, artinya seseorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh situasi tertentu. Yang dimaksud dengan situasi adalah lingkungan kepemimpinan termasuk di

³¹ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 313-314.

dalamnya pengaruh nilai-nilai hidup, nilai-nilai budaya situasi kerja dan tingkat kematangan bawahan. Dengan memperhatikan tingkat kepemimpinan bawahan, si pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.³²

Dari hasil penelaahan para pakar, menurut Wahjosumidjo model kepemimpinan situasi mengandung pokok-pokok pikiran:

- a) Di mana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi;
- b) Perilaku pemimpin yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan;
- c) Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang. Ada tujuh tingkat proses pematangan yaitu:
 - (1) Pasif —————> aktif;
 - (2) Tergantung —————> tidak tergantung;
 - (3) Mampu melakukan sedikit cara —————> mampu melakukan banyak cara;
 - (4) Minat yang dangkal —————> minat yang dalam;
 - (5) Pandangan jangka pendek —————> pandangan luas;
 - (6) Jabatan bawahan —————> jabatan atas;
 - (7) Kurang percaya diri —————> sadar diri dan terkontrol.
- d) Perilaku pemimpin cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnosis, dengan baik terhadap situasi. Pemimpin yang baik menurut teori ini, adalah pemimpin yang mampu:
 - (1) Mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasi; dan

³² Wuradji, *The Education...*, hlm. 42.

- (2) Memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.
- e) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada. Ada perilaku pemimpin yang cenderung mengarahkan (direktif) selalu memberi petunjuk kepada bawahan; dan ada pula pemimpin yang cenderung memberikan dukungan (suportif).³³
- d. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional. Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, awal mulanya dipertentangkan dengan kepemimpinan transaksional, dimana kepemimpinan transaksional yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah merupakan suatu teori kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran terhadap tindakan yang mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan

³³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), hlm. 30-31.

agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Sebagaimana Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional, hal ini dijelaskan dalam Aan Komariah yang beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence – Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*).

Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.³⁴

Untuk menjadi pemimpin transformasional, sebagaimana Wuradji jelaskan, ia harus melaksanakan tugasnya melalui dua cara:

- 1) Membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak mengembangkan, dan perlunya semua pihak harus bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
- 2) Mengembangkan komitmen berorganisasi dengan mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi (*sense of belonging*), kesadaran ikut bertanggung jawab menjaga kehidupan organisasi, serta berusaha memelihara dan memajukan organisasi (*sense of responsibility*).³⁵

Dalam hubungan hierarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan tingkat tinggi kepada bawahannya atau pengikutnya. Para pengikut dinaikkan dari diri sehari-hari ke diri yang lebih baik. Bagi Burns, kepemimpinan yang mentransformasi dapat diperlihatkan oleh siapa saja dalam organisasi pada jenis posisi apa saja dapat menyangkut orang-orang yang mempengaruhi teman sejawatnya, para atasan atau bawahan. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Dalam definisi lain tentang kepemimpinan transformasional, adalah tipe pemimpin yang mengilhami pengikut-pengikut untuk mengatasi kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan mampu menimbulkan efek yang mendalam dan luar biasa terhadap pengikut-pengikutnya.³⁶

³⁴ Aan Komariah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 80.

³⁵ Wuradji, *The Education...*, hlm. 31.

³⁶ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 122-123.

Sebenarnya teori transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sekolah/Madrasah adalah lembaga pendidikan yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkairan dan saling menentukan, sedang sifat unik menunjukkan bahwa madrasah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lainnya. Ciri-ciri yang menempatkan madrasah memiliki karakteristik tersendiri, dimana terjadi proses belajar-mengajar tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik, madrasah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Koordinasi yang baik di antara para anggota organisasi madrasah khususnya Kepala sekolah/madrasah sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan madrasah dalam mewujudkan tujuan dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah, sebagaimana dinyatakan oleh Wahjosumidjo bahwa “keberhasilan sekolah

adalah keberhasilan kepala sekolah”.³⁷ Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Dalam satuan pendidikan, kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan. *Pertama*, Kepala madrasah adalah pengelola pendidikan secara keseluruhan. *Kedua*, Kepala madrasah sebagai pemimpin formal pendidikan di lingkungannya. Sebagai pengelola pendidikan, kepala madrasah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola, kepala madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personil terutama guru ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun pencapaian iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya program belajar-mengajar secara efektif dan efisien.

Salah satu masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Hanafiah, dkk., adalah: gaya kepemimpinan yang tidak mendukung. Pada umumnya pimpinan tidak menunjukkan pengakuan dan penghargaan terhadap keberhasilan kerja stafnya. Hal ini menyebabkan staf bekerja tanpa motivasi.³⁸ Menurut Sutaryadi bahwa konsep kepemimpinan dipandang sebagai seperangkat

³⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 81.

³⁸ Muwahid Sulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2013), hlm. 107.

fungsi yang dibawa oleh pemimpin, bahwa tugas-tugas, iklim kelompok, dan kepuasan individu berhubungan dengan tujuan organisasi.³⁹ Sebagaimana pandangan Sutaryadi tersurat dapat diambil pelajaran bahwa tugas-tugas kepemimpinan yang pokok ialah menentukan sasaran organisasi, menyiapkan fasilitas mempengaruhi, memotivasi, dan menciptakan suasana kerja kondusif untuk tercapainya tujuan, dukungan keuangan (biaya), guru-guru yang disiplin dan berkualitas, siswa yang rajin dan disiplin, *team work*, pengembangan mutu yang solid, manajemen sekolah yang efektif, manajemen kelas yang cerdas, dukungan program intrakurikuler dan ekstrakurikuler, penciptaan iklim dan suasana yang kondusif di madrasah. Kepala Sekolah/Madrasah yang kompeten dan profesional dan sumber daya lamanya yang mendukung peningkatan mutu sekolah.

Menurut Slamet karakteristik kepala sekolah tangguh dapat dituliskan sebagai berikut:

- a. Memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi);
- b. Memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyeraskan seluruh sumberdaya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan sekolah (yang umumnya tak terbatas);
- c. Memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, cekat, dan akurat);
- d. Memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan dan yang mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolahnya;
- e. Memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang dan tidak mencari orang-orang yang mirip dengannya, akan tetapi sama sekali tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai; dan

³⁹ Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1993), hlm. 6.

- f. Memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah, yaitu ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan, mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, mengakibatkan adanya salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan, yaitu sistem manajemen yang sentralistik menjadi sistem manajemen desentralistik. Hal ini menuntut adanya berbagai penyesuaian dan perubahan dalam berbagai aspek organisasi dan juga pola dan gaya kepemimpinannya. Hal ini berarti bahwa perubahan manajemen pendidikan tersebut memberikan peluang bagi para manajer pendidikan untuk mengaktualisasikan kemampuan dirinya, khususnya dalam meningkatkan kinerja kepemimpinannya. Dalam situasi yang penuh perubahan dan ketidakpastian tersebut diperlukan suatu keahlian manajerial yang baik, serta pengembangan kemampuan dalam kepemimpinan. Dan oleh karenanya pola dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam setiap organisasi sekolah akan berbeda-beda sesuai dengan kemampuan pemimpin masing-masing dalam mengembangkan nilai-nilai kepemimpinannya. Dalam kondisi yang penuh tantangan dan ancaman seperti ini, dibutuhkan keteguhan sikap dan kecerdasan seorang pemimpin untuk menangkap peluang dan merancang masa depan bagi kinerja organisasinya.

Kepemimpinan sekolah (*school leadership*) adalah proses membimbing dan membangkitkan bakat dan energy guru, murid, dan orang tua untuk mencapai tujuan pendidikan yang dikehendaki.⁴⁰ Di Amerika Serikat, istilah kepemimpinan sekolah sering digunakan sinonim dengan kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*). Di Inggris Raya istilah ini sering digunakan untuk menggantikan sinonim manajemen pendidikan (*educational management*). Di Indonesia, istilah-istilah ini sering dipakai bergantian dengan makna konotatif yang sama atau berbeda. Istilah kepemimpinan sekolah mulai dikenal luas pada akhir abad ke-20 karena

⁴⁰ Sudarman Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 44.

beberapa alasan. *Pertama*, tuntutan pada sekolah untuk mencapai prestasi siswa pada tingkat yang lebih tinggi. *Kedua*, sekolah diharapkan melakukan reformasi dan meningkatkan kinerjanya berbasis pada sekolah itu sendiri. *Ketiga*, keharusan sekolah menerapkan system akuntabilitas di tingkat sekolah dan di depan publik. *Keempat*, pemeliharaan *status quo* tidak lagi dianggap diterima. *Kelima*, konsep kepemimpinan sekolah dipersepsi mencerminkan dinamika dan sifat proaktif.⁴¹

Kepala sekolah merupakan pemimpin, akan tetapi istilah kepemimpinan sekolah mengandung makna semua komunitas sekolah dan orang lain yang berkontribusi terhadap tujuan sekolah. Pada sisi lain administrasi dan manajemen sekolah dalam makna sempit merupakan istilah-istilah yang mengandung arti tambahan bagi stabilitas sekolah, khususnya pada pengawasan dan pengendalian. Terminologi akademik kepemimpinan sekolah atau kepemimpinan pendidikan makin menjadi populer sebagai pengganti istilah administrasi pendidikan dalam beberapa dekade terakhir. Administrasi pendidikan dalam tafsir sekolah cenderung bermakna ketatalaksanaan atau penatalaksanaan, karena sifatnya mikro. Memang, kepemimpinan sekolah boleh dibilang hanya memvisualisasikan gambaran sebagian dari pekerjaan operasional sebagai institusi pendidikan. Untuk alasan ini, mungkin ada kesempatan mempertanyakan manfaat istilah kepemimpinan bagi implementasinya lapangan, memang tidak dapat menghindari posisi administrasi atau manajemen pendidikan, karena dari sisi proses kerja dan substansi pekerjaan, keberadaan juga jelas.

Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki sikap profesional serta mampu mendayagunakan sumberdaya sekolah dan memiliki harapan yang tinggi terhadap kemajuan sekolah. Pemimpin organisasi sekolah dalam hal ini kepala sekolah sebagai aktifis pendidikan setidaknya mempunyai ciri-ciri (1) Mampu mengambil keputusan, (2) mempunyai

⁴¹ Sudarman Danim, *Menjadi...*, hlm. 44-45.

kemampuan hubungan interaksi sesama, (3) mempunyai keahlian dalam berkomunikasi, (4) mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahan.⁴²

MacGilchrist, *et al.*, mengembangkan sembilan kecerdasan pemimpin yang dibutuhkan sekolah untuk memimpin guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Kesembilan kecerdasan kepemimpinan pendidikan itu adalah sebagai berikut:

- a. Kecerdasan etika: adil, hormat kepada orang lain, mejunjung tinggi kebenaran dan bertanggung jawab.
- b. Kecerdasan spritual: mencari makna hidup, berakhlak mulia (iman dan taqwa).
- c. Kecerdasan kontekstual: memahami lingkungan lokal, regional, nasional dan global.
- d. Kecerdasan operasional: berpikir strategis, mengembangkan perencanaan, mengatur manajemen, dan mendistribusikan kepemimpinan.
- e. Kecerdasan emosional: mengenal diri sendiri, mengenal diri orang lain, mampu mengendalikan emosi, dan mengembangkan kepribadian.
- f. Kecerdasan kolejal: komitmen terhadap tujuan bersama, mengetahui kreasi, pembelajaran multilevel, dan membangun kepercayaan.
- g. Kecerdasan reflektif: menyediakan waktu untuk refleksi, evaluasi diri, mempelajari secara mendalam, dan menerima umpan balik untuk perbaikan.
- h. Kecerdasan pedagogik: mengembangkan visi baru dan tujuan pembelajaran, meningkatkan kompetensi mengajara, sikap keterbukaan di kelas, dan bersikap mendidik.
- i. Kecerdasan sistematik: memberi contoh model mental, berpikir sistem, mengorganisasi diri sendiri, dan mengefektifkan jaringan kerja.⁴³

Seorang pemimpin yang sukses adalah seorang pemimpin yang pemberani, bukan hanya dalam pengertian fisik. Jika pemimpin tidak memiliki keberanian yang diperlukan untuk bertindak demi kepentingan

⁴² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 63.

⁴³ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 375.

orang banyak, maka pemimpin itu kehilangan kepercayaan dari kelompoknya. Pemimpin yang sempurna harus mampu menerapkan kedisiplinan dalam arti yang klasik, yakni mengajarkan kepada para pengikutnya ke jalan yang benar. Disiplin bukan hanya menerapkan kontrol dan menghukum orang yang tidak menaati instruksi, tetapi disiplin adalah membimbing, aturan, latihan, yang tanpa semua itu tidak seorang pun yang akan memimpin dengan efektif. Lewis H. Lapham mengatakan bahwa kepemimpinan bukan menghendaki ukuran teknis, tetapi sikap dan karakter. Sesuatu yang diperlukan dalam kepemimpinan adalah kekuatan moral, bukan kekuatan fisik atau intelektual.⁴⁴ Kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu baik yang bersifat duniawi maupun bersifat ukhrowi sesuai dengan nilai dan syariat Islam. Dengan demikian, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Pada umumnya, dalam lingkungan organisasi, kepemimpinan terjadi melalui dua bentuk yaitu kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal terjadi apabila di lingkungan organisasi jabatan otoritas formal dalam organisasi tersebut diisi oleh orang yang ditunjuk atau dipilih melalui proses seleksi. Sedangkan informal terjadi dimana, kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi diisi oleh orang-orang yang muncul dan berpengaruh terhadap orang lain karena kecakapan khusus atau berbagai sumber yang dimilikinya dirasakan mampu memecahkan persoalan organisasi serta memenuhi kebutuhan dari anggota organisasi yang bersangkutan.

James A. Stoner menjelaskan bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai dua fungsi pokok, yaitu: (a) pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat, dan (b) pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang

⁴⁴ Sabrina Jasmine, *101 Prinsip Kepemimpinan Terhebat Sepanjang Sejarah* (Jogjakarta: Diglossia, 2009), hlm. 9

lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.⁴⁵ Sedangkan Richard H. Hall menjelaskan ada empat macam tugas penting seorang pemimpin, yaitu:⁴⁶

- a. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi. Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan dengan baik, apabila seorang pemimpin mampu memahami struktural organisasi.
- b. Pemimpin adalah merupakan pengejawantahan tujuan organisasi. Dalam fungsi ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- c. Mempertahankan tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki peranan yang penting untuk mempertahankan keutuhan organisasi.
- d. Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi. Dalam kehidupan organisasi modern, konflik tidak bisa dihindari. Konflik muncul bersumber dari faktor internal, seperti struktur organisasi yang tidak tepat dan sumber daya manusia. Sedangkan konflik muncul dari faktor eksternal yaitu adanya perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, organisasi, suasana politik, dan kepemimpinan.

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin dalam praktik sehari-hari harus selalu berusaha memperhatikan dan mempraktikkan delapan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah.

- a. Menciptakan kebersamaan diantara guru dan orang-orang yang menjadi bawahannya.
- b. Menciptakan rasa aman didalam lingkungan sekolah sehingga para guru dan orang-orang yang menjadi bawahan dalam melaksanakan tugasnya meraka merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawairan, serta memperoleh jaminan keamanan (*providing security*).

⁴⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 41-42.

⁴⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 42-47

- c. Memberikan saran, anjuran dan sugesti untuk memelihara serta meningkatkan semangat para guru, staff dan siswa, rela berkorban demi menumbuhkan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- d. Bertanggung jawab memenuhi dan menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru.
- e. Sebagai katalistor, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Selalu menjaga penampilan dan integritas sebagai kepala sekolah, selalu terpercaya, di hormati baik sikap, prilaku maupun perbuatannya.
- g. Membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- h. Selalu dapat memperhatikan, menghargai apa pun yang dihasilkan oleh para mereka yang menjadi tanggung jawabnya.⁴⁷

Hal demikian berarti, apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staff dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus: (a) Menghindarkan diri dari sikap, perbuatan dan bertindak keras terhadap guru. (b) Melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri para guru. Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*), mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a participite approach*), dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara professional (*the leading professional*).⁴⁸

Kepala sekolah sebagai memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidik, membuka komunikasi dua arah dan

⁴⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 106

⁴⁸ Aan Komariah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 40.

mendelegasikan tugas. Kepala sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang pendidikan, namun kenyataan dilapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah memenuhi kriteria yang telah ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun strata jabatan yang dijalani melalui masa kerja yang telah diberikan.

B. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Model Kepemimpinan

Secara umum model kepemimpinan adalah sebuah anak cabang dari teori kepemimpinan itu sendiri, karena kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktifitas anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Model kepemimpinan memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku para pemimpin yang efektif. Pada umumnya studi kepemimpinan meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, dan status sosial ekonomi.

Model dalam kamus bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai pola, contoh, acuan atau macam dari sesuatu yang akan dibuat.⁴⁹ Definisi lain dari model adalah abstraksi dari sistem sebenarnya, dalam gambaran yang lebih sederhana serta mempunyai tingkat prosentase yang bersifat menyeluruh, atau model adalah abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa sifat dari kehidupan sebenarnya. Dengan demikian, model didefinisikan sebagai gambaran tentang suatu sistem yang dibangun untuk mempelajari beberapa aspek dari sistem atau mempelajari sistem yang bersangkutan secara keseluruhan.

Dalam teori kepemimpinan, model adalah untuk menggambarkan sesuatu yang berkaitan dengan watak dan perilaku pemimpin. Model

⁴⁹ Peter Salim & Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English Press, 1991), hlm. 989.

kepemimpinan merupakan pola-pola yang dikembangkan dalam berbagai kebijakan yang ditempuhnya dalam menjalankan kepemimpinan.⁵⁰ Model kepemimpinan tersebut terimplementasikan dalam melakukan semua kebijakan pendidikan, yang meliputi pengadaan pembinaan terhadap semua personel pendidikan, pelaksanaan program-program pendidikan, serta berbagai bentuk realisasi program itu sendiri.

2. Macam-Macam Model Kepemimpinan

Studi tentang model kepemimpinan pada awal perkembangannya cenderung bersifat induktif murni menempati posisi sentral dalam literatur manajemen dan perilaku keorganisasian. Secara umum kajian tentang model kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi tiga tahap, yaitu: *pertama*, tahap awal studi tentang kepemimpinan menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan yang mengasumsikan bahwa seseorang dilahirkan untuk menjadi pemimpin. *Kedua*, karena muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan sifat pemimpin, kemudian muncul teori-teori perilaku kepemimpinan. Pada teori ini penekanan yang semula diarahkan pada sifat pemimpin dialihkan kepada perilaku dan gaya yang dianut oleh para pemimpin. Dengan demikian, berdasarkan teori ini, agar organisasi dapat berjalan secara efektif, terdapat penekanan terhadap suatu model atau gaya kepemimpinan; dan *ketiga*, berdasarkan anggapan, bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peranan penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektifitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasional.⁵¹

Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan

⁵⁰ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi* (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hlm. 52.

⁵¹ I Gusti Ayu Manuati Dewi, *Model Kepemimpinan Efektif* (Denpasar: Piramida Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana-Denpasar Volume V, 2009), hlm. 1

karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Berikut ini akan dibahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan, yaitu:

a. Model Watak Kepemimpinan

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan dan status sosial ekonomi. Dalam model ini, terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Di samping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin.⁵²

b. Model Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Model ini juga membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin. Faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi.⁵³

⁵² Muhaimin, dkk. *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 29.

⁵³ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education...*, hlm. 288.

Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin. Hoy dan Miskel misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi, iklim atau lingkungan organisasi, karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.⁵⁴

c. Model Pemimpin yang Efektif

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tingkah laku para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi. Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan misalnya, kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi.

d. Model Kepemimpinan Kontingensi

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah laku dan

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan...*, hlm. 31.

variabel-variabel situasional. Jika model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin. Model kepemimpinan Fiedler disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi.⁵⁵

e. Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns merupakan salah satu pengagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang kharismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan

⁵⁵ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 274.

dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya.⁵⁶

Esensi kepemimpinan transformasional adalah dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi.

Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran sudah tercapai. Dengan demikian, inti dari model kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model kepemimpinan transformasional yang menurut Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional, hal ini dijelaskan dalam Aan Komariah yang beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence – Charisma*), (2) menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*), (3) meningkatkan

⁵⁶ Husaini Usman, *Manajemen...*, hlm. 334.

intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*), dan (4) memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*). Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.⁵⁷

Berdasarkan uraian di atas, asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga karena pemimpin transformasional akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang baik, retorik, memiliki keterampilan manajemen dan menggunakan keterampilan-keterampilan tersebut untuk mengembangkan ikatan emosional dengan pengikut.

3. Faktor-Faktor yang menentukan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Meskipun beberapa orang pemimpin mungkin memiliki keahlian dan jabatan dalam pekerjaan yang sama, selalu kita lihat adanya perbedaan dalam sikap dan cara kepemimpinannya. Hal ini disebabkan karena faktor yang menentukan sikap dan tingkah laku pemimpin bermacam-macam, antara lain:

- a. Keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya. Atau dengan kata lain, sesuai tidaknya pengetahuan pemimpin dengan tugas kewajiban yang dipikulnya.
- b. Macam pekerjaan yang harus dikerjakannya. Sikap seseorang yang sedang memimpin anak-buah dalam kapal yang sedang tenggelam, tidak sama dengan sikap seorang guru yang sedang memimpin diskusi di dalam kelas. Sikap seorang pemimpin lembaga sudah tentu lain dari pada sikap seorang Kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

⁵⁷ Aan Komariah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 80.

- c. Sifat-sifat kepribadian pemimpin. Bagaimana watak dan sifat-sifat pribadi pemimpin turut menentukan bagaimana sikap dan tingkah lakunya dalam menjalankan kepemimpinan.
- d. Sifat-sifat kepribadian pengikut. Seorang yang memimpin anak-anak kecil, berlainan dengan orang memimpin orang dewasa, demikian pula memimpin orang buta huruf tidak sama dengan memimpin orang yang cerdas-pandai. Demikianlah sifat-sifat pribadi pengikut menentukan bagaimana sikap dan kebijaksanaan pemimpin.
- e. Sangsi-sangsi yang ada ditangan pemimpin. Kekuatan-kekuatan yang dimiliki atau yang berdiri di belakang pemimpin menentukan sikap dan tingkah lakunya. Pemimpin yang berwenang lain reaksi pengikutnya dari orang yang tidak berwenang.⁵⁸

Pemimpin pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja di dalamnya untuk dibawa bekerja ke dalam situasi yang efektif, efisien, demokratis dan kerja sama institusional yang bergantung pada keahlian pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk para siswa harus betul-betul direncanakan, diorganisir, dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah harus dapat memimpin secara professional para guru, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dengan menekankan perbaikan pada proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreativitas akan tercurahkan untuk perbaikan pendidikan. Untuk dapat merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinannya, maka kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin pendidikan, hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh Departemen Pendidikan Nasional harus tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah pembantunya, tahu nama-nama pembantunya, tahu tugas masing-masing pembantunya, memperhatikan kehadiran pembantunya, memperhatikan peralatan pembantunya, menilai pembantunya, mengambil tindakan, memperhatikan karier pembantunya,

⁵⁸ M. Ngalim Purwanto, *Adminstrasi...*, hlm. 35.

memperhatikan kesejahteraan pembantunya, memperhatikan suasana kekeluargaan, memberikan laporan kepada atasannya.

C. Implikasi Model Kepemimpinan terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan

Istilah mutu dalam kehidupan sehari-hari digunakan dalam konteks yang luas, yang pada umumnya mengandung pengertian baik, bernilai dan bermanfaat. Persoalan baru akan muncul ketika kita mempertanyakan bagaimanakah sesuatu itu dianggap baik atau bernilai dan baik menurut siapa dan sebagainya. Untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas tidaklah mudah mengingat konsep mutu merupakan suatu ide yang dinamis. Menurut Edward Sallis, terdapat dua konsep tentang mutu, yaitu sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Berdasarkan pengertian absolut, mutu atau kualitas identik dengan kebaikan, keindahan, kebenaran, yakni segala sesuatu yang ideal. Dalam pengertian ini, sesuatu yang berkualitas adalah sesuatu yang memenuhi standar tertinggi yang tidak ada bandingannya. Menurut konsep relatif, mutu bukan sebagai atribut suatu produk atau jasa, tetapi apa saja yang dipersyaratkan terhadap sesuatu. Sesuatu yang dianggap bermutu (produk barang dan jasa) apabila memenuhi spesifikasi/persyaratan yang ditetapkan.⁵⁹

Mutu (Kualitas) pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang bermutu. Mutu pendidikan mempunyai kontinum dari rendah ke tinggi sehingga berkedudukan sebagai suatu variabel, dalam konteks pendidikan sebagai suatu sistem, variabel kualitas pendidikan dapat dipandang sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualifikasi guru, anggaran, kecukupan fasilitas belajar dan sebagainya. Edward Salis, menyatakan:

“Ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis

⁵⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCISOD, 2012), hlm. 51

dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut”⁶⁰

Pernyataan di atas menunjukkan banyaknya sumber mutu dalam bidang pendidikan, sumber ini dapat dipandang sebagai faktor pembentuk dari suatu kualitas pendidikan, atau faktor yang mempengaruhi kualitas/mutu pendidikan. Dalam hubungan dengan faktor berpengaruh pada kualitas pendidikan, hasil studi *Heyman* dan *Loxley* tahun 1989 menyatakan bahwa faktor guru, waktu belajar, manajemen sekolah, sarana fisik dan biaya pendidikan memberikan kontribusi yang berarti terhadap prestasi belajar siswa.⁶¹ Hasil Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan dana untuk penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah menjadi salah satu faktor penting untuk dapat memenuhi kualitas dan prestasi belajar, dimana kualitas dan prestasi belajar pada dasarnya menggambarkan kualitas pendidikan.

Nanang Fatah mengemukakan upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama yaitu (1) Kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti kualitas tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar; (2) Mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif; dan (3) Mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap ketrampilan, dan nilai-nilai.⁶² Jadi kecukupan sumber, mutu proses belajar mengajar, dan mutu keluaran akan dapat terpenuhi jika dukungan biaya yang dibutuhkan dan tenaga professional kependidikan dapat disediakan di sekolah, dan semua ini tentu saja memerlukan sumberdaya pendidikan termasuk biaya.

Dalam proses pendidikan, peningkatan mutu yang dilakukan kepala madrasah di antaranya adalah: (1) proses kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasian staf, dan penyebaran inovasi, (2) proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan

⁶⁰ Edward Sallis, *Total...*, hlm. 30-31.

⁶¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah* (Bandung: Refika Aditama, 2006), hlm. 6.

⁶² Nanang Fatah, *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 90.

pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, memonitoring, dan evaluasi.⁶³

Rohiat menambahkan sasaran atau program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah adalah terwujudnya pengembangan kompetensi dan profesi kepala sekolah sesuai dengan karakteristik pimpinan yang tangguh sehingga program-program yang dapat dikembangkan, antara lain: (1) peningkatan kompetensi manajemen mutu, (2) peningkatan kompetensi kepribadian, sosial, dan ketrampilan dalam berbagai bidang, (3) peningkatan kompetensi dalam bidang komunikasi, (4) peningkatan kompetensi dalam bidang ICT, (5) peningkatan dalam bidang bahasa inggris, (6) peningkatan kompetensi dalam pengembangan KTSP, dan peningkatan kompetensi lain sebagai kepala sekolah. Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sasaran tersebut antara lain: (1) melaksanakan *workshop* atau pelatihan secara internal di sekolah, (2) melakukan kerjasama dengan LPMP, (3) melaksanakan *house training* atau pendampingan bagi pimpinan sekolah, (4) melakukan kerjasama dengan lembaga lain atau instansi lain, khususnya dalam peningkatan kepala sekolah bidang ICT, (5) melakukan magang dan kunjungan ke sekolah lain, (6) melakukan kerjasama dengan LPTI perguruan tinggi.⁶⁴

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta perpaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, dana, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati diamalkan dalam

⁶³ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 5.

⁶⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 87.

kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan diri).⁶⁵

Kebijakan program untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan meliputi empat aspek: kurikulum, tenaga kependidikan, sarana pendidikan, dan kepemimpinan pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan ini merupakan usaha yang harus dilaksanakan oleh semua tenaga pendidik untuk mengupayakan peserta didik menjadi manusia yang diharapkan dan memiliki kemampuan di bidang ilmu pengetahuan yang luas. Adapun strategi yang ditempuh untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan meningkatkan kemampuan kepala sekolah, guru, serta peserta didik.

Peningkatan mutu pendidikan yang bermuara pada upaya melahirkan lulusan yang bermutu memerlukan perubahan kultur organisasi, suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami peran dan pekerjaan mereka dalam organisasi dan kultur sekolah. Karena itu, kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu sistem organisasi.

Berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan terutama di lembaga pendidikan madrasah, seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah kepala madrasah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar setiap perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya dapat terwujud dengan efektif. Dalam implementasinya, kepemimpinan kepala madrasah secara transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinnya ke arah perubahan yang diinginkan. Untuk itu, kepala madrasah dapat menerapkan hal-hal berikut ini dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya, antara lain:

1. Menetapkan tujuan, visi dan misi yang jelas, juga berusaha menentukan prioritas dan standar kerja bagi para guru dan karyawan.
2. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan. Kepala madrasah memiliki sifat cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi saat

⁶⁵ Depdiknas RI, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Depdiknas RI, 2001), hlm. 25.

ini dan selalu berusaha mengikuti perubahan tersebut dengan memberikan tuntunan mengenai langkah pelaksanaan kerja dan memotivasi guru dan karyawan dalam aplikasi perubahan tersebut.

3. Membuat kebijakan-kebijakan baru untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, walaupun kadang kebijakan tersebut tidak selalu didukung oleh para guru dan karyawan. Akan tetapi kepala sekolah selalu berusaha meyakinkan kepada seluruh staf madrasah akan arti pentingnya perubahan tersebut bagi peningkatan kinerja organisasi sekolah yang dipimpinnya. Jadi, dalam hal ini seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki sifat pemberani.
4. Mempercayai para guru dan karyawan dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Hal ini dimaksudkan untuk membangun rasa percaya diri dari para stafnya sehingga tidak ada perasaan tidak mampu untuk menyelesaikan tugasnya. Kepala madrasah berusaha mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subyektif.
5. Melakukan peran kepemimpinannya atas dasar sistem nilai, sehingga bukan atas dasar kepentingan individu maupun atas dasar desakan dari pihak luar.
6. Mempertinggi nilai kebenaran bawahan. Dalam hal ini, kepala madrasah berupaya untuk memperluas kebutuhan guru dan karyawan, mengangkat nuansa kebutuhan para stafnya ke tingkatan yang lebih tinggi pada hierarkhi motivasi, dan mentransformasikan perhatian kebutuhan guru dan karyawan.
7. Mengatasi situasi yang rumit maupun penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Kepala madrasah berupaya untuk mengatasi permasalahan dan penolakan stafnya terhadap perubahan dengan membangun komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama.

Dengan berbagai upaya tersebut diharapkan para staf (guru dan karyawan) dapat mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah tersebut tentunya juga akan berdampak pada perkembangan kinerja organisasi madrasah yang dipimpinnya, antara lain dengan memberikan kontribusi pada inisiatif restrukturisasi yang menurut para guru hal tersebut memberi sumbangsih pada perkembangan belajar peserta didik misalnya melalui metode pembelajaran. Di

samping itu, juga berdampak pada perkembangan kultur organisasi sekolah secara keseluruhan. Kultur organisasi dalam hal ini meliputi ranah berpikir, afektif dan motorik yang terjadi pada kehidupan sekolah untuk perbaikan proses belajar dan peningkatan mutu belajar peserta didik.

Indikator implikasi dari kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan memiliki kriteria, sebagai berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara efektif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Mampu bekerja dengan tim sekolah.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.⁶⁶

Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan keterlibatan semua warga sekolah. Dalam hal ini kepala madrasah menyusun organisasi, menganalisis jabatan dan pekerjaan, menyusun uraian tugas, menempatkan orang sesuai latar belakang pendidikan dan keahliannya, serta sesuai dengan beban tugas dan pekerjaannya secara merata. Semua warga sekolah diberikan tugas dan fungsi sesuai keahliannya, sesuai bakat dan minatnya. Sebesar atau sekecil apapun, semua warga sekolah harus dilibatkan, diberikan tugas, peran dan fungsi dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, mulai dari kepala madrasah sendiri, komite madrasah, para guru, staf tata usaha, pustakawan, laboran, siswa dan orang tua.

⁶⁶ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Roadakarya, 2007), hlm. 126.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan ujung tombak dan kemudi bagi jalannya lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tanpa memiliki pemimpin yang adaptif dan kreatif, menyebabkan kurang optimalnya lembaga pendidikan, bahkan dapat mengalami kemunduran. Kepemimpinan kepala madrasah pada dasarnya antara pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin berwawasan jauh ke depan, dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi untuk masa kini dan mendatang.

D. Hasil Penelitian Yang Relevan

Secara umum, studi tentang model kepemimpinan kepala sekolah masih relatif sedikit, namun ada beberapa tesis yang membahas kepemimpinan pada lembaga pendidikan. Berikut ini beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan penelitian tesis ini, yaitu sebagai berikut:

Penelitian Priyanto berjudul: “Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma’arif NU 1 Purwokerto)”. Penelitian tersebut mengkaji tentang karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, menggunakan studi multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma’arif NU 1 Purwokerto. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan sekolah Islam didominasi oleh budaya organisasi Islam yang dibentuk oleh figur kepala sekolah (sebagai tindakan individual) dan struktur sosial sekolah Islam (sebagai kekuatan sosial). Dimana satu sama lain saling berinteraksi dan berkontribusi dalam meningkatkan performa sekolah Islam. Adapun karakteristik tersebut adalah mempunyai visi yang jelas dan realistis yang merujuk pada paradigma tauhid, menghormati otonomi guru dengan memberdayakan, mengantisipasi perubahan dan mengembangkan organisasi dengan menganalisis konteks internal dan eksternal, serta senantiasa membangun komunikasi efektif untuk meningkatkan partisipasi komunitas sekolah dalam merealisasikan visi. Selain itu, kepala sekolah juga memahami sejarah dan kekuatan organisasi, sehingga mampu menentukan fokus dan strategi pencapaian visi, dan kepala

sekolah komitmen terhadap budaya organisasi Islam. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik kepemimpinan sekolah Islam, yaitu: 1) pemimpin yang religious, humoris, tegas, dan mau mendengar; 2) pengikut yang loyal, dinamis, kritis, dan taat; 3) situasi yang kondusif; dan 4) komunikasi yang tersistem, rutin, dan penuh kekeluargaan.⁶⁷

Penelitian Solihah Maryati berjudul: “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas”. Penelitian tersebut meneliti tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kepemimpinan transformasional diterapkan menggunakan konsep “4I”, yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration*, yang tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.⁶⁸

Penelitian Afiati Nur Amali, berjudul: “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah”. Penelitian tersebut meneliti tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam

⁶⁷ Priyanto, “Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma’arif NU 1 Purwokerto)”, *Tesis* (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2016)

⁶⁸ Solihah Maryati, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas”, *Tesis* (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015).

mengembangkan budaya mutu di MTs Al-Khoiriyyah. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala MTs Al-Khoiriyyah memiliki upaya yang dilakukan dalam mengembangkan budaya yang bermutu, dengan menanamkan nilai-nilai dan misi madrasah sebagai pedoman, melakukan komunikasi yang baik dengan seluruh warga madrasah baik dengan guru, siswa maupun karyawan, melakukan pengambilan keputusan dengan mufakat bersama sehingga semua kebijakan yang diberikan dapat diterima semua pihak dan dapat terlaksana tanpa adanya keterpaksaan dari salah satu pihak, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan perencanaan kurikulum sesuai dengan kurikulum pembelajaran di MTs Al-Khoiriyyah, melakukan pembiasaan kedisiplinan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat.⁶⁹

Penelitian Darsitun berjudul: “Kepemimpinan Kreatif SMP Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto”. Penelitian tersebut mengkaji kepemimpinan kreatif di SMP al-Irsyad al-Islamiyyah Purwokerto. Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kreativitas kepemimpinan kepala sekolah mutlak diperlukan untuk mendukung keberhasilan pendidikan. Kreativitas dilakukan dengan berbagai model yang disinkronkan dengan standar mutu pendidikan. Selain itu, kepemimpinan kreatif juga membutuhkan peran serta dan dukungan dari seluruh *stokholder* masyarakat sekolah dalam mengimplementasikan ide kreatifnya dari masyarakat sekolah.⁷⁰

Penelitian Inten Mustika Kusumaningtias berjudul: “Implementasi Kepemimpinan Profetik di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath-Thohiriyyah”. Penelitian tersebut mengkaji implementasi kepemimpinan profetik di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath-Thohiriyyah. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan pandangan Mohammad Roqib terhadap kepemimpinan profetik sebagai sebuah kepemimpinan ideal yang dinisbatkan kepada nabi, yang memiliki *ultimate goal* berupa penyempurnaan akhlak melalui pendekatan empat sifat; shidiq, amanah, fathonah dan tabligh dan disertai tiga pilar (Transendensi, Liberasi dan

⁶⁹ Afiati Nur Amali, “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyyah”, *Tesis* (Semarang: UIN Walisongo Semarang, tidak diterbitkan, 2010).

⁷⁰ Darsitun, “Kepemimpinan Kreatif SMP Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto”, *Tesis* (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2015)

Humanisasi) sebagai realisasi misi profetik (pembentuk *khoiru ummah*). Sedangkan Mohammad Thoha berpandangan kepemimpinan profetik merupakan kepemimpinan berbasis akhlak dengan empat sifat pemimpin (shidiq, amanah, tabligh, dan fatonah). Penelitian yang penulis dapatkan di lapangan, menemukan warna yang berbeda dalam implementasinya. Hal ini dipahami sebagai akibat dari perbedaan cara pandang kiai terhadap kepemimpinan profetik yang juga dipengaruhi oleh Latar belakang pendidikan dan sosio historis. Mohammad Roqib dengan Pesantren Mahasiswa An Najah memiliki warna inklusif, dinamis, inovatif dan responsif terhadap perubahan zaman. Mohammad Thoha Alawy dengan Pesantren Ath Thohiriyyah memiliki warna yang kuat dalam komitmen menjaga tradisi adiluhung tradisional pesantren di tengah era global.⁷¹

Meskipun beberapa studi tentang kepemimpinan pada lembaga pendidikan telah dilaksanakan, namun dapat diasumsikan bahwa mempelajari kepemimpinan pada lembaga pendidikan dalam konteks model kepemimpinan, akan menghasilkan temuan yang meliputi karakteristik yang berbeda dan membawa pada disusunnya model baru kepemimpinan lembaga pendidikan yang sukses, atau setidaknya mengkonfirmasi dan memperbaiki model-model yang telah ada sekarang. Sedangkan penelitian yang penulis laksanakan mencoba meneliti tentang model kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas. Oleh karena itu, studi tentang model kepemimpinan masih menemukan ruang untuk dikaji dan memenuhi unsur kebaruan.

E. Kerangka Berpikir

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan

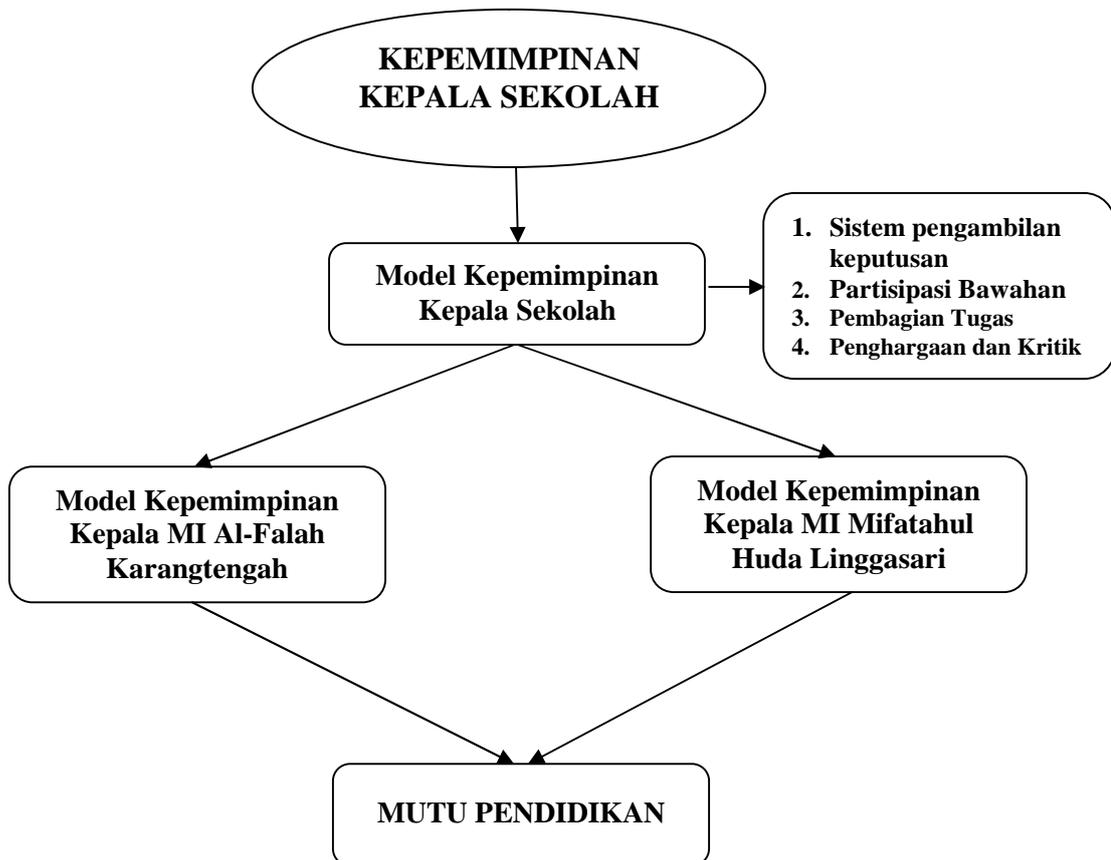
⁷¹ Inten Mustika Kusumaningtias, "Implementasi Kepemimpinan Profetik di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath-Thohiriyyah", *Tesis* (Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto, 2017).

irama suatu madrasah. Kepala madrasah harus bisa menjalankan tugas dan fungsinya dengan efektif dan efisien supaya semua tujuan madrasah yang menjadi tuntutan masyarakat dapat tercapai. Kalau tidak, jika madrasah tidak dapat memenuhi tuntutan masyarakat dan perkembangan era globalisasi, madrasah tersebut akan kehilangan fungsinya sebagai tempat menghasilkan agen perubahan yang berkualitas di masa yang akan datang.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Harapan bagi semua pihak baik dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, maupun masyarakat dan pemerintah, agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan selektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasionalkan sekolah. Oleh karenanya keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kepemimpinannya kepala sekolah, karena dia sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan yang sudah mengglobal ke arah yang lebih baik.

Merujuk kepada teori dan konsep-konsep yang telah dikemukakan di atas bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam aspek perilakunya mengindikasikan adanya perubahan dengan melakukan terobosan-terobosan terbaru ke arah perkembangan yang lebih baik. Dalam suatu organisasi munculnya perubahan tersebut bersumber dari pemimpin yang membawa visi ke arah perubahan. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu memilih dan menerapkan model kepemimpinan yang tepat untuk mencapai visi madrasah yang telah ditetapkan bersama-sama. Keteladanan, kebersamaan, dan keberanian untuk melakukan terobosan baru harus nampak dengan jelas di dalam diri kepala madrasah serta diwujudkan secara nyata dengan mengajak semua pendidik dan tenaga kependidikan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan madrasah.

Penelitian ini memfokuskan pembahasan pada model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas. Dengan demikian, kerangka pikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengumpulkan informasi-informasi dalam situasi sewajarnya, untuk dirumuskan menjadi suatu generalisasi yang dapat diterima oleh akal sehat manusia. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.⁷²

Adapun alasan peneliti menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yakni:

1. Peneliti ingin mengetahui tentang gambaran fenomena yang ada di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.
2. Untuk memperoleh informasi dan pemecahan masalah tentang status gejala kepemimpinan pada saat penelitian dilakukan.
3. Pendekatan ini tidak untuk menguji hipotesis akan tetapi peneliti hanya menggambarkan model kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas dan implikasinya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan jenis penelitian yaitu penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan melalui pengamatan langsung ke lokasi yang dijadikan obyek penelitian yang berorientasi pada temuan atau gejala alami. Sedangkan berdasarkan sifatnya penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yang berusaha menggambarkan situasi atau

⁷² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 4.

mengenai bidang tertentu.⁷³ Penelitian ini menggambarkan situasi atau kondisi apa adanya tentang model kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas. Gambaran situasi atau kondisi yang sesungguhnya atau apa adanya itu, tentu terkait dengan data-data yang memiliki relevansi dengan masalah-masalah penelitian ini. Data-data yang relevan dengan masalah-masalah dalam penelitian yang diperoleh diimplementasikan berdasarkan pendekatan kualitatif, yang selanjutnya data kualitatif diolah dengan bentuk uraian-uraian yang bersifat narasi.

Pendekatan penelitian kualitatif yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah penelitian yang berupaya; *Pertama*, mengamati subjek penelitian dalam lingkungan subjek berinteraksi satu sama lain, dan; *Kedua*, berusaha memahami aktivitas subjek penelitian, yang secara khusus konteksnya dengan model kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu, dalam penelitian ini adalah model kepemimpinan dalam peningkatan kompetensi guru. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumenlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan subjek penelitian atau variabel penelitian.⁷⁴

Menurut Loflad, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong menyatakan bahwa “sumber data utama dalam peneltian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-

⁷³ Saefuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 7.

⁷⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 107.

lainnya”.⁷⁵ Jadi, kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama dan dokumen atau sumber data tertulis lainnya merupakan data tambahan. Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan yang terkait dalam penelitian, selanjutnya dokumen atau sumber tertulis lainnya merupakan data tambahan. Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini, adalah:

1. Kepala Sekolah MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai model kepemimpinan dalam peningkatan mutu pendidikan.
2. Guru di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari.

Adapun objek dalam penelitian ini adalah model kepemimpinan kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, yang meliputi: sistem pengambilan keputusan, partisipasi bawahan, pembagian tugas dan penghargaan dan kritik.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Dalam observasi ini peneliti melakukan suatu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala atau fenomena yang diteliti.⁷⁶ Pengamatan memberikan informasi lebih komprehensif bagi peneliti. Observasi memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyaksikan data yang natural, mengaitkan dan menguji pernyataan dari wawancara dengan peristiwa yang sesungguhnya. Dalam hal ini observasi juga berperan serta dilakukan dengan alasan; (1) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung; (2) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat

⁷⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, hlm. 12.

⁷⁶ Observasi merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Lihat Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosakarya, 2007), hlm. 220.

dan mengamati sendiri kemungkinan mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya; (3) pengamatan juga dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data; (4) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti untuk mampu memahami situasi-situasi yang rumit dalam penelitiannya.

Observasi dalam penelitian ini menggunakan teknik langsung yakni observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk melihat bagaimana model kepemimpinan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Lingasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, meliputi proses kepemimpinan kepala sekolah, interaksi kepala sekolah dengan komunitas sekolah, keadaan guru, murid, karyawan, dan sarana prasarana. Sehingga memudahkan peneliti mengetahui secara langsung terhadap model kepemimpinan kepala sekolah di kedua madrasah ibtidaiyah tersebut.

2. Wawancara

Pada teknik ini peneliti datang berhadapan muka secara langsung dengan responden atau subyek yang diteliti.⁷⁷ Peneliti menanyakan secara rinci sesuatu yang telah direncanakan kepada responden, yaitu orang-orang yang dianggap potensial, dalam arti orang tersebut banyak memiliki informasi mengenai masalah yang diteliti, yang berkenaan dengan model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Lingasari. Wawancara juga digunakan untuk mengecek data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Wawancara secara mendalam memerlukan

⁷⁷ Heru Irianto & Burhan Bungin, *Pokok-Pokok Penting Tentang Wawancara*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001), hlm. 110. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yang disarankan oleh Lincoln dan Guba, yaitu; (1) menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) menyiapkan pokok-pokok bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur pembicaraan; (4) melangsungkan alur wawancara; (5) menyimpulkan hasil wawancara; (6) menulis hasil wawancara kedalam catatan lapangan; (7) mengidentifikasi tindak lanjut wawancara yang sudah diperoleh. Lihat Y. S. Lincoln & E. G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Nem Dheli: Sage Publication, 1995), hlm. 124.

pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.⁷⁸

Walaupun aktor dalam penelitian ini hanya berjumlah dua orang, yaitu kepala MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari, akan tetapi wawancara dilakukan dengan lebih banyak orang, yaitu dua aktor (pemimpin) dan bawahan mereka seperti wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, dan guru senior. Hasilnya dicatat sebagai sesuatu yang sangat penting dalam penelitian. Selain itu, melalui wawancara penulis menggali data-data yang dapat memperkuat hasil pengamatan yang dilakukan.

Teknik ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala madrasah, waka madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang model kepemimpinan kepala sekolah, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

3. Dokumentasi

Selain menggunakan teknik wawancara dan observasi, data penelitian ini juga dapat dikumpulkan dengan teknik dokumentasi, yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan-tujuan penelitian. Data dalam bentuk dokumentasi tersebut utamanya berkenaan dengan fokus penelitian ini, yaitu model kepemimpinan kepala sekolah. Teknik ini digunakan untuk memperkuat dan menambah bukti-bukti dari wawancara, khususnya menyangkut visi misi, struktur organisasi. Jumlah siswa, guru, serta performa sekolah dan siswa dalam konteks madrasah di

⁷⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, hlm. 22.

Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas yang menjadi obyek kajian.⁷⁹ Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh teori, konsep, preposisi, dan data lapangan. Data dimaksud kemudian dipilah dan dipilih, untuk kemudian diambil intisarynya dan disajikan. Dalam penelitian kualitatif, teknik ini merupakan alat pengumpulan data yang utama karena pembuktian hipotesis yang dianjurkan secara logis dan rasional melalui pendapat, teori atau badan hukum yang diterima baik mendukung atau menolak hipotesis tersebut.⁸⁰ Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi lembaga sebagai lokasi penelitian dan dokumen yang berkaitan dengan fokus dan masalah penelitian. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan tentang model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.

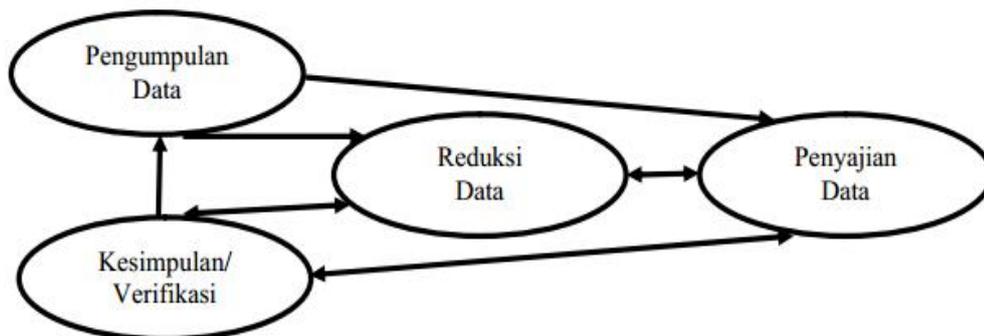
D. Teknik Analisis Data

Berbeda dengan penelitian kuantitatif dimana analisis datanya dilakukan setelah data terkumpul, sedangkan penelitian kualitatif proses pengumpulan data dan analisis data terjalin sirkulasi. Miles dan Huberman menggambarkan sirkulasi terjadi antara pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan kesimpulan-kesimpulan. Semuanya dilakukan dalam proses yang tidak terpisah.⁸¹ Sebagaimana bagan berikut ini:

⁷⁹ Teknik pengumpulan data melalui dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya, catatan harian, sejarah kehidupan, (*life historis*) cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dll. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dll. Lihat Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R& D* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 239.

⁸⁰ Maman Rachman, *Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian* (Semarang: IKIP Semarang, 1999). hlm. 96.

⁸¹ Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Pres, 2014), hlm. 20. Lihat Juga Sugiono, *Metode...*, hlm. 338.



Gambar 2. Analisis Data Menurut Miles dan Huberman

Dari pengumpulan data dibuat reduksi data untuk memilah data yang relevan dan bermakna yang selanjutnya disajikan. Selain itu, pemilahan data difokuskan pada data yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan dan pendalaman atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Selanjutnya menyederhanakan dan menyusun secara sistematis dengan memfokuskan hal-hal yang dianggap penting tentang hasil dan temuan. Selanjutnya disajikan dalam bentuk penyajian data atau penulisan laporan dan menarik kesimpulan-kesimpulan.

1. Reduksi Data

Pada proses pengambilan data tentunya peneliti banyak menemukan hal yang baru, semakin lama peneliti meneliti akan semakin banyak data yang dihasilkan, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, dibutuhkan analisis data dengan mereduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan penggalian data selanjutnya.

Reduksi data diawali dengan menerangkan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting terhadap isi dari suatu data yang berasal dari lapangan, sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.⁸² Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data

⁸² Sugiyono, *Metode...*, hlm. 247.

yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.⁸³ Disini data mengenai model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari yang diperoleh dan terkumpul, baik dari hasil penelitian wawancara, observasi, dokumentasi) atau kepustakaan kemudian dibuat rangkuman.

2. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, metode selanjutnya adalah *data display* (penyajian data). Untuk penelitian kualitatif yang dimunculkan antara lain bersifat uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sebagainya. Dengan kata lain, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. *Data Display* merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, *table*, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.⁸⁴

Penyajian data setelah dilakukan reduksi data bertujuan untuk memahami struktur, pada struktur tersebut maka akan ditemukan hubungan atau kaitan antara struktur satu dengan yang lainnya. Analisis hubungan antara struktur harus dilakukan secara mendalam, agar hubungan yang terjadi memunculkan teori atau pemahaman baru, sehingga dari teori atau pemahaman baru tersebut dapat dijadikan landasan dalam penarikan kesimpulan. Sajian data dimaksudkan untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan penelitian tentang model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari, artinya data yang

⁸³ Imam Suprayogo, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 194.

⁸⁴ Sugiyono, *Metode...*, hlm. 249.

telah dirangkum tadi kemudian dipilih, sekiranya data mana yang diperlukan untuk penulisan laporan penelitian dalam bentuk teks yang berbentuk naratif.

3. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat simpulan sementara. Dalam tahap akhir, simpulan tersebut harus dicek kembali (diverifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya ke arah simpulan yang mantap. Penarikan simpulan bisa jadi diawali dengan simpulan *tentative* yang masih perlu disempurnakan. Setelah data masuk terus menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya, akhirnya didapat simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas. Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan.⁸⁵

Dalam tahap ini, penulis mengambil kesimpulan dari penyajian data berupa analisis data yang memberikan hasil lebih jelas mengenai model kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan implikasinya dalam peningkatan mutu pendidikan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari. Analisis yang dilakukan peneliti dalam tahap verifikasi ini merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini. Dengan demikian analisis ini dilakukan saat peneliti berada di lapangan dengan cara mendeskripsikan segala data yang telah di dapat, lalu dianalisis sedemikian rupa secara sistematis, cermat dan akurat. Dalam hal ini data yang digunakan berasal dari wawancara dan dokumen-dokumen yang ada serta hasil observasi yang dilakukan.

Dalam menganalisis dan menafsirkan data digunakan langkah-langkah sebagai berikut: *Pertama*, Perbandingan kejadian-kejadian yang aplikatif terhadap setiap kategori. Kejadian-kejadian yang ada di sekolah yang diteliti dibandingkan dengan kategori-kategori alternatif yang disusun oleh penulis

⁸⁵ Sugiyono, *Metode...*, hlm. 252.

berdasarkan rumusan masalah yang ada. *Kedua*, integrasi kategori dan kawasannya. Data yang telah dikategorisasi itu dimasukkan dalam pembahasan yang lebih spesifik dengan mengacu pada teori yang digunakan. *Ketiga*, pembatasan teori. Teori yang dipakai berasal dari teori model kepemimpinan Day, dan Danim. *Keempat*, penulisan teori. Hasil dari analisis teori yang dipakai, penulis merumuskan model dan praktik kepemimpinan yang ada di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifathul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, yang meliputi: sistem pengambilan keputusan, partisipasi bawahan, pembagian tugas dan penghargaan dan kritik.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data (triangulasi) mutlak diperlukan dalam penelitian kualitatif agar data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya dengan melakukan verifikasi terhadap data. Verifikasi terhadap data tentang model kepemimpinan kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengecek kembali hasil laporan penelitian yang berupa uraian data dan hasil interpretasi peneliti.
2. Melakukan triangulasi untuk menjamin objektivitas dalam memahami dan menerima informasi sehingga hasil penelitian akan lebih obyektif yang didukung *cross-check* sehingga hasil penelitian ini benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian kualitatif, terdapat tiga macam triangulasi, yaitu:

1. Triangulasi dengan sumber: Peneliti membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan informasi tentang model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Mifatahul Huda Linggasari yang diperoleh melalui metode dan alat yang berbeda. Penerapan metode ini dilakukan dengan cara (a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum

dengan apa yang dikatakannya secara pribadi; dan (c) Membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan.

2. Triangulasi dengan metode, dilakukan dengan dua cara, yaitu (a) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa tehnik pengumpulan data; dan (b) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
3. Triangulasi dengan teori, dalam hal ini peneliti melakukan pengecekan data dengan membandingkan teori-teori yang dihasilkan para ahli yang sesuai dan sepadan melalui penjelasan banding (*rival explanation*) dan hasil dari penelitian ini dikonsultasikan lebih lanjut dengan subyek penelilitian.⁸⁶

⁸⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, hlm. 331-332.

BAB IV

**SAJIAN DAN ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DI MI AL-FALAH KARANGTENGAH DAN MI MIFTAHUL HUDA
LINGGASARI KECAMATAN KEMBARAN KABUPATEN BANYUMAS**

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. MI Al-Falah Karangtengah

a. Profil Sekolah

Nama Madrasah	: MI AL-FALAH
Alamat Madrasah	: Jl. Raya Karangtengah RT. 07 RW. I
Desa	: Karangtengah
Kecamatan	: Kembaran
Kabupaten	: Banyumas
Kode Pos	: 53182
No. Telp	: 081391539182
Email	: alfalah.krtengah@gmail.com
Nama Yayasan	: Lembaga Pendidikan Ma'arif NU
Alamat Yayasan	: Jl. Sultan Agung Karangklesem Purwokerto, Telp. (0281) 622687
NSM	: 152830222153
NSB	: 112330222153
NPSN	: 203 024 15
Jenjang Akreditasi	: Terakreditasi A
Tgl SK. Pendirian	: 1 Januari 1978
No. SK Pendirian	: Kd.11.02/4/PP.00/3356/201
Tahun Beroperasi	: 26 November 1984
No. SK. Operasional	: Wk/5.C/4189/Pgm/MI/1984
Status Tanah	: Hak Pakai
Surat Kepemilikan Tanah	: Akta Tanah No. Desa Karangtengah
Luas Tanah	: 843 m ²
Status Bangunan	: Milik Sendiri ⁸⁷

b. Visi dan Misi Sekolah

Visi MI Al-Falah Karangtengah adalah “Unggul dalam IMTAQ (Iman dan Taqwa), IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi), Berakhlak Mulia, Disiplin dan Mandiri”. Sedangkan Misi dari MI Al-Falah Karangtengah adalah:

⁸⁷ Dokumentasi MI Al-Falah Karangtengah dikutip pada tanggal 17 Maret 2018.

- 1) Mewujudkan perilaku disiplin perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan administrasi dalam bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan non akademik.
- 3) Mewujudkan kompetisi dan kompetensi warga sekolah.
- 4) Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam mempelajari seni baca al-Qur'an dan menjalankan ajaran agama Islam.⁸⁸

c. Keadaan Guru dan Karyawan

Faktor yang sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan kegiatan yang ada di sekolah adalah guru, karena tanpa adanya guru kegiatan yang ada di sekolah tidak akan berjalan lancar dan tidak akan mencapai tujuan. Berikut di bawah ini daftar guru dan karyawan MI Al-Falah Karangtengah, yaitu:

Tabel 1
Data Guru Dan Karyawan
MI Al-Falah Karangtengah Tahun Pelajaran 2017/2018 ⁸⁹

No	Nama Guru&Karyawan NIP.	L/P	Tanggal Lahir	Ijazah	Jabatan	Mengajar
1.	Ngisa, S.Pd.I.,M.Pd. 19720905 200604 1 023	L	Banyumas, 05-09-1972	S-2	Kamad	IIB
2.	Ani Sofiatuzahroh, S.Pd.I	P	Banyumas, 27-08-1985	S-1	Gr. Kls	IVA
3.	Arif Susanto, S.Pd.I 19711221 200710 1 005	L	Banyumas, 21-12-1971	S-1	Gr. Kls	V
4.	Naeni Faidah Fitri.,S.E.,S.Pd.	P	Banyumas, 20-08-1979	S-1	Guru PJOK B.Jawa	Mapel
5.	Raharso, S.Pd.I	L	Banyumas, 05-09-1980	S-1	Gr. Kls	III
6.	Ridlo Pamuji	L	Banyumas, 07-10-1991	SMP	Penjaga	-
7.	Siti Aisyah, S.Pd.	P	Banyumas, 01-06-1980	S-1	Guru PJOK B.Ingg	Mapel
8.	Siti Mukhlisoh,S.Pd.I	P	Banyumas, 13-04-1976	S-1	Gr. PAI	Mapel
9.	Siti Mukhlisoh,S.Pd.I 19791106 200501 2 005	P	Banyumas, 06-11-1979	S-1	Gr. Kls	VI
10.	Sutrisno, S.Pd.I	L	Banyumas,	S-1	Gr. Kls	IIA

⁸⁸ Dokumentasi MI Al-Falah Karangtengah dikutip pada tanggal 24 Maret 2018.

⁸⁹ Dokumentasi MI Al-Falah Karangtengah dikutip pada tanggal 24 Maret 2018.

			07-08-1980			
11.	Umi Lestari, S.Pd.I. 19789516 299701 2 032	P	Banyumas, 16-05-1978	S-1	Gr. Kls	I
12.	Umi Chabibah,S.Pd.I	P	Banyumas, 04-06-1969	S-1	Gr. Kls	IV B

d. Keadaan Siswa

Keadaan siswa MI Al-Falah Karangtengah berjumlah 184 siswa yang kemudian terbagi ke dalam 8 kelas. Untuk dapat mengetahui lebih jelas bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2
Keadaan Siswa
MI Al-Falah Karangtengah Tahun Pelajaran 2017/2018 ⁹⁰

No	Kelas	Jumlah Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
			L	P	
1	I	1	19	10	29
2	II	2	30	14	44
3	III	1	13	16	29
4	IV	2	19	19	38
5	V	1	12	9	21
	VI	1	14	9	23
	Jml Total	8	107	77	184

e. Keadaan Saran dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan di MI Al-Falah Karangtengah digunakan sebagai kontribusi pada proses pendidikan. Di sisi lain sarana dan prasarana di madrasah dapat menciptakan suasana sekolah yang kondusif dan mendukung untuk memenuhi kebutuhan untuk menjalankan aktifitas di sekolah. Para siswa juga dapat menggali potensi yang dimiliki dengan sarana dan prasarana sekolah yang ada. Untuk melihat sarana dan prasarana di MI Al-Falah Karangtengah dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

⁹⁰ Dokumentasi MI Al-Falah Karangtengah dikutip pada tanggal 24 Maret 2018.

Tabel 3
Keadaan Sarana dan Prasarana MI Al-Falah Karangtengah
Tahun Pelajaran 2017/2018 ⁹¹

No	Jenis	Jumlah	Keadaan
A.	Gedung Sekolah		
1	Ruang Kelas	8 buah	Cukup
2	Ruang Guru	1 buah	Cukup
3	Ruang Perpustakaan	1 buah	Cukup
4	Ruang UKS	1 buah	Cukup
5	Ruang Kepala Sekolah	1 buah	Cukup
6	Masjid/Mushola	1 buah	Cukup
7	Sumur/Ledeng	1 buah	Cukup
8	Kamar Mandi/WC	2 buah	Baik
9	Listrik	Ada	Baik
B.	Perabot Sekolah		
10	Bangku Anak	20 buah	Baik
11	Meja Anak	90 buah	Baik
12	Kursi Anak	150 buah	Baik
13	Meja Guru di Kelas	8 buah	Baik
14	Meja Guru di Kantor	11 buah	Baik
15	Kursi Guru di Kelas	8 buah	Baik
16	Kursi Guru di Kantor	10 buah	Baik
17	Papan Tulis	8 buah	Baik
18	Komputer	1 buah	Baik
19	LCD/OHP	1 buah	Baik
20	Tiang Bendera	1 buah	Baik
21	Kursi Tamu	1 set	Cukup
22	Almari Kelas	7 buah	Cukup
23	Almari Kantor	3 buah	Cukup
24	Rak Buku	7 buah	Baik
25	Printer	2 buah	Baik
26	Laptop	3 buah	Baik
C.	Alat Peraga Matematika		Ada & Lengkap
D.	Alat Peraga IPA		Ada & Lengkap
E.	Alat Peraga PAI		Ada & Lengkap
F.	Alat Peraga IPS		Ada & Lengkap
G.	Alat Kesenian		Ada & Lengkap
H.	Alat Olahraga		Ada & Lengkap

⁹¹ Dokumentasi MI Al-Falah Karangtengah dikutip pada tanggal 24 Maret 2018.

2. MI Miftahul Huda Linggasari

a. Sejarah Berdiri

Lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Huda ini di bawah naungan Kementrian Agama yang terletak di Jalan Pondok Pesantren Mamba'ul Ushlil Hikmah, Desa Linggasari RT 07 RW 01 Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas. MI Miftahul Huda Linggasari didirikan pada tanggal 25 April 1979 oleh Bapak Kyai Akhmad Sayuti beserta rekan-rekannya dengan tujuan *pertama*, membantu pemerintah dalam usaha membina/mengembangkan kesejahteraan masyarakat dalam bidany pendidikan dan kebudayaan nasional. *Kedua*, mengusahakan terciptanya masyarakat muslim yang bertanggungjawab terhadap agama, nusa dan bangsa, *Ketiga*, mengusahakan agar pendidikan agama Islam, pengajaran kebudayaan nasional serta perilaku yang bernuansa Islam dalam kehidupan sendiri maupun masyarakat.

Adapun tanah yang dibangun Lembaga Pendidikan Miftahul Huda Linggasari ini merupakan lahan wakaf dari Bapak H. Usman, H. Abdul Muksin dan H. Sarta wijaya yang luas seluruhnya 600 m² terdiri dari luas bangunan 300 m² dan luas halaman 220 m². Madrasah ini berada di Desa Linggasari Kecamatan Kembaran dengan nama Miftahul Huda. Yayasan ini mendapat bantuan masing-masing Rp 10.000.000,00 sebagai kekayaan pangkal dan dengan tambahan kekayaan yayasan yang terdiri dari kekayaan pangkal. Sumbangan dari donatur/dermawan yang bersifat tidak mengikat baik berupa harta maupun benda, bantuan-bantuan dari pemerintah dan pendapatan-pendapatan lainnya yang sah seperti bantuan dari para darmawan berupa uang tunai, dari pemerintah, hibah dan lain sebagainya. Adapun pendiri Lembaga Pendidikan Miftahul Huda Linggasari adalah: Akhmad Sayuti, Tasimun, dan Imam Tohari.

Sejak berdirinya MI Miftahul Huda Linggasari telah mengalami beberapa kali pergantian kepala sekolah, yaitu:

- 1) Drs. Noto Buditahun tahun 1980 s.d. 1986

- 2) Sodali tahun 1986 s.d. 1997
- 3) Tarsikun tahun 1997 s.d. 2002
- 4) Siti Halimah tahun 2002 s.d. 2004
- 5) Pardan, A.Ma. tahun 2004 s.d. 2006
- 6) Saekul, S.H.I. tahun 2006 s.d. 2016
- 7) Ari Purwoko, S.Pd.I. tahun 2016 s.d. sekarang.⁹²

b. Visi dan Misi Madrasah⁹³

MI Miftahul Huda Linggasari memiliki Visi: “Taqwa, Cerdas, dan Kreatif”. Adapun Misi Miftahul Huda Linggasari adalah Mewujudkan Peserta Didik yang:

- 1) Berakhlaqul Karimah.
- 2) Berprestasi Tinggi
- 3) Trampil dan Mampu Menghadapi Tantangan Zaman.

c. Keadaan Guru dan Karyawan

Tenaga pendidik di MI Miftahul Huda Linggasari berjumlah 11 orang guru yang terdiri dari 4 orang guru berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 7 orang berstatus Guru Wiyata Bhakti dengan latar belakang pendidikan yang berbeda, yaitu: SMA/SMK, Diploma, maupun Sarjana. Tenaga pendidik di MI Miftahul Huda Linggasari dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4
Keadaan Guru dan Karyawan MI Miftahul Huda Linggasari
Tahun Pelajaran 2017/2018⁹⁴

No	Nama / NIP	L/P	Tempat, Tgl Lahir	Ijazah	Jabatan
1	Ari Purwoko, A.Ma. NIP.197711282007101002	L	Purbalingga 28-11-1977	S-1	Kamad G.Kls IV-VI
2	Tohari,S.Pd.I. 197112122005011002	L	Banyumas 12-12-1971	S-1	Guru Kelas IV-VI
3	Wahyu H. Leksono, S.Pd.I 197804022005011004	L	Banyumas 02-04-1978	S-1	Guru Kelas IV-VI
4	Faoziyah,A.Ma. 197905122007102002	P	Banyumas 12-05-1979	D-3	Guru Kelas IV

⁹² Dokumentasi MI Miftahul Huda Linggasari dikutip pada tanggal 23 Maret 2018.

⁹³ Dokumentasi MI Miftahul Huda Linggasari dikutip pada tanggal 23 Maret 2018.

⁹⁴ Dokumentasi MI Miftahul Huda Linggasari dikutip pada tanggal 23 Maret 2018.

5	Hayatul Mufidah, S.Pd.I	P	Banyumas 31-07-1978	S-1	Guru Kelas I-IV
6	Nofida K. Fahmi,S.Pd.I.	P	Purbalingga 18-11-1985	S-1	Guru Kelas II
7	Tri Astuti, S.Pd.I	P	Banyumas 17-11-1982	S-1	Guru Kelas I-VI
8	Abdul Hamid	L	Banyumas 18-09-1975	SMA	Guru Kelas III-VI
9	Siti Komariyah,S.Pd.I.	P	Banyumas 19-10-1991	S-1	Guru Kelas I-VI
10	Sodar Sa'id Tajudin	L	Banyumas 15-08-1988	SMK	Guru Kelas IV-VI
11	Khosiyah	P	Banyumas 10-12-1980	SMU	Guru Kelas I-V

d. Keadaan Siswa

Jumlah siswa MI Miftahul Huda Lingasari pada tahun pelajaran 2017/2018 berjumlah 153 anak yang terbagi menjadi enam kelas. Perincian jumlah siswa MI Miftahul Huda Lingasari bisa dilihat dari tabel 5 berikut ini.

Tabel 5
Keadaan Siswa MI Miftahul Huda Lingasari
Tahun Pelajaran 2017/2018⁹⁵

Kelas	Rombel	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
I	1	17	17	34
II	1	12	10	22
III	1	16	5	20
IV	1	10	9	19
V	1	17	14	31
VI	1	17	9	26
Jumlah	6	89	64	153

Pembinaan kesiswaan ditunjukan kepada pengembangan minat, bakat dan kreatifitas peserta didik baik dalam kegiatan kurikuler maupun dalam kegiatan ekstra kurikuler, upaya yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Menyediakan sarana pengembangan kreativitas siswa seperti sarana kesenian, olahraga, keterampilan, organisasi siswa, kepramukaan, keagamaan, dan sebagainya.

⁹⁵ Dokumentasi MI Miftahul Huda Lingasari dikutip pada tanggal 23 Maret 2018.

- 2) Membentuk kelompok-kelompok studi siswa sesuai dengan minat dan perhatiannya seperti kelompok lingkungan hidup, koperasi, sepak bola, dan lain-lain.
 - 3) Menyediakan dan membentuk tim pembimbing siswa yang terdiri dari atas guru-guru yang ada di madrasah untuk mengarahkan kelompok studi siswa.
 - 4) Menjalin kerja sama dengan pihak luar untuk mengembangkan kreatifitas siswa.
 - 5) Menyelenggarakan upacara-upacara khusus dan peringatan hari jadi bersejarah dengan menampilkan kreativitas siswa.
 - 6) Menyelenggarakan pameran hasil karya siswa kepada masyarakat terutama pada waktu-waktu tertentu. Misalnya pada waktu acara perpisahan kelas enam.
- e. Keadaan Sarana dan Prasarana

MI Miftahul Huda Lingasari memiliki tanah seluas 600 m² dengan bangunan seluas 380 m², dan halaman sekolah seluas 220 m². Berikut disajikan keadaan sarana prasarana sebagai penunjang dalam kegiatan belajar mengajar di MI Miftahul Huda Lingasari

Tabel 6
Keadaan Sarana dan Prasarana MI Miftahul Huda Lingasari
Tahun Pelajaran 2017/2018⁹⁶

No	Jenis	Jumlah	Keadaan
A.	Gedung Sekolah		
1	Ruang Kelas	6 buah	B
2	Ruang Guru	1 buah	B
3	Ruang Perpustakaan	1 buah	B
4	Ruang UKS	1 buah	B
5	Ruang Kepala Sekolah	1 buah	B
6	Masjid/Mushola	1 buah	B
7	Sumur/Ledeng	1 buah	B
8	Kamar Mandi/WC	2 buah	R
9	Listrik	1 buah	B
B.	Perabot Sekolah		
10	Bangku Sekolah	47 buah	B. 13 R. 34
11	Meja Anak	67 buah	B. 13 R. 34

⁹⁶ Dokumentasi MI Miftahul Huda Lingasari dikutip pada tanggal 23 Maret 2018.

12	Kursi Anak	40 buah	B
13	Meja Guru di Kelas	6 buah	R
14	Meja Guru di Kantor	10 buah	B. 9 R. 1
15	Kursi Guru di Kelas	6 buah	R
16	Kursi Guru di Kantor	13 buah	B. 12 R. 1
17	Papan Tulis	9 buah	B. 5 R. 4
18	Komputer	3 buah	B. 1 R. 2
19	Mesin Ketik	1 buah	R
20	Tiang Bendera	1 buah	B
21	Kursi Tamu	2 set	B. 1 R. 1
22	Almari	5 buah	B. 3 R. 2
23	Rak Buku	3 buah	B
24	Alat PPK	1 buah	B
25	Tenda	2 buah	B
26	Laptop	1 buah	B
C.	Alat Peraga Matematika		Ada & Lengkap
D.	Alat Peraga IPA		Ada & Lengkap
E.	Alat Peraga PAI		Ada & Lengkap
F.	Alat Peraga IPS		Ada & Lengkap
G.	Alat Kesenian		Ada & Lengkap
H.	Alat Olahraga		Ada & Lengkap

B. Sajian Data

1. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas

Kepala sekolah sebagai elemen terpenting dalam pendidikan sangat mempengaruhi terhadap perkembangan dan mutu pendidikan di MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, sehingga Kepala sekolah dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana hal ini yang dikemukakan oleh Kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah:

“Dalam dunia pendidikan tidak bisa lepas dari peran serta Kepala sekolah, karena Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang menentukan arah suatu lembaga pendidikan yang dipimpinnya, untuk melakukan inovasi membutuhkan figur Kepala sekolah yang profesional dan inovatif, karena pemimpin yang demikian, akan sangat menentukan perkembangan inovasi di sekolah. Berdasarkan beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan

peningkatan mutu sekolah banyak ditentukan oleh kepemimpinan Kepala sekolah”.⁹⁷

Kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas mengubah iklim kerja yang berbeda dengan sebelumnya, karena motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah berkaitan dengan nilai-nilai spiritual yang tinggi, nilai-nilai tersebut tidak hanya ditanamkan pada guru yang sudah lama tapi juga pada guru yang baru, hal tersebut dijelaskan Kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah pada saat wawancara dengan peneliti:

Motivasi itu selalu saya berikan pada semua guru di sini terlebih pada guru yang baru, jadi untuk mencapai kepuasan itu harus ada prestasi yang kita ukir dulu, prestasi itu dapat diukir dengan kerja keras dan kerja keras itu akan berhasil jika kita ikhlas, jadi kita bekerja itu hanya mengharap ridho Allah karena beribadah, jadi memberikan ilmu dengan ikhlas, kalau tidak ikhlas ilmu kita tidak akan diterima oleh anak, anak-anak hanya mendengarkan saja tapi ilmunya tidak bisa masuk, karena tidak ikhlas anak-anak jadi sulit menerima, kalau sudah semacam itu, kita tidak akan bisa mencapai prestasi, makanya satu itu tadi ibadah itu harus ikhlas, nah kalau di sini itu kita ikhlas Allah akan menghargai ilmu kita, *Iha* urusan rezeki itu nanti dibelakang nomer dua, Allah akan memberikan sendiri karena keikhlasan kita beribadah.⁹⁸

Dari penjelasan kepala sekolah di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual yang ditanamkan oleh kepala MI Al-Falah Karangtengah pada guru-guru dimaksudkan agar guru dapat bekerja di sekolah dengan ikhlas, hal tersebut dikarenakan keikhlasan kerja guru merupakan modal utama untuk memperoleh prestasi sekolah dan prestasi kerja guru. Menurut wakil Kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti mengatakan bahwa kepala sekolah memang sering memberikan motivasi yang berkaitan dengan nilai keagamaan, hal itu disampaikan dalam wawancara berikut:

“Kita biasanya diberi motivasi seperti ini, walaupun gaji kita tidak terlalu banyak kita wajib mensyukuri dan nanti kita punya gaji di

⁹⁷ Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

⁹⁸ Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

surga gitu orangnya, biasanya menghubungkan hal-hal seperti itu dengan agama, keagamaan, dan amal ibadah”.⁹⁹

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

Untuk mengubah kebiasaan dan menumbuhkan komitmen yang tinggi memang bukanlah suatu hal yang mudah, hal tersebut disampaikan kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

Untuk mengubah menjadi seperti itu pertama saya mengarahkan guru-guru dulu, dari yang kurang disiplin dan tanggung jawab menjadi mau disiplin dan bertanggung jawab, usaha mengubah kebiasaan seperti itu saya lakukan dengan memberi teladan yang baik pada mereka, memberikan nasehat berupa tujuan-tujuan yang luhur kebiasaan disiplin dan tanggung jawab di mana saja, kemudian mengungkapkan banyak terima kasih pada guru-guru yang sudah disiplin, dengan usaha seperti itu akhirnya sedikit demi sedikit bisa merubah kebiasaan guru-guru yang tidak disiplin itu menjadi disiplin, dan alhamdulillah saat ini budaya disiplin dan tanggung jawab mereka sudah tumbuh, jadi walaupun sering saya tinggal ke mana-mana atau tidak ada saya mereka sudah terbiasa seperti itu.¹⁰⁰

Selain itu kepala sekolah di sini selalu memberikan motivasi agar guru-gurunya itu mau menumbuhkan rasa kerjasama yang tinggi untuk kemajuan sekolahnya. Berdasarkan pengamatan peneliti *teamwork* dalam sekolah ini memang bagus, antara guru yang satu dengan yang lain itu mau membantu dan bekerjasama menyelesaikan pekerjaannya di sekolah, hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:

⁹⁹ Wawancara dengan Bapak Arif Susanto, Wakil Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 24 April 2018.

¹⁰⁰ Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

“Di sana itu *teamwork* guru-guru itu bagus artinya begini itu sudah dikondisikan sama Kepala sekolah, jadi kalau ada guru satu yang tidak masuk, guru yang lain membantu masuk di kelas itu, bagaimana caranya mengambil alih itu sudah diatur kalau semua guru sibuk semua, Kepala sekolah yang masuk, itu sudah dibuat begitu sehingga orang itu tidak merasa wah itu kan tugasnya si ini biarin aja dia yang menyelesaikannya sendiri. Itu ditanamkan di sana seperti itu, jadi *teamwork*-nya itu bagus jadi walaupun tidak dikasih tau oleh guru kelasnya, guru yang lain itu langsung mengambil alih sendiri, jadi anak-anak tidak dibiarkan saja! Sehingga kerjasamanya di situ bagus, terus biasanya kalau ada kelas yang gurunya tidak bisa mengatasi permasalahan atau menyampaikan materi maka guru BP yang disuruh di kelas itu, jadi hal-hal yang seperti itu sudah dibuat kerjasama yang bagus.¹⁰¹

Komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas sekolah memang ditunjukkan oleh guru dalam bentuk kerjasama yang bagus antara guru satu dengan guru yang lain, bahkan dengan kepala sekolah juga demikian. Mereka menyadari bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan mereka, hal tersebut dijelaskan oleh kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Pada umumnya guru-guru di sini menyadari jika sekolah ini bagus maka guru-gurunya pun akan dapat nama yang bagus. Misalnya kalau kelas itu nilai ujiannya baik dan lulus semua itu bukan karena jasa guru tapi semua komponen itu berantai saling mempengaruhi, keberhasilan sekolah itu keberhasilan semua guru di sini, hal itulah yang sering ditancapkan oleh Kepala sekolah pada guru-gurunya”.¹⁰²

Berdasarkan pengamatan peneliti semangat kerja yang dimiliki oleh kepala MI Al-Falah Karangtengah dan guru-guru di situ memang tinggi, dalam bekerja mereka selalu tanggap dengan situasi dan tidak nampak satupun dari mereka yang malas, hal ini menunjukkan bahwa usaha Kepala sekolah untuk mengkondisikan mereka itu berhasil, karena antara Kepala sekolah dan guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas sekolah ini, hal tersebut dapat terlihat dalam suasana sekolah sehari-hari, ada atau tidaknya Kepala sekolah keadaan sekolah tetap kondusif, guru-guru tetap tertib dan disiplin, suasana yang demikian itu bisa

¹⁰¹ Wawancara dengan Ani Sofiatuzahroh, Guru MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 27 April 2018.

¹⁰² Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

didapati di MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas.¹⁰³

Model kepemimpinan MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas untuk menyikapi semua permasalahan di sekolah dengan cepat, baik itu permasalahan yang dihadapi oleh para guru atau murid di sekolah, hal tersebut dimaksudkan agar permasalahan itu tidak berlarut-larut sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Dengan begitu guru bisa bekerja dengan baik dan murid-murid bisa belajar dengan tenang.

Kepala MI Al-Falah Karangtengah di mata guru-guru adalah orang yang cerdas, pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan, disiplin, sering memberi teladan pada guru-guru, kreatif. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti menyatakan bahwa:

“Kepemimpinannya bagus ya, soalnya dia orangnya pandai menyikapi masalah, cepat tanggap dengan keadaan apapun, orangnya disiplin sering memberi teladan pada guru-guru di sini, seperti berangkat ke sekolah sejak pagi sebelum guru datang dan orangnya kreatif, kreatifnya di sini dia itu yang membuat alat peraga, tulisan-tulisan yang ditempel di dinding-dinding sekolah, dan dia orangnya tidak bisa diam, diamnya Kepala sekolah itu selalu melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu”.¹⁰⁴

Pada setiap dinding yang ada di MI Al-Falah Karangtengah terdapat pajangan berupa tulisan-tulisan yang berisi tentang pesan moral yang diambil dari Hadits Rasul dan kata-kata bijak, setiap orang yang masuk ke halaman sekolah akan melihat banyak sekali tulisan-tulisan yang ditempel di dinding sekolah, tulisan tersebut merupakan hasil kreativitas dari Kepala sekolah yang ingin disampaikan pada seluruh warga sekolah.¹⁰⁵

Kepala MI Al-Falah Karangtengah memang memiliki banyak sekali ide dan gagasan cemerlang, hal itu juga disampaikan salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:

¹⁰³ *Observasi* penulis pada tanggal 24 Maret dan 27 April 2018.

¹⁰⁴ *Wawancara* dengan Bapak Arif Susanto, Wakil Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 24 April 2018.

¹⁰⁵ *Observasi* penulis pada tanggal 24 Maret 2018.

“Kepala sekolah tergolong orang yang pandai menyikapi masalah, disiplin, sering memberi teladan pada guru-guru, kreatif, pekerja keras dan tidak bisa diam, selalu melakukan pekerjaan dan menghasilkan sesuatu, serta banyak mempunyai ide atau gagasan-gagasan baru, cepat tanggap dengan keadaan apapun sehingga apa yang dia dapatkan langsung diberikan atau disampaikan pada semua guru, tidak suka menunda pekerjaan, pemberani, tegas, optimis dan *berani mengambil resiko*”.¹⁰⁶

Selain memiliki kelebihan di atas, kepala sekolah termasuk orang yang cepat merespon dan menindaklanjuti informasi baru, sehingga informasi baru yang diperoleh itu bisa cepat diterima oleh guru-guru di sekolah, hal tersebut diungkapkan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kepala sekolah di sini itu termasuk orang yang cepat merespon informasi baru, jadi kalau ada informasi yang baru atau pembaharuan dibidang apa yang di terima itu langsung ditindak lanjuti, langsung direkam dan langsung ditulis kalau memang perlu ditulis dalam bentuk makalah, atau kata-kata bijak kemudian ditempel di dinding atau kalau untuk model pembelajaran itu langsung disampaikan ke guruguru, sehingga guru-guru itu cepat mengetahui perkembangan informasi baru, jadi kemauan Kepala sekolah untuk meningkatkan pendidikan itu tinggi sekali”.¹⁰⁷

Berdasarkan pengamatan peneliti kepala sekolah ini memang orang yang tidak bisa diam, karena setiap berada di kantor selalu sibuk dengan pekerjaannya dan jika sudah melakukan pekerjaan selalu serius tidak mengenal waktu dari pagi sampai siang bahkan sampai sore, tidak pernah kelihatan santai, selalu saja ada pekerjaan yang dilakukan, dan cenderung tidak bisa diam karena di setiap waktunya selalu digunakan untuk menyelesaikan semua pekerjaannya, misalnya saja waktu menemui tamu kepala sekolah masih sempat menanda tangani nomor ujian anak-anak kelas.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Wawancara dengan Bapak Raharso, Guru MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 11 Mei 2018.

¹⁰⁷ Wawancara dengan Ani Sofiatuzahroh, Guru MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 27 April 2018.

¹⁰⁸ Observasi penulis pada tanggal 11 Mei 2018.

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa kepala MI Al-Falah Karangtengah merupakan figur Kepala sekolah yang selalu berupaya dengan keras dengan memanfaatkan semua kemampuan yang dimilikinya, untuk meningkatkan kualitas dan kemajuan sekolah. Selain memaksimalkan kemampuannya Kepala sekolah juga berupaya untuk menggali potensi guru, murid dan masyarakat untuk dapat bekerja sama mencapai tujuan yang diharapkan.

Kemampuan yang dimiliki oleh Kepala sekolah untuk memimpin sekolah memang tidak diragukan lagi, karena kepala MI Al-Falah Karangtengah ini merupakan sosok pemimpin yang mempunyai kelebihan untuk memimpin warga sekolah, dimana kelebihan itu bisa jadi tidak dimiliki oleh guruguru atau warga sekolah lain. Selain pekerja keras Kepala sekolah juga mempunyai kelebihan dalam manajemen sekolah, hal tersebut disampaikan oleh guru senior di MI ini pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kalau menurut saya, bagus itu manajemennya, saya melihat mungkin lain dengan kepala sekolah yang lain, malah banyak kepala sekolah yang belajar ke situ, ya dia memang manajemennya itu bagus”.¹⁰⁹

Seorang kepala sekolah memang harus mempunyai kemampuan manajemen yang bagus agar dapat mengelola lembaga yang dipimpinnya, hal tersebut dikarenakan kemampuan manajemen sangat penting bagi seorang pemimpin. Di samping mempunyai kemampuan yang lebih, Kepala sekolah termasuk orang yang sangat menghargai kinerja para gurunya, hal tersebut diungkapkan oleh wakil Kepala sekolah bidang kurikulum pada saat wawancara dengan peneliti:

“Biasanya cara pemberian penghargaan Kepala sekolah terhadap guru-guru di sini, apabila berhasil melakukan sesuatu atau sudah disiplin itu disampaikan melalui ucapan terima kasih memang penghargaan tersebut tidak berupa barang atau uang, tetapi dengan penghargaan seperti itu guru-guru menjadi lebih termotivasi dalam mengajar”.¹¹⁰

¹⁰⁹Wawancara dengan Bapak Arif Susanto, Wakil Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 24 April 2018.

¹¹⁰Wawancara dengan Bapak Arif Susanto, Wakil Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 24 April 2018.

Penghargaan yang diberikan pada guru-guru yang berprestasi memang tidak berupa barang dan uang, namun penghargaan itu diberikan dengan menyampaikan ucapan trimakasih pada guru-gurunya. Penghargaan tersebut dimaksudkan agar guru-guru bisa termotivasi untuk memperoleh prestasi. Selain penghargaan Kepala sekolah juga memberikan teguran pada guru-guru yang melakukan kesalahan, hal itu disampaikan oleh Kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Biasanya kalau ada guru yang melakukan kesalahan itu biasanya saya panggil di kantor dan saya nasehati kemudian di forum rapat juga saya sampaikan ke guruguru yang lain supaya tidak terjadi kesalahan yang sama pada guru-guru yang lain, tapi kesalahannya masih wajar-wajar saja, jadi cukup saya tegur saja, dan alhamdulillah saya masih belum pernah menghukum guru di sini apalagi mengeluarkannya”.¹¹¹

Setiap ada guru yang melakukan kesalahan oleh Kepala sekolah selalu ditegur dan dinasehati, bahkan juga disampaikan dalam rapat dewan guru yang lain, hal ini sengaja dilakukan oleh Kepala sekolah agar guru yang lain tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian guru-guru akan selalu berhati-hati dalam bertindak dan menjalankan tugasnya.

Dalam melakukan supervisi apabila ada guru yang melakukan kesalahan dalam menyampaikan pelajaran Kepala sekolah juga langsung mengingatkan, hal tersebut juga disampaikan oleh Kepala sekolah pada saat wawancara:

“Kalau melakukan supervisi saya biasanya langsung masuk ke kelas tanpa memberi tahu guru-guru terlebih dahulu, mengikuti pembelajaran di dalam kelas langsung waktu pembelajaran, apabila ada kesalahan guru dalam menyampaikan konsep, guru itu saya panggil saya ajak ke kantor sebentar saya nasehati, atau biasanya langsung saya bantu membetulkan tanpa menyalahkan gurunya”.¹¹²

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa Kepala sekolah selalu berupaya memberikan yang terbaik kepada peserta didiknya, hal tersebut

¹¹¹ Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

¹¹² Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

diberikan melalui profesionalisme guru yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keberhasilan peserta didik.

Berdasarkan pengamatan peneliti Kepala sekolah adalah orang yang sangat disiplin misalnya untuk jam datang ke sekolah itu biasanya lebih pagi dari pada guru-gurunya, kemudian waktu masuk kantor adalah untuk bekerja, bukan untuk melakukan aktivitas lain yang tidak bermanfaat, jadi untuk kedisiplinannya memang patut untuk diteladani guru-guru.¹¹³

Bentuk keteladanan yang lain dari Kepala sekolah biasanya melalui perilaku secara langsung, misalnya jika melihat halaman yang kotor Kepala sekolah sudah terbiasa membersihkan halaman itu sendiri, secara tidak langsung Kepala sekolah memberikan contoh kepada para guru agar mau melakukan apa yang dilakukan oleh Kepala sekolah, hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru MI Al-Falah Karangtengah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kepala sekolah itu biasanya memberikan teladan pada guru-guru melalui perilaku misalnya jika di depan situ ada sampah, terus Kepala sekolah melihat itu langsung diambil dan dibuang ditempat sampah, hal yang seperti ini di contohkan secara langsung, artinya apa yang dilakukan oleh Kepala sekolah itu juga harus dilakukan oleh guru-guru di sini, jadi tanpa disuruh guru-guru harus bisa tanggap dengan keadaan apapun”.¹¹⁴

Sementara dalam pendelegasian wewenang berdasarkan pengamatan peneliti Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru-guru yang dianggap mampu dan pendelegasian itu tidak hanya pada wakil Kepala sekolah atau satu guru saja tapi tergantung dari kemampuan masing-masing guru untuk di beri tanggung jawab.

Sebelum mendelegasikan tugas pada guru, Kepala sekolah sudah mengidentifikasi kemampuan masing-masing guru, sehingga Kepala sekolah paham kemampuan para gurunya. Hal tersebut disampaikan lebih lanjut oleh Kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

¹¹³ *Observasi* penulis pada tanggal 24 Maret, 27 April, dan 11 Mei 2018.

¹¹⁴ *Wawancara* dengan Bapak Raharso, Guru MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 11 Mei 2018.

“Kalau pendelegasian itu biasanya saya mempercayakan pada guru-guru tertentu, jadi saya paham betul kemampuan guru-guru saya. Misalnya kalau lomba-lomba itu saya mendelegasikan guru ini, kalau ada apa-apa guru itu, yang jelas ndak semua guru itu mempunyai kemampuan yang sama”.¹¹⁵

Kepala MI Al-Falah Karangtengah Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas termasuk figur pemimpin yang obyektif karena mampu memperlakukan guru dengan perlakuan yang sama, semua guru mendapatkan perlakuan yang sama oleh Kepala sekolah, jika ada guru yang melakukan kesalahan selalu mendapatkan teguran. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu guru MI Al-Falah Karangtengah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kalau ada guru yang melakukan kesalahan itu langsung dipanggil, misalnya ada guru yang terlambat itu harus bilang sama Kepala sekolah terlambatnya karena apa? kalau ndak bilang terus diam saja ndak ada alasannya itu biasanya orangnya marah, jadi Kepala sekolah itu gitu, kalau ada apa-apa biasanya langsung disampaikan di depan kita semua, langsung di tegur, disampaikan pada semua dan berlaku untuk semua tidak ada perbedaan”.¹¹⁶

Hal tersebut juga disampaikan oleh salah satu guru sekolah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Itu kalau ada guru yang salah itu langsung ditegur, termasuk saya kalau salah ya ditegur, jadi memang tidak membeda-bedakan antara yang satu dengan yang lain, kalau memang salah ya disalahkan”.¹¹⁷

Berdasarkan pengamatan peneliti rapat guru-guru dengan Kepala sekolah dilakukan setiap waktu ketika ada suatu permasalahan atau sesuatu yang harus di bahas, jadi ketika ada sesuatu Kepala sekolah langsung mengumpulkan guru-guru untuk rapat dan dibina.¹¹⁸ Hal tersebut juga diungkapkan oleh salah satu guru pada saat wawancara dengan peneliti:

“Pembinaan ini dilakukan awal ajaran baru atau libur semester, selain itu guru-guru juga mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh kanwil

¹¹⁵ Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

¹¹⁶ Wawancara dengan Bapak Raharso, Guru MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 11 Mei 2018.

¹¹⁷ Wawancara dengan Bapak Arif Susanto, Wakil Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 24 April 2018.

¹¹⁸ Observasi penulis pada tanggal 20 April 2018.

kemenag dan kemendikbud atau biasanya Kepala sekolah mengadakan pelatihan sendiri dan pemantapan sendiri bahkan sebelum dilatihkan dipelatih biasanya sudah belajar sendiri, selain dari pelatihan mereka juga membaca buku-buku baru tentang pembelajaran atau ada salah satu guru yang membaca kemudian langsung disampaikan ke guru-guru yang lain, misalnya model pembelajaran yang diperoleh dari pelatihan kurikulum 2013 atau pembelajaran Islam itu dipadukan dengan model pembelajaran secara umum”.¹¹⁹

Dari data di atas menunjukkan bahwa koordinasi antara Kepala sekolah dan guru-guru di MI Al-Falah Karangtengah berjalan dengan baik, setiap ada permasalahan atau ketika ada sesuatu yang harus dibicarakan mereka selalu dikoordinasikan dan dirapatkan, sehingga tumbuh kerjasama dan kekompakan di antara mereka. Di samping itu, Kepala sekolah juga termasuk orang yang mempunyai perhatian pada guru-gurunya, berdasarkan pengamatan peneliti terhadap hubungan Kepala sekolah dengan guru-guru di sini, menunjukkan bahwa Kepala sekolah mempunyai perhatian dan kepedulian yang tinggi terhadap guru-guru dan juga siswa-siswinya, adanya komunikasi yang baik antara guru dengan Kepala sekolah di setiap waktu, nampak lingkungan kerja yang nyaman dan kekeluargaannya yang kental, selain itu kerjasama antar warga sekolah sudah terkondisikan dengan baik antara guru yang satu dengan yang lain.

Selain itu, bentuk perhatian Kepala sekolah terhadap guru-guru juga dijelaskan oleh wakil kepala MI Al-Falah Karangtengah pada saat wawancara dengan peneliti:

“Kalau perhatiannya cukup baik sebenarnya, misalnya kalau kemaren itu ada salah satu guru yang sakit beliaunya segera mengajak “ayo kita segera ke sana” karena waktu itu saya yang ndak bisa dengan bu Aisyah sehingga waktu itu kita ndak jadi ke sana”.¹²⁰

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala MI Al-Falah Karangtengah pada saat wawancara dengan paneliti:

¹¹⁹ Wawancara dengan Ibu Umi Lestari, Guru MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 27 April 2018.

¹²⁰ Wawancara dengan Ani Sofiatuzahroh, Guru MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 27 April 2018.

“Perhatian terhadap guru di sini itu bisa berupa menjenguk guru yang sakit, meningkatkan kesejahteraan dan finansialnya, mengusahakan agar guru lama yang tidak punya rumah itu bisa punya rumah, saya coba yang mengurus keperluan tersebut dan guru bisa membayar dengan cara mengangsur, kemudian jika ada informasi untuk melanjutkan studi atau pendaftaran PNS bagi yang belum PNS langsung saya sampaikan ke guru-guru”.¹²¹

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

Berdasarkan pengamatan peneliti peran Kepala sekolah di sini memang sangat besar sekali, sehingga Madrasah Ibtidaiyah ini bisa berkembang sedemikian rupa, kemajuan Madrasah Ibtidaiyah ini dapat dilihat dari data lapangan bahwa banyak kepala sekolah dari sekolah-sekolah lain yang berkonsultasi dan belajar dengan Kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah ini, kalau dari segi kemampuannya memang tidak diragukan lagi sehingga banyak Kepala sekolah yang menimba ilmu ke sini.

2. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas

Kepemimpinan kepala sekolah MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas sebagai elemen terpenting dalam pendidikan sangat mempengaruhi terhadap perkembangan dan mutu pendidikan, sehingga Kepala sekolah dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana hal ini yang dikemukakan oleh Kepala MI Miftahul Huda Linggasari:

“Kami dalam menjalankan tugas untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MI Miftahul Huda Linggasari ini berusaha memberdayakan sumber daya yang ada melalui kerjasama secara aktif dan memberikan kesempatan kepada semua tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dengan mengikuti diklat, seminar, *work shop*, maupun melanjutkan ke jenjang atasnya. Saya juga

¹²¹ Wawancara dengan Bapak Ngisa, Kepala MI Al-Falah Karangtengah pada tanggal 20 April 2018.

melibatkan seluruh tenaga yang ada untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan yang dapat menunjang kualitas program sekolah. Dalam hal ini saya memandang bahwa kegagalan dan keberhasilan seorang pemimpin. Saya mempunyai prinsip bahwa sekolah kalau mau baik harus diajar oleh guru yang baik dan guru apabila mau baik harus dipimpin oleh pemimpin yang baik pula”.¹²²

Sebagaimana penuturan salah satu guru MI Miftahul Huda Linggasari:

“Bapak kepala sekolah kami selalu berupaya untuk memberdayakan SDM yang ada dengan cara kerja sama yang baik. Karena dengan bekerja sama semua tugas menjadi ringan, seperti prinsip kepala sekolah “Kalau kamu mau baik harus diajar oleh guru baik, guru yang baik harus di pimpin oleh pemimpin yang baik pula”.¹²³

Dalam menjalankan tugas Kepala MI Miftahul Huda Linggasari menggunakan para wakil kepala sekolah dan para staf yang lain dengan membagi tugas kerja. Kepala MI Miftahul Huda Linggasari memandang bahwa kemajuan sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dicapai tanpa adanya kebersamaan atau dengan kata lain menggunakan konsep manajemen *partnership* yaitu kemajuan sebuah lembaga itu tidak ditentukan oleh satu orang melainkan dalam sebuah tim. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala MI Miftahul Huda Linggasari:

“Konsep yang kami kembangkan ialah manajemen *partnership* maksudnya kemajuan sebuah lembaga pendidikan ini tidak ditentukan oleh satu orang saja akan tetapi bekerja dalam sebuah tim. Kami mempunyai komitmen bahwa mutu harus terwujud dengan mengambil langkah (a) mengadakan kajian-kajian, (b) kita sepakat sekolah ini harus maju dan sesuai dengan masyarakat, (c) memiliki konsep iklas/dediksi tinggi, (d) usaha maksimal dari semua komponen dhoir dan bathin”.¹²⁴

¹²² Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

¹²³ Wawancara dengan Bapak Tohari, Wakil Kepala dan Guru MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 16 April 2018.

¹²⁴ Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

Hal senada juga disampaikan oleh salah satu guru MI Miftahul Huda Lingasari, bahwa: “Kemajuan suatu pendidikan tidak ditentukan oleh satu orang saja, akan tetapi karena bekerja dalam sebuah tim”.¹²⁵

Mengenai pembagian tugas bagi guru dan staf sekolah serta disiplin bagi guru dan staf sekolah lainnya dapat dilihat dalam kutipan wawancara dengan kepala sekolah berikut ini:

“Mengenai pembagian tugas bagi guru dan jadwal mengajarnya semua dirapatkan dengan guru dan staf sekolah lainnya, sehingga akan diambil keputusan yang terbaik di dalam rapat tersebut. Demikian juga dengan masalah disiplin semuanya akan dibicarakan di dalam rapat. Jika ada yang melanggar peraturan tersebut maka akan ditegur. Contoh misalnya ada informasi dari orang tua murid yang disampaikan kepada saya. Maka saya cek dulu kebenarannya, jika informasi tersebut memang benar maka didalam rapat akan sampaikan dan dihimbau agar guru yang bersangkutan dapat menyadarinya, jika masalahnya tidak terlalu berat. Tetapi jika masalah kedisiplinan yang dilakukan oleh guru adalah merupakan masalah yang berat maka akan dipanggil secara pribadi karena tidak bisa dibuka di depan umum atau tidak ada kaitannya dengan guru lain”.¹²⁶

Kepala sekolah mengadakan rapat dalam pembagian tugas, jadwal mengajar, dan masalah disiplin guru. Apabila ada yang melanggar disiplin sekolah yang dilakukan oleh guru maka kepala sekolah akan memberikan himbauan secara umum, tetapi jika masalah pelanggaran yang berat kepala sekolah akan memanggil secara pribadi guru yang bersangkutan. Hal tersebut dibenarkan oleh guru dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Sebagai guru saya merasa beliau sangat bijak dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pembagian tugas guru dan jadwal mengajar, biasanya kepala sekolah dibantu oleh wakasek kurikulum dalam membuat jadwal mengajar bagi guru. Setiap guru dilibatkan di dalam rapat tersebut dan bagi guru yang bertugas sebagai wali kelas ditanya mau di kelas berapa karena ada sebagian guru yang kadang-kadang meminta bergantian untuk menjadi wali

¹²⁵ Wawancara dengan Ibu Hayatul Mufida, Guru MI Miftahul Huda Lingasari pada tanggal 03 Mei 2018.

¹²⁶ Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Lingasari pada tanggal 14 April 2018.

kelas. Jadi di dalam rapat tersebut akan diambil keputusan oleh kepala sekolah berdasarkan hasil musyawarah dengan guru-guru”.¹²⁷

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut kepala sekolah melibatkan seluruh guru dalam rapat pembagian tugas dan disiplin sekolah, serta adanya musyawarah dengan mendengarkan seluruh aspirasi dan saran-saran dari bawahannya untuk mengambil keputusan.

Penentuan disiplin bagi guru, staf sekolah, dan siswa dilakukan di dalam rapat dengan melibatkan seluruh warga sekolah agar dihasilkan keputusan berdasarkan hasil musyawarah. Kepala sekolah juga menggunakan informasi-informasi yang didapatkan kemudian mengecek kebenarannya. Setelah di cek kebenarannya maka kepala sekolah mengambil tindakan. Hal yang serupa juga diungkapkan oleh staf bagian administrasi seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau selalu berkoordinasi dengan bagian administrasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bagian administrasi. Mengenai kedisiplinan guru dan staf sekolah, misalnya jam masuk guru pernah ada kebijakan yang diralat. Waktu itu diputuskan masuk kerja jam 06.30 setelah berjalan beberapa minggu ternyata tidak efektif karena banyak guru yang terlambat dan akhirnya diambil keputusan jam masuk kerja diundur menjadi jam 07.00. Jadi keputusan yang berkaitan dengan masalah disiplin masuk kerja bagi guru bisa saja diralat karena banyak hal yang tidak efektif, artinya keputusan yang sudah diambil oleh kepala sekolah bisa saja menjadi keputusan atau kebijakan yang bisa dirubah berdasarkan hasil musyawarah”.¹²⁸

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah dapat menarik keputusan yang diambilnya jika tidak sesuai dengan situasi dan kondisi setelah keputusan tersebut dilaksanakan dan akan dimusyawarahkan kembali dengan bawahannya untuk pengambilan keputusan yang baru.

Berdasarkan pengamatan penulis pada hari rabu tanggal 30 Nopember 2017 para guru bersikap disiplin yang ditunjukkan dengan tetap mematuhi peraturan dengan masuk mengajar sesuai dengan jadwal yang sudah

¹²⁷ Wawancara dengan Ibu Siti Komariyah, Guru MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 03 Mei 2018.

¹²⁸ Wawancara dengan Ibu Tri Astuti, Guru dan Staf Bagian Adminstrasi MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 03 Mei 2018.

ditentukan. Walaupun kepala sekolah tidak berada di tempat dikarenakan ada kesibukan dinas luar. MI Miftahul Huda Linggasari ini tetap terkendali dengan adanya wakil kepala sekolah sebagai perwakilan dari kepala sekolah. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang baik dari seorang kepala sekolah yang mampu mempengaruhi perilaku bawahannya sehingga siap menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Dalam menjaga kelangsungan suatu lembaga pendidikan tidak akan terlepas dari kegiatan yang esensial yaitu membina hubungan antar individu yang berada didalamnya agar tidak memicu timbulnya pertentangan pendapat dan keinginan yang dapat mempengaruhi suasana kerja dalam suatu lembaga pendidikan. Pembinaan tersebut harus mengutamakan terciptanya suasana yang lebih kondusif dan kooperatif tetapi juga harus memperhatikan agar pengambilan suatu keputusan oleh kepala sekolah tidak berefek negatif apalagi destruktif bagi sekolah.

Ada beberapa upaya yang dilakukan oleh kepala MI Miftahul Huda Linggasari di dalam menjaga hubungannya baik dengan guru, staf sekolah lainnya, siswa, orang tua siswa, komite sekolah maupun dengan masyarakat sekitar. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagaimana terdapat dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Hal pertama yang saya lakukan ketika pertama kali menjadi kepala MI Miftahul Huda Linggasari ini saya mengatakan kepada rekan-rekan semuanya bahwa kepala sekolah tidak akan bisa bekerja tanpa ada rekan-rekan semua, sedangkan rekan-rekan akan tetap jalan walaupun tanpa ada kepala sekolah. Jadi itu yang saya sampaikan pertama kali pindah ke sekolah ini karena merupakan prinsip saya sejak dulu”.¹²⁹

Kutipan wawancara di atas, menyatakan bahwa kepala sekolah tidak akan dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik jika tidak ada dukungan dari para bawahannya, sebaliknya apabila kepala sekolah bekerjasama dengan warga sekolah maka akan dapat mencapai tujuan sekolah yang diinginkan. Kepala MI Miftahul Huda Linggasari berusaha untuk

¹²⁹ Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

merangkul seluruh warga yang ada di sekolah untuk menjalankan tugas dan kewajibannya masing-masing tanpa merasa diperintah oleh kepala sekolah, berdasarkan kesadaran diri sendiri untuk bersama-sama dan saling memahami antara satu dengan yang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan sekolah. Kepala MI Miftahul Huda Linggasari sangat menyadari bahwa hubungan yang baik akan menghasilkan kerjasama yang baik pula sehingga dapat mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.

Secara lebih luas hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah sudah terjalin dengan baik. Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua siswa sangat aktif dalam memberikan dukungan, dalam kutipan wawancara beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Saya sudah menjadi komite sekolah MI Miftahul Huda Linggasari selama 3 tahun, selama ini koordinasi sekolah dengan komite sekolah baik-baik saja, aman, damai, karena sebagai mitra sekolah dalam menentukan kebijakan-kebijakan, keputusan bersama antara komite dengan sekolah akan menjadi dasar bagi pelaksanaan kebijakan yang diambil oleh sekolah”.¹³⁰

Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua siswa selalu memberikan dukungan terhadap kebijakan-kebijakan sekolah. Sedangkan bentuk hubungan sekolah dengan orang tua siswa sebagai pribadi dilakukan untuk melakukan pembinaan secara bersama-sama apabila terjadi penyimpangan perilaku dari siswa.

Dalam hal hubungan dengan masyarakat sekitar sekolah, dalam kutipan wawancara berikut mengungkapkan sebagai berikut:

“Saya sudah lama tinggal di sini dan memang orang asli sini. Sebagai kepala sekolah beliau menurut saya bisa menempatkan diri sebagai pribadi maupun sebagai kepala sekolah. Apabila sekolah mengadakan berbagai kegiatan di luar jam sekolah misalnya kegiatan pramuka maka akan ada surat pemberitahuan secara resmi kepada ketua RT sebagai ketua di lingkungan setempat, hal ini dimaksudkan agar menjaga hal yang tidak diinginkan”.¹³¹

¹³⁰ Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

¹³¹ Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalin hubungan dengan masyarakat secara baik, hubungan yang formal misalnya seperti ada pemberitahuan mengenai kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah, sementara hubungan yang sifatnya tidak formal dengan masyarakat ditunjukkan dengan hadir dalam acara undangan perkawinan maupun acara-acara lainnya di masyarakat sekitar.

Berdasarkan pengamatan penulis kepala sekolah telah melakukan hubungan kemanusiaan dengan baik yang terlihat ketika rapat kepala sekolah mendengarkan pendapat para guru dan stafnya. Dalam upaya membentuk hubungan kemanusiaan dengan para bawahan kepala MI Miftahul Huda Linggasari melakukannya melalui pendekatan seperti kawan yang beliau tuturkan berikut ini:

“Upaya yang saya lakukan dalam membentuk hubungan yang baik dengan para guru, staf sekolah, dan siswa semuanya saya perlakukan sebagai teman, sebagai rekan kerja, tidak pernah saya menganggap mereka itu sebagai bawahan yang seenaknya saya perintah. Saya akan selalu berusaha mengajak bicara setiap orang mengenai tugas-tugas yang akan mereka laksanakan sesuai *job*-nya masing-masing, jadi saya lebih suka dengan bicara dalam artian tidak memerintah, karena biasanya akan lebih mudah yang demikian supaya guru dan staf lainnya itu tidak merasa diperintah karena mereka bawahan jadi mereka akan menjalankan tugasnya itu secara ikhlas tanpa ada paksaan”.¹³²

Dari kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah berupaya menciptakan hubungan yang baik dengan guru dan staf lainnya agar dapat bekerja sama mencapai tujuan sekolah. Agar bawahan dapat bekerja dengan keikhlasan, kepala sekolah memosisikan dirinya sebagai teman dari para bawahannya. Hal ini dibenarkan oleh guru sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau adalah sosok pimpinan yang cukup sabar dalam membina kami sebagai guru dan beliau merupakan orang yang cakapan dan teliti dalam menangani segala sesuatu di sekolah ini, beliau juga memperhatikan semuanya, beliau dapat mengendalikan semua apa-apa yang disekolah ini walaupun rumah beliau jauh dari sekolah ini.

¹³² Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

Walaupun beliau ada tugas luar tetap memantau sekolah dengan menghubungi wakasek ataupun guru lainnya, beliau tetap mengetahui perkembangan sekolah. Mulai dari yang senior sampai yang junior diayomi oleh beliau, saya melihat beliau itu berusaha untuk menyelami masing-masing karakter warga di sekolah ini dan memahaminya sehingga akan memudahkan beliau dalam bersosialisasi, saya lebih memandang beliau itu ke sosok yang dapat dijadikan teman”.¹³³

Kepala sekolah MI Miftahul Huda Linggasari berusaha mendalami masing-masing pribadi dari bawahannya agar mudah dalam melakukan sosialisasi setiap keputusan yang akan dibuat. Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau merupakan sosok pemimpin yang disiplin tetapi tidak menggurui, sebagai manajerial, sebagai pengajar karena beliau juga mengajar di sekolah ini, sebagai pembimbing. kepala sekolah lebih banyak memberikan contoh daripada menegur bawahannya seperti kami ini”.¹³⁴

Hal yang serupa juga ditegaskan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kepala sekolah merupakan pemimpin yang berwibawa, disiplin tetapi tidak otoriter, dan beliau juga suka bergurau. Beliau memperlakukan kami semua disini sebagai kawan. Apabila ada yang ijin tidak masuk karena halangan sakit atau lainnya maka bisa memberitahukan lewat sms saja langsung dengan beliau. Kepala sekolah juga demikian, apabila beliau tidak masuk karena ada pelatihan dan sebagainya maka beliau selalu memberikan kabar/konfirmasi ke sekolah”.¹³⁵

Dari kutipan wawancara di atas kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang lebih banyak memberikan contoh kepada para bawahannya. Dimaksudkan agar para bawahannya dapat mengontrol diri mereka sendiri dalam menjalankan pekerjaan rutinnnya.

¹³³ Wawancara dengan Ibu Faoziyah, Guru MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 04 Mei 2018.

¹³⁴ Wawancara dengan Bapak Tohari, Wakil Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 16 April 2018.

¹³⁵ Wawancara dengan Ibu Siti Komariyah, Guru MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 03 Mei 2018.

Adapun dalam proses pendelegasian kewenangan oleh kepala sekolah MI Miftahul Huda Linggasari, menurut pemaparan wakil kepala madrasah, sebagai berikut:

“Praktek pendelegasian telah dimulai dari pelimpahan kewenangan dari pihak kepala sekolah kepada wakil kepala. Atas limpahan wewenang fungsi dan tugas pokok kepala sekolah, wakil kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dalam bidang umum dan organisasi, ketatausahaan, kesiswaan, sarana prasarana, kurikulum dan hubungan masyarakat. Wakil kepala sekolah juga bertanggungjawab atas penyelenggaraan pendidikan di sekolah apabila kepala sekolah berhalangan hadir.”¹³⁶

Pada tatanan ini komunikasi kepala sekolah masih sangat terlihat jelas MI Miftahul Huda Linggasari. Pendelegasian tersebut dilakukan berdasarkan pos yang telah ditentukan dalam pembagian kerja.

Dalam menjaga profesionalisme guru, ada beberapa strategi yang dilakukan Kepala MI Miftahul Huda Linggasari. Selain melalui absensi guru, 15 menit sebelum masuk sekolah guru bersama dengan staf karyawan dan pimpinan sekolah melakukan *breafing* pagi untuk membahas hal-hal yang dinilai urgen. Kalaupun tidak ada hal yang urgen untuk dibahas, biasanya kepala sekolah memotivasi guru untuk melakukan tugas dengan baik dan tuntas. Hal tersebut, seperti yang diungkapkan oleh salah seorang tenaga pendidik (guru), Ibu Faoziyah yang mengatakan:

“Setiap hari, sebelum mengajar di kelas para guru dan karyawan ngumpul bersama kepala sekolah membahas agenda-agenda penting yang akan atau sedang terjadi. Kepala sekolah selalu memotivasi kami untuk meningkatkan kualitasnya dan bekerja dengan baik”.¹³⁷

Di sisi lain, menurut kepala sekolah, para guru dan staf harus dibiasakan untuk mengatakan “siap” pada apa pun tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam hal ini, harus diperhatikan mana “tugas” dan mana “menyuruh”. Apabila masih bersangkutan dengan proses pendidikan dan pengembangan sekolah, maka hal tersebut adalah tugas. Oleh karena itu, para

¹³⁶ Wawancara dengan Bapak Tohari, Wakil Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 16 April 2018.

¹³⁷ Wawancara dengan Ibu Faoziyah, Guru MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 04 Mei 2018.

guru, staf, karyawan, dan seluruh komponen sekolah, dibiasakan untuk berkata “siap” terhadap tugas yang diberi pimpinan.¹³⁸ Hal tersebut, lanjut kepala sekolah, merupakan salah satu indikator profesionalisme guru. Tingkat ketercapaian dan keberhasilan menyelesaikan tugas oleh pimpinan, menjadi poin tersendiri bagi guru yang bersangkutan.

Kepala MI Miftahul Huda Linggasari juga aktif berkomunikasi dengan siswa dalam bentuk pengarahan dan pemberian nasehat yang diberikan lewat upacara bendera tiap hari Senin jika beliau menjadi pembina upacara dan pada hari Jum’at ketika kegiatan *muhadharah* juga diselipkan pemberian motivasi kepada siswa. Ketika sosialisasi menjelang ulangan atau ujian nasional akan diberikan contoh-contoh dari alumni yang sudah berhasil. Pemberian motivasi kepala MI Miftahul Huda Linggasari menjelaskan langkah yang dilakukan sebagai berikut:

“Pemberian motivasi biasanya saya selipkan melalui upacara bendera, misalnya ada anak yang meraih prestasi maka akan saya informasikan pelatihnya atau guru yang membawa anak tersebut yang menghantarkan anak tersebut untuk meraih prestasi, di dalam rapat juga saya sampaikan ucapan terima kasih kepada pelatih. Pada awal rapat juga sering saya sampaikan terima kasih saya kepada para guru yang berprestasi, bagi bapak/ibu yang belum maka ini merupakan tugas kita, sehingga akan memberikan motivasi kepada guru lain yang belum menunjukkan prestasinya. Kemudian sering lagi saya sampaikan di dalam rapat bahwa kita semua sudah digaji oleh pemerintah hendaknya sama-sama melakukan tugas sebaik mungkin karena gaji yang kita terima akan dipertanggungjawabkan nantinya. Kemudian kalau ada para guru yang memasukkan proposal untuk suatu acara misalnya mading, pramuka, dan sebagainya maka akan saya cek dulu apabila sesuai dengan anggaran maka akan diloloskan, kalau kurang maka akan direvisikan untuk memotivasi kawan-kawan baik untuk komitmen, kinerja, dan kreatifitas guru dalam semua kegiatan. Biasanya juga ada dari guru yang mau melanjutkan S1, maka akan diberikan bantuan untuk memotivasi juga dalam kegiatan KKG dalam bentuk pemberian uang transport untuk kegiatan tersebut”¹³⁹.

¹³⁸ Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

¹³⁹ Wawancara dengan Bapak Ari Purwoko, Kepala MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 14 April 2018.

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah memberikan motivasi kepada para guru baik untuk meningkatkan prestasinya maupun untuk meningkatkan kinerja para guru dan staf sekolah. Perihal di atas dibenarkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau itu selalu memberi apresiasi terhadap sumbangsih para guru di dalam rapat, seperti prestasi yang diraih oleh anak maka kepala sekolah berterimakasih kepada pembinanya. Kemudian setiap habis ulangan umum, ulangan harian, ujian nasional beliau selalu mengucapkan terima kasih, walaupun padahal sudah menjadi kewajiban guru untuk melaksanakan kegiatan di sekolah, tetapi beliau selalu menghargai hal sekecil apapun yang dilakukan oleh guru dalam memajukan sekolah ini”.¹⁴⁰

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut, kepala sekolah mengucapkan kata-kata yang memotivasi para guru dan staf sekolah lainnya dengan mengucapkan rasa terima kasih sebagai bentuk penghargaan kepada bawahannya. Hal senada juga diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Sebagai pimpinan beliau selalu memberikan motivasi kepada para bawahan agar selalu siap menjalankan tugas dan kewajibannya, di dalam rapat sering disampaikan oleh beliau bahwa sebagai PNS yang sudah mendapatkan gaji maka sepatutnya harus menjalankan tugas dan kewajibannya semaksimal mungkin. Penghargaan yang beliau beri tidaklah dalam bentuk materi tetapi lebih ke ucapan terima kasih bagi guru yang telah menjalankan tugasnya dengan baik”.¹⁴¹

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut kepala sekolah memberikan motivasi-motivasi kepada para bawahannya agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Kepala sekolah juga sering memberikan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi maupun penghargaan bagi bawahannya yang sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan penulis pada hari Senin tanggal 16 April 2018, kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru dan staf sekolah lainnya dalam bentuk kata-kata ucapan terima kasih, hal ini menunjukkan bahwa

¹⁴⁰ Wawancara dengan Ibu Siti Komariyah, Guru MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 03 Mei 2018.

¹⁴¹ Wawancara dengan Ibu Hayatul Mufidah, Guru MI Miftahul Huda Linggasari pada tanggal 05 Mei 2018.

kepala sekolah merupakan pemimpin yang menghargai seluruh bawahannya.¹⁴²

Berdasarkan kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala MI Miftahul Huda Linggasari sangat memperhatikan bagaimana hubungan dengan *stakeholder* itu diciptakan karena merupakan hal yang penting bagi kepemimpinan yang dijalankannya dengan cara berkomunikasi yang baik dan memberikan motivasi kepada para bawahannya. Sehingga para bawahan menjadi lebih giat dalam bekerja secara bersama-sama serta dengan rasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

C. Analisis Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga atau organisasi, merupakan suatu keniscayaan. Dimana tugas dan fungsi kepemimpinan tidak bisa digantikan oleh siapapun dengan seenaknya sendiri. Setiap organisasi mempunyai visi dan tujuan. Untuk itu, organisasi tidak dapat berjalan efektif jika dalam mencapai tujuan dilakukan sendiri secara individu tanpa adanya komunikasi dan kerjasama. Di sinilah peran kepemimpinan, yaitu sebagai pihak yang mengkoordinasikan antar individu maupun sebagai pemegang kendali jalannya suatu organisasi.

Model kepemimpinan yang mana yang sebaiknya dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasinya sangat tergantung pada kondisi anggota organisasi itu sendiri. Pada dasarnya tiap model kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan model/gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda. Gaya setiap pemimpin tentunya berbeda-beda, demikian juga dengan para pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut satu model kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut model yang lain pula. Model kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang berbeda satu sama lain.

¹⁴² *Observasi* Penulis pada tanggal 16 April 2018.

Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi mungkin berbeda dengan waktu lainnya, karena organisasi-organisasi akan mendapatkan kesulitan bila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda pada waktu yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi, tahapan kehidupan organisasi, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Organisasi-organisasi perlu memperbarui diri mereka sendiri, dan model kepemimpinan yang berbeda seringkali dibutuhkan.

Seringkali seorang pemimpin harus bertindak secara sepihak. Organisasi-organisasi harus melewati tahap-tahap yang berbeda dalam hidup mereka. Selama periode-periode pertumbuhan dan perkembangan yang cepat, kepemimpinan otokrasi mungkin akan bekerja dengan baik. Misalnya, pendiri suatu organisasi keagamaan yang baru, sering merupakan tokoh kharismatik yang mengetahui secara intuitif apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Karena itu adalah visinya, maka ialah yang paling sanggup untuk menanamkannya kepada orang lain tanpa diskusi. Tetapi selama periode pertumbuhan yang lambat atau konsolidasi, organisasi tersebut perlu menyediakan waktu lebih untuk merenung dan berusaha agar lebih berdaya guna. Ketika organisasi tersebut masih baru, pendirinya dapat mengandalkan kekuatan visinya untuk menarik orang-orang lain yang mempunyai sasaran yang sama. Namun, pada waktu organisasi itu berhasil, maka cara-cara lain untuk mempertahankan persamaan visi akan diperlukan. Bila gaya kepemimpinan tidak disesuaikan, sehingga mencakup penyamaan sasaran dengan peran serta penuh, sering organisasi tersebut mengalami kegagalan.

Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada keputusan yang diambilnya. Seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Di samping itu, gaya kepemimpinan yang dijalankannya dalam mengelola suatu organisasi harus dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian

rupa, sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Apapun gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya harus dapat memberikan motivasi serta kenyamanan bagi para anggotanya. Hanya dengan jalan demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana. Apapun model kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin terhadap organisasi yang dipimpinnya, dia harus dapat memberikan motivasi, kenyamanan dan perubahan ke arah kebaikan bagi anggotanya.

Berdasarkan uraian hasil penelitian tentang model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, dapat diambil suatu benang merah adanya komitmen dan semangat kerja yang tinggi dari guru-guru MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari, menunjukkan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah adalah transformasional, hal tersebut dapat terlihat dari cara kepala sekolah mentransformasi guru-guru untuk mengubah situasi dan kebiasaan, menyampaikan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi, menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan di antara guru-guru, memberikan teladan pada guru-guru, menumbuhkan keinginan guru-guru untuk membawa kemajuan sekolah dan menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, ikhlas dan semangat untuk bekerja keras.

Selain itu, model kepemimpinan transformasional kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari, terlihat dalam melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, hal ini terbukti saat rapat kerja MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari, dewan guru dilibatkan langsung dalam menyusun program untuk kemajuan pendidikan. Tidak gegabah dalam bersikap dan mengambil keputusan, selalu mengakomodasi seluruh kekuatan yang ada secara objektif, hal ini pun bisa dilihat adanya komunikasi langsung antara guru dengan kepala sekolah baik secara individu maupun kelompok.

Dalam hal ini implementasi kepemimpinan transformasional yang paling urgen adalah dimulai dari tauladan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan pimpinan yang bisa mengoperasikan kendali dari arah kebijakan sekolah. Sehingga elemen yang ada didalamnya mampu menyerap dengan bahasa verbal. Bahasa verbal merupakan salah satu bagian dari proses komunikasi konstruktif untuk memberikan perubahan dari proses peningkatan mutu sekolah.

Namun yang lebih diprioritaskan adalah kesadaran tanggung jawab yang harus dimiliki oleh semua elemen sekolah. Ketika tanggung jawab disadari sebagai proses pembelajaran serta penguatan persepsi masyarakat akan memberikan image yang bagus, oleh karena itu sekolah akan menjadi baik dan guru-guru serta murid inklud didalamnya. Tanggung jawab ini harus dilakukan profesional dengan pembagian tugas yang jelas dari sekolah. Dalam hal ini dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga semua persoalan yang menyangkut dengan tugas tidak tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya. Juga kepala sekolah tidak serta merta bertindak sewenang-wenang ketika ada tugas yang tidak sesuai dengan rencana. Karena semua perencana yang dilakukan telah disepakati secara merata (kontrak pasti). Apabila ini terjadi, harus cepat dipecahkan dengan membentuk team yang bisa dipercaya untuk mendapatkan keputusan yang saling menguntungkan. Kepemimpinan transformasional memberikan satu kemudahan komunikasi, baik komunikasi yang bersifat vertical maupun komunikasi horizontal, sehingga memberikan motivasi tersendiri untuk terus meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar serta mutu sekolah tersebut.

Seorang kepala sekolah dapat dikatakan menerapkan kepemimpinan transformasional, jika ia mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi mengubah energi yang ada di dalam diri guru dari potensial menjadi aktual dan dari minimal menjadi maksimal. Pemimpin transformasional adalah seorang diagnosis handal. Oleh karena itu, Kepala sekolah harus beradaptasi secara terus-menerus dan selalu siap dengan perubahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi. Fokus pada perubahan bukan berarti tindakan pemimpin transformasional tidak konsisten. Seperti halnya pernyataan Staw dalam Bahar Agus Setiawan dan Abd.

Muhith, bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang konsisten tetapi tidak untuk berbagai upaya yang menghalangi proses penemuan metode-metode baru.¹⁴³

Selain itu, untuk mengoptimalkan peran dan fungsi guru, baik di MI AL-Falah Karangtengah maupun MI Miftahul Huda Linggasari, beberapa guru diminta secara khusus oleh kepala sekolah untuk mengurus beberapa bidang khusus, seperti sarana dan prasarana, kesiswaan, humas, kurikulum dan lainnya. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah untuk lebih mengoptimalkan potensi guru dan lebih menekankan kepada rasa memiliki dan tanggung jawab untuk melakukan yang terbaik sesuai dengan amanah dan tanggung jawabnya. Apa yang dilakukan kepala sekolah, sesuai dengan yang dikatakan Danim, bahwa dalam upaya mendukung memecahkan persoalan, maka kepala sekolah harus menyerahkan tugas dan wewenang kepada wakil atau guru. Dengan demikian, menurut Danim, jika masalah itu berhasil dipecahkan, guru akan memperoleh kepuasan batin, yang dalam satu sisi sangat penting untuk merangsang motivasi dan percaya diri dalam melakukan tugas dan memecahkan masalah.¹⁴⁴

Dengan kepemimpinan transformasional tidak hanya potensi diri pribadi (kepala sekolah) yang dapat dioptimalkan, melainkan juga dapat mengakses sumber-sumber dari luar (guru, karyawan serta masyarakat). Kemampuan mengakses sumber dari luar hanya mungkin terjadi jika madrasah dan komunitasnya menjadi organisasi yang terbuka. Keterbukaan itu bisa dilihat dari seberapa instansi tersebut menerima masukan dari luar sekaligus melakukan respon terhadap perubahan secara terus menerus.¹⁴⁵ Perubahan yang dimaksud adalah perubahan secara bertahap menuju budaya pendidikan yang ideal atau paling tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Pendidikan yang ideal ini tercermin pada kebutuhan para siswanya, jika kebutuhan individu masing-masing mereka belum terpenuhi maka institusi tersebut belum bisa dikatakan ideal.

¹⁴³ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership* (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), hlm. 26.

¹⁴⁴ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 88.

¹⁴⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 74

Selain bergaya transformasional kepala sekolah juga tergolong seorang pemimpin yang inovatif karena selalu berusaha dengan menggunakan segala kemampuannya untuk dapat menghasilkan sesuatu yang terbaik dan bermanfaat bagi warga sekolah. Proses perubahan yang terjadi di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas memang bertahap dan terus menerus, perubahan yang terjadi tersebut tidak lepas dari peran Kepala sekolah sebagai *innovator*, hal itu dapat dilihat dari perilaku Kepala sekolah yang kreatif, keteladanan, disiplin, dan delegatif.

Tabel 4
Model dan Karakteristik Kepemimpinan Kepala sekolah

No	Model	Karakteristik
1.	Transformasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentransformasi guru-guru untuk mengubah situasi sekolah. 2. Mengubah kebiasaan yang dilakukan semua warga sekolah terutama guru-guru. 3. Dalam menyerukan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi. 4. Dalam menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan di antara guru guru. 5. Dalam memberikan teladan pada guru-guru di setiap kesempatan. 6. Dalam menumbuhkan keinginan guru-guru untuk membawa kemajuan sekolah. 7. Dalam menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, ikhlas dan semangat untuk bekerja keras.
2	Kepala Sekolah sebagai <i>Innovator</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreatif 2. Keteladanan 3. Disiplin 4. Delegatif 5. Banyak gagasan dan ide-ide baru

Berdasarkan penjelasan kepala sekolah di atas, menunjukkan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas di sini dilakukan melalui beberapa proses yaitu: menyusun rencana, pengorganisasian, penggerakkan, pembinaan, evaluasi dan pengembangan. Dari beberapa proses tersebut akhirnya disusunlah Rencana Pengembangan Madrasah dengan maksud agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penyusunan

Rencana Pengembangan Madrasah tersebut berdasarkan dari hasil pemikiran bahwa madrasah merupakan unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda, maka sekolah harus dinamis dan juga kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas pendidikan dan sekaligus peningkatan sumberdaya manusia, semua itu akan dapat terlaksana jika sekolah dengan berbagai keragamannya, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan dari peserta didik.

Dalam pemahaman umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.¹⁴⁶ Dalam “proses pendidikan” yang bermutu terlibat berbagai Input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah/madrasah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif telah dilaksanakan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, dukungan *steakholder* yang ada berfungsi mensinkronisasikan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas; baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun).¹⁴⁷

¹⁴⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 11.

¹⁴⁷ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Terj. Yosol Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 88.

Kebanyakan kepala sekolah yang sebagian besar hanya memikirkan *input* dan *output* semata tanpa memikirkan hal yang paling signifikan, yaitu proses dari peningkatan madrasah itu sendiri. Ketika ini menjadi kerangka kepala sekolah tidaklah mustahil ketika siswa lulus akan teralienasi dengan lingkungannya. Artinya kompetensi bakat minat siswa tidak ditempa dengan simultan di madrasah. Madrasah hanya dibuat rutinitas belaka yang mengakibatkan siswa ibarat robot. Kepala sekolah seperti ini dalam ilmu manajemen dikatakan orientasi produk.

Pendidikan yang berkualitas sangat diutamakan karena proses pembelajaran yang berhasil ialah proses yang menghasilkan lulusan yang kompetitif terhadap keadaan. Baik MI Al-Falah Karangtengah, maupun MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas didirikan sebagai alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu dan berazaskan agama Islam. Hal ini sudah sesuai dengan konsep pendidikan Islam, dan yang lebih menunjang proses peningkatan kualitas bahwasannya Sebagian besar *Stakeholder* MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari adalah masyarakat dengan tingkat sosial ekonomi menengah, sehingga potensi visi, misi, dan tujuan pendidikan yang ada dapat dikembangkan menjadi lebih terarah. Kondisi yang sangat mendukung terciptanya pelayanan pendidikan bagi masyarakat, diharapkan keberadaan MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari menjadi alternatif bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang baik bagi anak-anaknya dari segi akademis maupun non akademis (akhlak), pembinaan ahlak di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari sangat diutamakan karena adanya asumsi bahwasannya antara aqidah dan akhlak harus diutamakan akhlaknya agar tercipta manusia yang berpendidikan yang mempunyai ahlak yang tinggi.

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh madrasah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai.

dengan kata lain tanggung jawab madrasah dalam *school based quality improvement* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai. Proses pendidikan yang ada di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga memperhatikan faktor proses pendidikan. *Input* pendidikan di madrasah ini menjadi jaminan dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari.

Di samping itu mengingat madrasah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka baik kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah maupun MI Miftahul Huda Linggasari, harus mampu dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya.

Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari memakai standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut. Kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari berperan penting dalam implementasi dan mengevaluasi program TQM mulai dari menetapkan konsep, tujuan hingga alokasi waktu yang cukup untuk dapat meningkatkan kualitas MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari di bidang manajemen pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari telah berjalan dengan baik dan telah memanfaatkan sumberdaya yang ada. Hal ini ditandai dengan *output* yang dihasilkan cukup mengembirakan dalam Ujian Nasional tingkat kelulusan 100 %, di samping itu banyak prestasi-prestasi yang diperoleh peserta didik dalam berbagai perlombaan. Analisis konsep yang penulis lakukan bahwasannya

peningkatan-peningkatan selalu dilakukan untuk menghasilkan lulusan yang lebih baik. Peningkatan dilakukan di bidang akademik maupun bidang non akademik.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan kepala sekolah merencanakan dan menganalisis kondisi sebelumnya, dalam rencana tersebut koordinator membagi masing-masing penanggungjawab dari setiap program yang hendak dijalankan, agar memudahkan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pembagian tugas akan memperjelas tugas yang akan dijalankan.

Kepala sekolah diharapkan secara terus menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan ini diusahakan untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang ada, dalam meningkatkan mutu pendidikan memang seharusnya dilakukan dengan tujuan mampu mengikuti perkembangan pendidikan saat ini, yang diharapkan dapat memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah dan instansi terkait.

Untuk menjaga kestabilan mutu di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Lingasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, maka perlu peningkatan pendidikan dan pelayanan secara terus menerus, sehingga mampu melakukan inovasi-inovasi di berbagai bidang baik bidang sains maupun dalam bidang imtaq serta pengembangan diri anak. Dengan demikian kepuasan pelanggan benar-benar bisa terjaga dan menumbuhkan kepercayaan pada masyarakat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang model kepemimpinan kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas, akhirnya peneliti memberikan kesimpulan, sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan kepala MI Al-Falah Karangtengah, menerapkan model kepemimpinan transformasional, yang tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahannya, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
2. Model kepemimpinan kepala MI Miftahul Huda Linggasari, juga menerapkan model kepemimpinan transformasional, yang tercermin dari caranya mengubah kebiasaan yang dilakukan semua warga sekolah terutama guru-guru, menyerukan tujuan yang luhur berupa nilai-nilai spiritual yang tinggi, menumbuhkan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan di antara guru guru, memberikan teladan pada guru-guru di setiap kesempatan untuk membawa kemajuan sekolah, serta selalu berusaha untuk menumbuhkan rasa disiplin, tanggung jawab, ikhlas dan semangat untuk bekerja keras. Kepala sekolah juga tergolong seorang pemimpin yang inovatif karena selalu berusaha dengan menggunakan segala kemampuannya untuk dapat menghasilkan sesuatu yang terbaik dan bermanfaat bagi warga sekolah.

Berdasarkan kesimpulan di atas, model kepemimpinan kepala sekolah MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari Kecamatan Kembaran Kabupaten Banyumas adalah model kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan kepala sekolah di MI Al-Falah Karangtengah dan MI Miftahul Huda Linggasari di sini dilakukan melalui beberapa proses yaitu: menyusun rencana, pengorganisasian, penggerakkan, pembinaan, evaluasi dan pengembangan. Dari beberapa proses tersebut akhirnya disusunlah Rencana Pengembangan Madrasah dengan maksud agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah tersebut berdasarkan dari hasil pemikiran bahwa madrasah merupakan unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda, maka sekolah harus dinamis dan juga kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas pendidikan dan sekaligus peningkatan sumberdaya manusia, semua itu akan dapat terlaksana jika sekolah dengan berbagai keragamannya, diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan dari peserta didik.

B. Implikasi

Penelitian ini mengambil fokus model kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian penting dari manajemen pendidikan Islam, yang dikelompokkan dalam perilaku organisasi yang terdiri dari nilai-nilai, perilaku, dan simbol organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah yang diperlukan untuk perbaikan mutu pendidikan di madrasah, ialah yang mampu: (1) menyediakan dukungan yang memadai bagi guru, bahan pengajaran yang cukup, dan pemeliharaan fasilitas yang baik; (2) memberikan waktu yang cukup untuk pengelolaan dan pengkoordinasian proses instruksional; dan (3) berkomunikasi secara teratur dengan guru, karyawan, komite, orang tua/wali murid, dan masyarakat terkait.

Dalam kepemimpinan memiliki 3 pola dasar yaitu unsur tugas, unsur manusia dan unsur hasil yang dicapai. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman/masa kerja di dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin kadang dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri.

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala madrasah nampaknya perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di madrasah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di madrasah (guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, komite, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal madrasah, dengan kata lain, dalam kerangka kepemimpinan transformasional tersebut, dapat diasumsikan bahwa semua unsur yang ada di madrasah, misalnya guru atau karyawan dapat meningkatkan kinerjanya meningkatkan profesionalitasnya memberikan pelayanan prima, dengan bimbingan dan arahan dari kepala madrasah sehingga memberikan kontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan kepala madrasah, sehingga apa yang menjadi visi, misi, dan tujuan madrasah akan terwujud.

Pemimpin harus membudayakan perilaku bekerja guru dan karyawan dengan nilai budaya dedikasi yang tinggi, usaha maksimal, ikhlas beramal, ibadah, tertib dan disiplin, jujur, amanah, tawadhdhu', kebersamaan, inovatif, dan unggul, karena nilai-nilai tersebut akan dapat membangun budaya untuk meningkatkan mutu madrasah secara berkelanjutan.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu acuan bagi kepala madrasah, utamanya kepala madrasah-madrasah swasta, untuk lebih bersemangat

dalam bekerja, sebab berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa status madrasah yang swasta, status guru yang sebagian besar berstatus bukan PNS, bukanlah penghalang untuk mewujudkan madrasah yang bermutu. Berdasarkan hasil penelitian ini, kepala madrasah seyognya dapat membangkitkan semangat warga madrasah untuk bekerja sebaik-baiknya, sebab sepanjang semua unsur madrasah bekerja dengan baik sesuai tupoksinya, maka madrasah yang bermutu dapat diwujudkan.

C. Saran

1. Kepada Guru

- a. Agar lebih meningkatkan mutu dan kualitas dalam pembelajaran serta meningkatkan *ukhuwah islamiyah* untuk menjalin keselarasan dalam bekerja.
- b. Dapat menjaga kondisi dan situasi yang aman tenteram dalam jalinan kebersamaan, meningkatkan persatuan dan kesatuan dalam lingkungan kerja, karena situasi dan kondisi yang nyaman akan dapat meningkatkan etos kerja dan motivasi kerja.
- c. Seorang guru harus bekerja dengan ikhlas untuk mendapatkan ridlo Allah SWT, agar suasana hati menjadi tenteram dan memiliki kinerja yang baik.
- d. Hubungan yang dekat dan sikap saling menghormati dan menghargai antar guru dan siswa perlu senantiasa dipupuk dan dilestarikan, sebab saling menghormati dan menghargai inilah yang dapat menimbulkan rasa kasih sayang, saling pengertian dan terbuka.
- e. Kerja sama antara guru, orang tua dan masyarakat harus selalu dibina karena orang tua dan masyarakat mempunyai pengaruh besar terhadap kemajuan madrasah

2. Kepada Kepala Madrasah

- a. Sebagai kepala madrasah seyogyanya selalu menjalin komunikasi, silaturahmi yang baik dengan bawahan.
- b. Seorang kepala madrasah tidak boleh bersikap sewenang-wenang dan otoriter dalam memimpin.

- c. Kepala madrasah hendaknya selalu memantau kondisi dan situasi madrasah melalui berbagai macam pendekatan kekeluargaan demi terciptanya lingkungan yang nyaman dan damai.
- d. Kepala madrasah hendaknya menjalin komunikasi dan konsultasi yang baik dengan komite madrasah, dengan orang tua/wali murid, maupun dengan pihak-pihak lain yang sekiranya memiliki keterkaitan terhadap peningkatan mutu madrasah.

3. Kepada Komite Madrasah

- a. Komite madrasah adalah mitra kerja bagi madrasah untuk memajukan pendidikan di madrasah, oleh sebab itu hendaknya komite madrasah dapat mengusulkan program-program yang dapat meningkatkan mutu madrasah.
- b. Anggaran dari pemerintah untuk madrasah sangatlah terbatas, untuk itu hendaknya komite madrasah dapat mencarikan jalan keluar, dengan mencarikan sumber-sumber anggaran untuk pendanaan program atau kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan mutu madrasah.
- c. Komite madrasah harus selalu memberikan motivasi dan dorongan agar madrasah lebih maju lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amali, Afiati Nur. 2010. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu di MTs Al-Khoiriyah". *Tesis*. Semarang: UIN Walisongo Semarang, tidak diterbitkan.
- Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Terj. Yosol Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmani. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Azwar, Saefuddin. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- _____. dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darsitun. 2015. "Kepemimpinan Kreatif SMP Al-Irsyad Al-Islamiyyah Purwokerto". *Tesis*. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto.
- Depdiknas RI. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas RI.
- _____. 2004. *Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas RI.
- Dewi, I Gusti Ayu Manuati. 2009. *Model Kepemimpinan Efektif* (Denpasar: Piramida Jurnal Kependudukan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi Universitas Udayana-Denpasar Volume V.
- Fattah, Nanang. 2010. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2013. *Sistem Penjamin Mutu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hersey, Paul & Kinneth H. Blanchard. 1988. *Management Organizational Behavior Utilizing Human Resoucers*. New Jersey: Englewood Ciffs.
- Irianto, Heru & Burhan Bungin. *Pokok-Pokok Penting Tentang Wawancara*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001

- Irianto, Yoyon Bachtiar dan Udin Syaefudin Su'ud. 2009. *Desentralisasi Sistem Pendidikan Nasional, dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Jalal, F. dan D. Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.
- Jasmine, Sabrina. 2009. *101 Prinsip Kepemimpinan Terhebat Sepanjang Sejarah*. Yogyakarta: Diglossia.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusumaningtias, Inten Mustika. 2017. "Implementasi Kepemimpinan Profetik di Pesantren Mahasiswa An-Najah dan Pondok Pesantren Ath-Thohiriyah". *Tesis*. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto.
- Maryati, Solihah. 2015. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas". *Tesis*. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Pres.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, et.al. 2010. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mulyasa, E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Roadakarya.
- Nawawi, Hadari. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Priyanto. 2016. "Karakteristik Kepemimpinan Sekolah Islam (Studi Multikasus pada SMP al-Irsyad al-Islamiyyah, SMP Muhammadiyah 1, dan SMP Ma'arif NU 1 Purwokerto)". *Tesis*. Purwokerto: Pascasarjana IAIN Purwokerto.
- Purwanto, M. Ngalm. 2012. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Rachman, Maman. 1999. *Strategi dan Langkah-Langkah Penelitian*. Semarang: IKIP Semarang.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- _____. dan Sylviana Murni. 2009. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Roche, E. De. 1985. *How School Administrator Solve Problems*. London: Printice Hall.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press.
- Salim, Peter & Yenny Salim. 1991. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English Press.
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management In Education*. Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCISOD.
- Sarros, J.C. & O. Butchatsky. 1996. *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Business.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith. 2013. *Transformational Leadership*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 1982. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sugiyono 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R& D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosakarya.
- Sulhan, Muwahid dan Soim. 2013. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Suprayogo, Imam. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutaryadi. *Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahan)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung. Alfabeta, 2009), hlm. 63.
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wuradji. 2009. *The Edcation Leadership: Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gema Media.

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

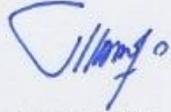
1. Nama : MARYATI
2. Tempat / Tgl Lahir : Lakbok Ciamis, 20 Juni 1974
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Warga Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : Guru
7. Alamat : Kramat RT 03 / RW 01 Kecamatan Kembaran
Kabupaten Banyumas Kode Pos 53182
8. Email : bumaryati459@gmail.com
9. No. HP. : 085 291 991 525

B. PENDIDIKAN FORMAL

1. SD Negeri Cinta jaya Kec. Lakbok lulus tahun 1986.
2. MTs MWI Kebarongan lulus tahun 1989.
3. MAN Kebarongan lulus tahun 1992.
4. D2 STAIN Purwokerto lulus tahun 2000.
5. S1 STAIN Purwokerto lulus tahun 2012.
6. S2 IAIN Purwokerto lulus teori tahun 2017.

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat Saya,



MARYATI
NIM. 1423402118