

**PRAKTIK GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH DINIYAH
SALAFIYAH AL-BAROKAH KARANGLEWAS LOR
PURWOKERTO BARAT KABUPATEN BANYUMAS**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)**

OLEH:

DIAN ISLAMIYATI

NIM 1617401005

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU PENDIDIKAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Dian Islamiyati
Nim : 1617401005
Jenjang : S-1
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : MPI

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian pernyataan ini, dan apabila dikemudian hari terbukti ada unsur penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Purwokerto, 27 Juli 2020

Saya yang menyatakan



Dian Islamiyati

Nim. 1617401005



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126

IAIN PURWOKERTO Telp. (0281) 635624, 628250 Fax: (0281) 636553, www.iainpurwokerto.ac.id



PENGESAHAN

Skripsi Berjudul :

PRAKTIK GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM
PENGEMBANGAN MADRASAH DINIYAH SALAFIYAH AL-BAROKAH
KARANGLEWAS LOR PURWOKERTO BARAT KABUPATEN
BANYUMAS

Yang disusun oleh : Dian Islamiyati, NIM : 1617401005, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, telah diujikan pada hari : Selasa, tanggal : 22 September 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.) pada sidang Dewan Penguji skripsi.

Penguji I/Ketua sidang/Pembimbing,

Rahman Afandi, M.S.I
NIP.: 19680803 200501 1 001

Penguji II/Sekretari Sidang,

Dr. Noran Ardy Wiyani, M.Pd.I
NIP.: 19850525 201503 1 004

Penguji Utama

Dr. H. M. Hizbul Muflihah, M.Pd.
NIP.: 19630302 199103 1 005

Mengetahui :



Rekan,

Dr. H. M. Hizbul Muflihah, M.Ag.
NIP.: 19630302 199103 1 002

NOTA DINAS PEMBIMBING

Purwokerto,...

Hal : Pengajuan Munaqosyah Skripsi
Sdri. Dian Islamiyati

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Trbiyah dan Ilmu
keguruan IAIN Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr,Wb.

Setelah saya mengadakan bimbingan, koreksi dan perbaikan seperlunya,
maka Bersama ini kami kirimkan naskah skripsi saudara :

Nama : Dian Islamiyati

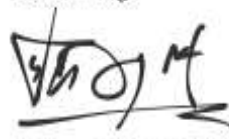
Nim : 1617401005

Judul : Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengembangan
Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto
Barat Kabupaten Banyumas

Dengan ini kami mohon agar skripsi mahasiswa tersebut diatas dapat di
munaqosyahkan. Demikian atas perhatian Bapak kami mengucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr,Wb.

Pembimbing



Rahman Afandi, M.S.I

NIP.: 19680803 200501 1 001

MOTTO

مَنْ جَدَّ وَجَدَّ

**“ BARANG SIAPA YANG BERSUNGGUH-SUNGGUH MAKA IA AKAN
BERHASIL ”¹**



¹ Film Negeri 5 Menara

PERSEMBAHAN

Dengan Penuh Rasa Syukur dan segala ketulusan hati, peneliti mempersembahkan karya sederhana ini untuk :

1. Kedua orangtua tercinta, bapak Slamet Widiyanto dan ibu Miyati yang selalu memberikan semangat, dan memberikan doa.
2. Kakak saya Agung Widianana yang selalu memberikan semangat dan menjadi kakak terbaik untuk saya.
3. Keluarga besar Kakek Munarso dan keluarga Nenek Nani Aryani yang selalu memberikan semangat



**Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan
Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto
Barat Kabupaten Banyumas**

Dian Islamiyati

NIM. 1617401005

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institute Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

ABSTRAK

Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan faktor penentu maju mundurnya suatu madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kendali Iman dan kemampuan berfikir untuk dapat mempengaruhi cara berfikir dan berperilaku orang-orang yang di pimpinnya.

Penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Untuk mendapatkan data yang valid, penulis melakukan penelitian dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Jenis penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Adapun objek penelitian penulis adalah kepala madrasah salafiyah diniyah al-brokah, ustadz-ustadzah madrasah diniyah salafiyah al-barakah, dan wali santri madrasah diniyah al-barokah.

Hasil penelitian yang penulis lakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut, kepemimpinan kepala madrasah selama ini terlihat sekali menunjukkan jiwa seorang pemimpin visioner, hal ini ditandai dengan adanya sikap kepemimpinan beliau yang berorientasi dari visi madrasah, dimana visi tersebut diwujudkan dalam berbagai program pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah. Kepemimpinan kepala madrasah juga mampu membuat wali santri percaya pada madrasah.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Madrasah Diniyah

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barakah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas”**.

Sholawat serta salam semoga tercurahkan kepada Rasulullah SAW sebagai suri tauladan terbaik bagi umatnya yang selalu kita harapkan dan nantikan syafa`atnya di hari kiamat. Aamiin

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. H. Suwito, M.Ag, Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
2. Dr. Suparjo, MA., Wakil Dekan I Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
3. Dr. Subur M.Ag., Wakil Dekan II Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
4. Dr. Sumiarti, M.Ag., Wakil Dekan III Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Purwokerto
5. Rahman Afandi, S.Ag., M.S.I., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto dan sebagai dosen pembimbing skripsi yang penuh kesabaran memberikan bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan
6. Dr. Novan Ardi wiyani, M.Pd.I. Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto
7. M. Misbah, M.Ag., Penasehat Akademik MPI A Angkatan 2016/2017 Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto
8. Segenap dosen dan staf administrasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

9. Muhammad Yusuf, selaku Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barakah Karanglewas Lor Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas yang telah mengizinkan penulis untuk melaksanakan penelitian
10. Segenap Ustadz dan Ustadzah Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barakah Karanglewas Lor Purwokerto Utara Kabupaten Banyumas yang telah membantu jalannya penelitian
11. Bapak Slamet Widiyanto dan Ibu Miyati, selaku orang tua penulis terimakasih atas doa, kasih sayang dan dukungannya sehingga tugas ini dapat terselesaikan dengan baik
12. Bapak Agung Widiana dan Ibu Aulia Nurul Laili, selaku kakak penulis yang selalu memberikan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir ini
tidak ada yang dapat penulis sampaikan kecuali ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan setulus-tulusnya serta permohonan maaf. Semoga segala bantuan yang diberikan akan diberi balasan oleh Allah SWT.
Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari akan kekurangan yang dimiliki, sehingga dalam penyusunan skripsi pastinya ada banyak kesalahan serta kekurangan, baik dari segi kepenulisan maupun dari segi keilmuan. Maka penulis tidak menutup diri untuk menerima kritik dan saran guna perbaikan di masa yang akan datang dan mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat bagi penulis serta bagi pembaca.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional.....	1
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Mafaat Penelitian.....	7
E. Kajian Pustaka.....	8
F. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II : Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pengembangan Madrasah Diniyah.....	12
A. Kepemimpinan.....	12

1. Pengertian Kepemimpinan.....	12
2. Fungsi Kepemimpinan.....	13
3. Unsur Unsur Kepemimpinan.....	15
4. Indikator Kepemimpinan yang Efektif.....	17
5. Gaya Kepemimpinan.....	18
6. Hal yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	24
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	25
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	25
2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah.....	26
3. Wewenang Kepala Madrasah.....	27
4. Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	28
5. Kompetensi Kepala Madrasah.....	29
6. Hubungan Kepala Madrasah dengan Warga Madrasah.....	31
C. Pengembangan Madrasah Diniyah.....	32
1. Pengertian Pengembangan Madrasah Diniyah.....	32
2. Tujuan Pengembangan Madrasah Diniyah.....	33
3. Komponen Pengembangan Madrasah Diniyah.....	34
4. Model-Model dan Langkah-Langkah Pengembang Madrasah Diniyah.....	35
5. Kebijakan Pengembangan Madrasah Diniyah.....	37
6. Indikator Madrasah yang Berkembang Maju.....	38
7. Kendala pengembangan Madrasah Diniyah.....	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
A. Jenis Penelitian.....	40

B.Lokasi dan Waktu Penelitian.....	41
C.Objek dan Subjek Penelitian.....	42
D.Teknik Pengumpulan Data.....	43
1. Wawancara.....	43
2. Observasi.....	45
3. Dokumentasi.....	46
E.Teknik Analisis Data.....	47
1. Triangulasi.....	47
2. Data Reduksi.....	47
3. Data Display (Penyajian Data).....	48
4. Conclusion Drawing/Verification.....	48
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN.....	49
A.Gambaran Umum Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	49
1.Sejarah Berdirinya Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	49
2.Letak Geografis Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	50
3.Visi dan Misi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	51
4.Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	51
5.Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	52
6.Keadaan Ustadz dan Ustadzah Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	53
7.Keadaan Santri Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.....	56
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Marasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.....	57

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.....	57
2. Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.....	59
BAB V PENUTUP.....	76
A.Kesimpulan.....	76
B.Saran.....	77
C.Penutup.....	78
DAFTAR PUSTAKA.....	79

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

- Tabel 4.1** Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.
- Table 4.2** Daftar Personalia Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.
- Table 4.3** Rekapitulasi Keadaan Siswa Tahun 2019/2020 Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1** Peta Lokasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karangleas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.
- Gambar 2** Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.** Lembar Hasil Wawancara
- Lampiran 2.** Foto Dokumentasi
- Lampiran 3.** Surat Izin Observasi Pendahuluan
- Lampiran 4.** Surat Izin Riset Individual
- Lampiran 5.** Surat Keterangan Mengikuti Seminar Proposal.
- Lampiran 6.** Surat Keterangan Telah Melakukan Riset
- Lampiran 7.** Profil Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas
- Lampiran 8.** Daftar Siswa Tahun Pelajaran 1440-1441 H
- Lampiran 9.** Profil Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupatenn Banyumas
- Lampiran 10.** Daftar Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat
- Lampiran 11.** Jadwal Pelajaran Semester I & II Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Allah SWT menciptakan manusia untuk menjadi seorang pemimpin di bumi. setiap manusia memiliki kewajiban sebagai pemimpin di bumi, sehingga Allah SWT mewajibkan kepada manusia untuk belajar. Pendidikan merupakan bekal bagi manusia untuk menjadi seorang pemimpin di bumi. Untuk menjadi seorang pemimpin di bumi manusia membutuhkan pendidikan ilmu pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan keagamaan agar ketika manusia menjadi pemimpin di bumi dapat menjadi pemimpin yang dapat mewujudkan kemaslahatan dan keadilan bagi semesta. Pendidikan dapat didapatkan dimanapun, di Indonesia terdapat tiga jenis pendidikan yaitu pendidikan formal, pendidikan non formal dan pendidikan informal.

Dalam sebuah proses pembangunan, atau apapun proses perubahan, pendidikan dalam berbagai bentuknya merupakan instrument terpenting, paling tepat dan paling efektif dalam pengubahan perilaku individu, masyarakat, atau bangsa. Maka adalah wajar dan rasional, jikalau kualitas pendidikan menjadi faktor determinan penentu kualitas individu, masyarakat atau bangsa. Baik-buruknya, tinggi-rendahnya kualitas pendidikan masyarakat atau bangsanya. Pendidikan, pendidikan dengan demikian, merupakan instrument dan sekaligus faktor determinan pembangunan. Berhasil-tidaknya upaya pembangunan dalam aspek apa pun sangat tergantung pada bagaimana kualitasnya terupayakan.²

Pendidikan sebagai proses pencerahan, pencerdasan dan pembentukan kepribadian manusia seutuhnya, sekali lagi, menempati posisi dan peran sangat strategis bahkan determinative bagi keberhasilan pembangunan. Melalui upaya pendidikan yang berproses dalam bentuk alih berbagai kompetensi yang dibutuhkan dalam kehidupan, maka upaya pendidikan baik visi, orientasi, tujuan,

² Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 2

program, maupun sistem penyelenggaraannya perlu dikembangkan dan disempurnakan secara terus-menerus agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.³

Pendidikan Islam menekankan perkembangan manusia Indonesia seutuhnya yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, sebagai warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, sasaran utama sebagai tujuan pendidikan Islam ialah menumbuhkan manusia yang dapat membangun dirinya sendiri dan masyarakatnya yang dilaksanakan dengan memberikan pendidikan yang utuh, dalam arti tidak ada dikotomi antara ilmu *kaunah* (sains) dengan ilmu *usul* (agama). Pendidikan Islam berusaha mengembangkan manusia seutuhnya yang dilaksanakan pada semua jenjang dan jenis pendidikan.⁴

Mengenai pendidikan keagamaan dalam ketentuan perundangan Sisdiknas dinyatakan berfungsi untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan atau menjadi ahli ilmu agama (pasal 30 ayat [2]). Dalam pelaksanaannya diperlukan dengan memperhatikan ketentuan tentang wajib belajar yang menjadi tanggung jawab pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat (pasal 34). pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, nonformal dan informal baik diselenggarakan oleh pemerintah dan atau kelompok masyarakat (pasal 30 ayat[1]).⁵

Adapun bentuk pendidikan keagamaan adalah Pendidikan Diniyah, Pesantren (pasal 30 ayat [4]; dan [3]) Majelis Taklim sebagai salah satu nama dari jenis pendidikan nonformal (pasal 26 ayat[4]). Pendidikan keagamaan dapat merupakan pendidikan dasar menengah dan tinggi (penjelasan pasal 15, alinea 6) sesuai dengan ketentuan-ketentuan seperti dimaksudkan diatas. Pendidikan diniyah hanya dapat diselenggarakan pada tingkat menengah. Majelis Taklim di

³ Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan...*, hlm.3

⁴ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2004), hlm.2

⁵ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan...*, hlm.50

kembangkan sesuai dengan kekhasan dalam pengelompokannya, seperti majelis taklim anak-anak, remaja, kaum ibu dan sterusnya.⁶

Salah satu penentu eksistensi sebuah madrasah diniyah adalah faktor kepala madrasah. Keberhasilan kepala madrasah juga dipengaruhi oleh banyak hal seperti : gaya kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi kepala madrasah, kecerdasan kepala madrasah, dan relasi yang dibangun oleh kepala madrasah.

Menurut Mulyono yang dikutip oleh Kompri, bahwa kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan sebagai berikut : *pertama*, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaruan. Kemauan cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung juga di serahkan kepada kepala sekolah. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, karena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. *Kedua*, sekolah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang di butuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada tingkatan ini, kepala sekolah sering dianggap identik, bahkan telah dikatakan bahwasanya wajah sekolah ada pada kepala sekolah.⁷

Sangatlah penting bagi kepala madrasah menguasai dan mempraktikan gaya kepemimpinannya agar dapat memotivasi, mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dibawahnya untuk dapat mencapai tujuan Pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 23 Juli 2019 dengan Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah bahwa madrasah ini memiliki 175 santri yang dibagi menjadi sembilan tingkatan kelas, setiap kelas terdiri dari 20-30 santri dan memiliki 24 ustadz dan ustadzah. Sementara berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 5 Agustus 2019 dengan

⁶ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan...*, hlm.51

⁷ Minnah El Widdah, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hlm.44

bapak Umam selaku wali kelas di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah bahwa madrasah diniah ini setiap tahunnya terdapat 20-30 santri yang masuk.⁸

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 28 Juli 2019, bahwa Madrasah Diniyah ini bisa tetap eksis sampai saat ini karena madrasah diniah ini merupakan satu-satunya madrasah diniah yang terdapat di Karanglewas Lor. Selain itu, madrasah diniah ini juga dipimpin oleh kepala madrasah yang juga bekerja sebagai petugas KUA Purwokerto Barat dan seorang ustadz yang juga sering mengisi pengajian bapak-bapak dan pengajian ibu-ibu di masjid-masjid sekitar. Sehingga ketika mengisi pengajian bapak-bapak dan pengajian ibu-ibu majlis ta`lim, bapak Yusuf selaku kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah mengajak masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di Madrasah Diniyah tersebut, serta memberitahukan betapa pentingnya pendidikan agama bagi anak-anak.

Sebagian besar ustadz dan ustadzah di Madrasah Diniyah Salafiyah al-Barokah juga ada yang bekerja sebagai guru di PAUD, TK, dan SD di sekitar wilayah Karanglewas. Sehingga kepala madrasah juga mengarahkan ustadz dan ustadzah untuk mengajak murid-murid di tempat ustadz dan ustadzahnya mengajar. Kepala Madrasah juga sosok pemimpin yang dapat memotivasi ustadz dan ustadzah, dalam pengambilan keputusan kepala madrasah juga selalu melibatkan ustadz dan ustadzah maupun wali santri.⁹ Gaya Kepemimpinan kepala madrasah yang dapat membuat masyarakat tertarik dan percaya untuk menyekolahkan anak-anaknya di Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah Karanglewas Lor.

Berdasarkan latar belakang dan alur pikir sebagaimana yang peneliti paparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas”.

⁸ Wawancara dengan Bapak Yusuf selaku kepala Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah pada tanggal 23 juli 2019 pukul 18:30 wib di ruang ustadz dan ustadzah.

⁹ Wawancara dengan Bapak Umam selaku Ustadz Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah pada tanggal 28 juli 2019 pukul 18:30 wib di ruang ustadz dan ustadzah

B. Definisi Operasional

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan menghindari kesalahpahaman dalam memahami istilah yang penulis gunakan dalam penelitian ini, maka penulis menganggap perlu memberi definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini sehingga tidak menimbulkan salah penafsiran oleh pembaca, maka akan dijelaskan sebagai berikut. :

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karenanya usaha menselaraskan persepsi diantara yang akan mempengaruhi dengan orang yang akan dipengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting.¹⁰

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.¹¹

Dengan memahami penjelasan di atas, gaya kepemimpinan ini merupakan sesuatu yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Gaya Kepemimpinan juga sangat penting dalam sebuah madrasah karena seorang kepala madrasah harus mampu mempengaruhi, memotivasi ustadz dan ustadzah untuk dapat mencapai visi misi madrasah.

¹⁰ Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*, (Yogyakarta : INSYIRA, 2012), hlm.26

¹¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: Badan Litbang dan Diklat Kementerian RI, 2010), hlm.15

2. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan sebagai pemimpin madrasah yang ditunjuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu oleh yayasan atau lembaga pemerintahan.¹² Maju mundurnya suatu madrasah dapat dipengaruhi oleh kepala madrasah karena kepala madrasah penentu arah Pendidikan di madrasah.

3. Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah, adalah sebuah Lembaga Pendidikan Islam luar sekolah didirikan oleh masyarakat yang berada di Karanglewas Lor Banyumas Purwokerto Barat sebagai pelengkap pelaksanaan Pendidikan agama Islam pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.

Dari beberapa definisi konseptual diatas maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini akan mengkaji tentang “Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas” mengingat pentingnya kepala madrasah dalam mewujudkan visi misi madrasah dengan tujuan mendidik generasi islami menuju masyarakat islami, maka kepala madrasah harus memiliki gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi, dan mempengaruhi orang-orang yang berada dibawahnya.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimanakah Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas? Adapun turunan rumusan masalahnya sebagaiberikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah ?

¹² Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta : Elex Media Komputindo, 2017), hlm 53

2. Bagaimana praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan bagaimana praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas ?.

2. Manfaat penelitian

- a. Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu tambahan ilmu pengetahuan khususnya menyangkut tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah.

- b. Manfaat praktis

- 1) Bagi Kepala Madrasah
Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan Kepala Madrasah untuk mengembangkan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Banyumas.
- 2) Bagi Ustadz dan Ustadzah
Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sarana bahan informasi bagi ustadz dan ustadzah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Banyumas.

3) Bagi Wali Santri dan Tokoh Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Wali Santri dan Tokoh Masyarakat dengan kepala madrasah agar dapat saling bekerjasama dalam pengembangan madrasah.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi.¹³ Penelitian ini bukanlah yang pertama kali dilakukan tetapi telah banyak tulisan yang berbicara tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah. Penulis juga melakukan kajian pustaka yang relevan dengan judul yang penulis kerjakan, baik berupa buku, jurnal ilmiah dan hasil penelitian terdahulu. yaitu:

Buku yang penulis kaji antara lain buku karya Rahman Afandi. Buku tersebut membahas tentang model kepemimpinan dalam pendidikan dengan memformulasikan konsep kepemimpinan dalam hadis.¹⁴ Terdapat persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu tentang kepemimpinan pendidikan tetapi dalam penelitian yang penulis lakukan penulis fokus meneliti tentang praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah diniyah dalam pengembangan madrasah diniyah.

Buku karya Rohmat. Buku tersebut membahas tentang konsep kepemimpinan pendidikan dan aplikasi kepemimpinan pendidikan dapat mengoptimalkan semua komponen pendidikan untuk menuju keberhasilan Pendidikan.¹⁵ Terdapat persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu membahas konsep kepemimpinan pendidikan dan aplikasi kepemimpinan pendidikan tetapi dalam penelitian yang penulis lakukan penulis fokus meneliti tentang praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah diniyah dalam pengembangan madrasah diniyah.

Adapun yang berupa jurnal ilmiah diantaranya tulisan Rahman Afandi. Jurnal ini membahas konsep kepemimpinan transformasional sebagai media untuk

¹³ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), hlm.75

¹⁴ Rahman Afandi, *Kepemimpinan dalam Perspektif Hadis...*, hlm. 13.

¹⁵ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010), hlm.3.

memajukan pesantren.¹⁶ Terdapat persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-sama membahas kepemimpinan tetapi pada penelitian yang penulis lakukan yaitu fokus praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah diniyah dalam pengembangan madrasah diniyah.

Jurnal ilmiah tulisan Rohmat. Jurnal ini membahas kepemimpinan pendidikan dalam membentuk sekolah berkarakter dan memiliki keunggulan kompetitif dalam bidang akademik.¹⁷ Terdapat persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-sama meneliti kepemimpinan pendidikan tetapi pada penelitian yang penulis lakukan fokus pada praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah diniyah dalam pengembangan madrasah diniyah.

Jurnal ilmiah tulisan Novan Ardy Wiyani. jurnal ini membahas langkah-langkah transformasi menuju madrasah bermutu terpadu.¹⁸ Terdapat persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sama-sama membahas pengembangan madrasah tetapi pada penelitian yang penulis lakukan fokus pada praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah.

Penelitian yang dilakukan oleh Nuriyatun Nizah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mempertahankan eksistensi madrasah diniyah agar tetap diminati masyarakat maka perlu ada penyelenggaraan dan pembekalan bagi guru-guru madrasah diniyah berkaitan tentang materi, metode dan strategi pembelajaran yang disesuaikan dengan kompetensi dan karakteristik daerah masing-masing.¹⁹ Terdapat perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya adalah memiliki variabel penelitian yang sama yaitu tentang eksistensi madrasah diniyah. Adapun perbedaannya yaitu penelitian Nuriyatun Nizah objek penelitiannya tentang dinamika madrasah diniyah ,

¹⁶ Rahman Afandi, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam", *Kependidikan Islam* vol. 1, No. 1, 2013, hlm.99

¹⁷ Rohmat, "Relasi Kepemimpinan dan Kultur Sekolah", *Kependidikan Insania* vol. 21, No. 2, 2016, hlm. 1

¹⁸ Novan Ardy Wiyani, "Transformasi Menuju Madrasah Bermutu Terpadu", *INSANIA*, Vo. 16, No. 2, 2011, hlm. 205

¹⁹ Nuriyatun Nizah, "Dinamika Madrasah Diniyah: Suatu Tinjauan Historis", *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam* Volume 11, No.1, 2016, hlm.181 .

sedangkan peneliti melakukan penelitian dengan objek gaya kepemimpinan kepala madrasah.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Mujtahid Lafif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi peran kepala madrasah dalam proses pembelajaran dapat dilakukan melalui beberapa peran, antara lain, yaitu: sebagai pemilik cita-cita, *motivator*, pengawas, *supervisor*, penasihat, guru profesional, penengah, pendidik, dan penjaga.²⁰ Terdapat perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya adalah memiliki objek penelitian yang sama yaitu tentang kepala madrasah. Adapun perbedaannya yaitu penelitian Ahmad Mujtahid Lafif variabel penelitiannya tentang peran kepala madrasah dalam proses pembelajaran dan upaya peningkatan hasil belajar, sedangkan peneliti melakukan penelitian dengan variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Fauzi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Tugas terpenting dan terutama dari seseorang pemimpin ialah memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material.²¹ Terdapat perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya adalah memiliki objek penelitian yang sama yaitu tentang kepala madrasah. Adapun perbedaannya yaitu penelitian Ahmad Fauzi variabel penelitiannya tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Lembaga Pendidikan Islam, sedangkan peneliti melakukan penelitian dengan variabel kepemimpinan kepala madrasah terhadap eksistensi madrasah.

Dari kajian terhadap beberapa pustaka tersebut di atas ternyata belum ditemukan penelitian yang sama dengan penelitian yang penulis lakukan. Dengan

²⁰ Ahmad Mujtahid Lafif, "Optimalisasi Peran Kepala Madrasah Dalam Proses Pembelajaran dan Upaya Peningkatan Hasil Belajar Peserta Didik Madrasah Diniyah di Kota Cirebon", *OASIS: Jurnal Ilmiah Kajian Islam*, Vol 3, No.2, 2019, hlm. 18.

²¹ Ahmad Fauzi, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam", *Nidhomul Haq* Vol 2 No 2, 2017, hlm. 53.

demikian penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penulis bermaksud hendak mengisi kekosongan tersebut.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan yang sistematis, utuh dan logis, maka perlu disusun sistematika pembahasan sedemikian rupa. Adapun sistematika pembahasan ini terdiri dari tiga penelitian yang meliputi, bagian awal, inti, dan akhir, yaitu:

Bagian awal meliputi halaman judul, halaman pernyataan keaslian, halaman pengesahan, nota dinas pembimbing, abstrak, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar lampiran.

Bagian inti memuat pokok-pokok permasalahan yang terdiri dari 5 (lima) bab, antara lain:

Bab *Pertama*, berisi pendahuluan, yang terdiri latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, definisi operasional, kajian pustaka dan sistematika pembahasan. Bab *Kedua*, berisi landasan teori, yang terdiri dari , Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Madrasah, Kepemimpinan Kepala Madrasah, pengembangan Madrasah Diniyah.

Bab *Ketiga*, berisi tentang metode penelitian, yang terdiri dari enam sub bab pokok bahasan yaitu diantaranya: jenis penelitian, lokasi penelitian, obyek penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data. Bab *Keempat*, berisi tentang pembahasan hasil penelitian. Pada bab ini akan membahas praktik gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah AL-Barakah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Bab V berisi tentang penutup yang terdiri dari kesimpulan, saran- saran dan penutup. Bagian terakhir dalam penelitian ini akan disertakan daftar pustaka, lampiran- lampiran dan daftar riwayat hidup.

BAB II

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN PENGEMBANGAN MADRASAH DINIYAH

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan dalam Bahasa Indonesia berakar dari kata “pimpin”, kemudian ditambahkan sisipan *m* membentuk kata benda “pemimpin” yang dalam Bahasa Inggris berarti *leader*. Dari istilah pemimpin (*leader*) inilah kemudian muncul konsep kepemimpinan (*leadership*). definisi leader sangat beragam. Mengutip pendapat Richard H. Hall, Warjosumidjo mendefinisikan pemimpin sebagai ; ...*the person who creates the most effective change in group performance* (orang yang membuat perubahan paling efektif terhadap penampilan suatu kelompok). Ada juga yang menyatakan bahwa :*the leader is one who succeeds in getting others to follow him* (pemimpin adalah orang yang berhasil mendapatkan (simati) orang lain untuk mengikutinya).²²

Kepemimpinan menurut Paul (1994:98) adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Koontz dan O`Donnell (1976) mengemukakan *leadership is the art of inducing subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence*. Kepemimpinan adalah seni untuk membujuk bawahan agar menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan. Sedangkan Tiedler (1967) berpendapat *leadership is the process,of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*.kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menentukan tujuan dan bagaimana bisa mencapainya.²³

Sedangkan Nawawi (1988) mengemukakan kepemimpinan adalah proses pengarahan, membimbing, mempengaruhi, atau mengawasi pikiran, perasaan

²² Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis...*, hlm. 24

²³ Imam Gunawan, Djum djum Noor Benty, *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 541.

atau tindakan dan tingkah laku orang lain. Kepemimpinan adalah tindakan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan, baik seorang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu. Istilah kepemimpinan merupakan istilah umum yang tidak hanya dikaitkan dengan suatu organisasi. Kepemimpinan dapat dilakukan di mana pun dan kapan pun, asal ada dua orang atau lebih yang saling mempengaruhi, untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Kepemimpinan merupakan unsur penggerak dalam masyarakat atau organisasi tertentu.²⁴

Definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin (*leader*) adalah orang yang; (a) memegang otoritas terhadap sekelompok orang lain (pengikut); (b) mendapat legitimasi untuk mengatur (memerintah) orang lain yang mengikutinya; (c) memiliki kemampuan untuk mengadakan perubahan dalam kelompok yang ia pimpin, serta; (d) mampu mengkomunikasikan ide-ide dan perintahnya kepada orang yang dipimpin.

2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berarti pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Dengan demikian fungsi kepemimpinan itu terkait pada kemampuan pemimpin memimpin pengikut atau yang dipimpin. Kemampuan memimpin berarti kemampuan mempengaruhi pengikut untuk melakukan unjuk kerja sebagai akibat pemimpin memimpin. Unjuk kerja itu berakibat pemimpin memperoleh tanggapan dari bawahan.

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu :

- a. Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b. Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali

²⁴ Imam Gunawan, Djum djum Noor Benty, *Manajemen Pendidikan Suatu...*, hlm. 542.

memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

- c. Fungsi partisipasi, dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semauanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
- d. Fungsi delegasi, fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
- e. Fungsi pengendalian, fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan Bersama secara maksimal.²⁵

Menurut Lassey yang dikutip oleh Imam Gunawan dan Djum Djum Noor Benty ada dua macam fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi Menjalankan Tugas, fungsi ini harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Fungsi pemeliharaan, fungsi ini mengusahakan kepuasan, baik bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan hidupnya.²⁶

²⁵ Hidayat, *Kepemimpinan Supervisi Pendidikan*, (Serang Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju, 2019), Hlm. 6-7.

²⁶ Imam Gunawan, Djum djum Noor Benty, *Manajemen Pendidikan Suatu ...*, hlm.550.

Fungsi manajemen kepemimpinan itu sendiri sangat erat terkait dengan definisi “pemimpin”. Dalam hal ini beberapa fungsi manajemen kepemimpinan ini meliputi :

- a) Membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan.
- b) Mengkomunikasikan gagasan-gagasan kepada orang lain.
- c) Mempengaruhi orang lain.
- d) Seorang pimpinan adalah “orang besar” yang dikagumi dan mempesona serta dibanggakan oleh bawahannya.
- e) Menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok.
- f) Menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki pemimpin.²⁷

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa fungsi kepemimpinan menjadi penopang utama dalam menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, secara efektif dan efisien.

3. Unsur Unsur Kepemimpinan

Jika memperhatikan pengertian kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, maka dapat diketahui unsur-unsur kepemimpinan. Ada tiga unsur yang ada dalam kepemimpinan, yaitu : (1) Orang yang memimpin, yakni orang yang mampu mempengaruhi orang lain; (2) Orang yang dipimpin, yakni orang yang mampu dipengaruhi oleh orang yang memimpin; dan (3) tujuan yang hendak dicapai. Nawawi (1998) mengemukakan unsur-unsur kepemimpinan adalah : (1) adanya seorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin; (2) adanya orang lain yang dipimpin; (3) adanya kegiatan menggerakkan orang lain, yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya; dan (4) adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat sukarela.

Pendapat yang hamper sama dikemukakan oleh Koesmintardjo (1989:256) yang menyatakan unsur-unsur kepemimpinan adalah: (1) ada pemimpin, yaitu seseorang yang berupaya mempengaruhi orang lain; (2) orang

²⁷ Rahman Afandi, Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *INSANIA*, Vol.8, No.1, 2013, hlm. 105

yang dipimpin, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mengharapkan bantuan orang lain; (3) ada situasi terjadinya proses interaksi; dan (4) ada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai.²⁸

Proses kepemimpinan mengandung lima unsur mencakup : (1) pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas, (2) pengikut adalah orang yang bekerja dibawah pengaruh pimpinan, (3) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, social atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut, (4) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan dan (5) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan, dan kualitas produk).

Menurut Wahab (2008:83), unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi;
- b. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi;
- c. Unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi;
- d. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi;
- e. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalamarahana tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.

Menurut Rivai(2003:8-9) ada tujuh unsur atau komponen dalam kepemimpinan, yaitu :

- a. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya;

²⁸ Imam Gunawan, Djum djum Noor Benty, *Manajemen Pendidikan Suatu ...*, hlm.549.

- b. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan;
- c. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu;
- d. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu;
- e. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya;
- f. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal;
- g. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa unsur yang terkandung dalam proses kepemimpinan adalah ada unsur pemimpin yang memiliki fungsi untuk memberikan pengaruh, ada anggota atau kelompok orang yang menerima pengaruh sehingga melakukan kegiatan dan ada situasi lingkungan yang mengitari orang untuk melakukan kegiatan.²⁹

4. Indikator Kepemimpinan yang Efektif

Beberapa orang berpendapat bahwa seorang pemimpin yang efektif dapat menyebabkan pengikutnya secara tidak sadar dengan kemampuan dirinya berkorban demi organisasi (Bass, 1985 dalam Locke, *et al*, 1991). Definisi yang lebih baik dari pemimpin efektif mengerjakan dengan menghargai bawahannya dengan kemampuan diri mereka dalam mencapai visi yang telah diformulasikan dan bekerja untuk mewujudkannya. Terdapat beberapa hal bagaimana pemimpin memotivasi bawahan yaitu :

- a. Meyakinkan bawahan bahwa visi organisasi (dan peran bawahan dalam hal ini) penting dan dapat dicapai.
- b. Menantang bawahan dengan tujuan, proyek, tugas, dan tanggung jawab dengan memperhitungkan perasaan diri bawahan akan sukses, prestasi, dan keakapan.

²⁹ Wahyudin Nur Nasution, "Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah", *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 22, No. 1, 2015, Hlm.68-70

- c. Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berkinerja baik dengan penghargaan, uang, dan promosi.³⁰

Kepemimpinan efektif dapat dicapai oleh seorang pemimpin manakala prinsip dasarnya terpenuhi, antara lain : rasa saling percaya, komunikatif, direktif, partisipatif, dan konsultatif. Sehingga pemimpin yang baik, harus dapat menilai kemampuan orang dan kemudian mendelegasikan tugas-tugas berdasarkan hasil penelitian yang tepat. Stoner at all, berpendapat bahwa pemimpin efektif memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Memiliki visi kedepan
- b. Cakap secara teknis
- c. Membuat keputusan yang tepat
- d. Berkomunikasi dengan baik
- e. Memberikan keteladanan dan contoh
- f. Mampu mempercayai orang
- g. Mampu menahan emosi
- h. Tahan menghadapi tekanan
- i. Bertanggung jawab
- j. Mengenali anggota
- k. Cekatan dan penuh inovasi.³¹

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan suatu cara yang dapat digunakan untuk keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Sehingga istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan seorang pemimpin di dalam mempengaruhi para bawahannya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi. Kepemimpinan harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan orang yang sedang dipimpinya.

³⁰ Euis Soliha dan Hersugondo, "Kepemimpinan Yang Efektif dan Perubahan Organisasi", *Fokus Ekonomi*, Vol. 7, NO. 2, 2008, hlm.84.

³¹ Jatmiko, "Pemimpin dan Kepemimpinan Organisasi", *Forum Ilmiah*, Vol.10, No. 2, 2013, hlm.213.

Oleh sebab itu, sangat penting untuk memadukan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan.³²

Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan (*Leadership style*). Menurut Miftah Toha yang dikutip oleh Rahman Afandi, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Ducan menyebutkan ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu : otokrasi, demokrasi, dan gaya bebas(*the laisser faire*). Wurtaso menambahkan gaya paternalistik, militeristik, dan *open leadership*. Sementara Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana melengkapinya dengan gaya kepemimpinan partisipatif, berorientasi pada tujuan, dan situasional. Rohmat menambahkan gaya kepemimpinan transformasional, dan transaksional.

Di bawah ini akan diuraikan tipe-tipe kepemimpinan tersebut di atas dengan maksud memberikan gambaran yang jelas tentang tipe-tipe otokrasi, demokrasi, dan gaya bebas(*the laisser faire*), gaya paternalistik, militeristik, dan *open leadership*, kepemimpinan partisipatif, berorientasi pada tujuan, situasional, transformasional, dan transaksional.

Pertama, Tipe Kepemimpinan Otokrasi. Kepemimpinan otokrasi disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut.

Menurut Wurtaso, kepemimpinan otokrasi adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada suatu kekuasaan atau kekuatan yang melekat pada dirinya. Kepemimpinan otokrasi dapat dilihat dari ciri-cirinya antara lain: (1) mengandalkan kepada kekuatan atau kekuasaan yang melekat pada dirinya, (2) menganggap dirinya paling berkuasa, (3) menganggap dirinya paling mengetahui segala persoalan, orang lain dianggap tidak tahu, (4) keputusan-keputusan yang diambil secara sepihak, tidak mengenal kompromi, sehingga ia tidak mau menerima saran dari bawahan, bahkan ia tidak memberi kesempatan

³² Hidayat, *Kepemimpinan Supervisi...*, Hlm.27

kepada bawahan untuk memberikan saran, pendapat atau ide, (5) keras dalam menghadapi prinsip, (6) jauh dari bawahan, (7) lebih menyukai bawahan yang bersikap ABS (Asal Bapak Senang), (8) perintah-perintah diberikan secara paksa, (9) pengawasan dilakukan secara ketat agar perintah benar-benar dilaksanakan.³³

Kedua, Tipe Kepemimpinan Demokrasi. Tipe kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau consensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim.³⁴

Tipe perilaku-perilaku kepemimpinan demokratis itu meliputi perilaku dibawah ini :

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b. Pemimpin bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan
- c. Keputusan dibuat Bersama-sama antara pimpinan dan bawahan
- d. Kebijakan dibuat antara pimpinan dan bawahan
- e. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan
- f. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
- g. Prakarsa dapat datang dari pimpinan atau bawahan
- h. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk memberi saran, pertimbangan, atau pendapat
- i. Tugas-tugas bagi bawahan diberikan dengan lebih bersikap permintaan daripada instruksi
- j. Pujian dan kritik seimbang
- k. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing
- l. Pemimpin meminta kesetiaan para bawahan secara wajar
- m. Pemimpin memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak

³³ Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis...*, hlm.26-27

³⁴ Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis...*, hlm.28.

n. Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai, dan tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama antara pimpinan dan bawahan.³⁵

Ketiga, Tipe Kepemimpinan *Laisser Faire*. Persepsi seorang pemimpin yang bergaya *Laisser Faire* memandang perannya sebagai seorang pemimpin, hanya berkisar seputar pandangan dirinya yang menganggap bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya. Para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang telah mampu mengetahui apa yang menjadi tugas organisasi, sasaran-sasaran yang ingin dicapai, tugas apa yang harus diuraikan oleh masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam organisasi.

Karakteristik utama seorang pemimpin yang bergaya *Laissez Faire* memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal itu yang memang menuntut keterlibatannya seorang langsung.
- c. Status quo organisasional tidak terganggu.
- d. Pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan.
- e. Selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang sangat minimum.³⁶

Keempat, Tipe Kepemimpinan Paternalistik. Gaya kepemimpinan yang bersifat kebapakan. Pemimpin selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan dalam batas-batas kewajaran. Ciri-ciri pemimpin penganut paternalistic antara lain : (1) pemimpin bertindak sebagai seorang bapak, (2) memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa, (3) selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan yang kadang-kadang berlebihan. (4) keputusan ada ditangan pemimpin, bukan karena ingin bertindak secara otoriter, tetapi karena keinginan memberikan kemudahan

³⁵ Hidayat, *Kepemimpinan Supervisi...*, Hlm.22-23

kepada bawahan. (5) pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan.³⁷

Kelima, Tipe Kepemimpinan Militeristis. Seorang pemimpin yang militeristis memiliki ciri : (1) dalam menggerakkan bawahannya lebih sering menggunakan sistem perintah. (2) dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatannya. (3) senang pada formalitas yang berlebihan. (4) menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya. (5) sukar menerima kritik dari bawahannya; dan (6) menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.³⁸

Keenam, Tipe Kepemimpinan Partisipatif. Merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggung jawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggung jawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemimpin partisipatif akan lebih merasa diuntungkan dalam menjalankan semua rencana (*planning*) yang telah ditetapkan.³⁹

Ketujuh, Tipe Kepemimpinan berorientasi pada tujuan. Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Penganut pendekatan ini meminta bawahan (anggota tim) untuk memusatkan perhatiannya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan

³⁶ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm.63-65

³⁷ Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis...*, hlm.30.

³⁸ Imam Gunawan, Djum djum Noor Benty, *Manajemen Pendidikan Suatu ...*, hlm.554.

³⁹ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm.58

organisasilah yang dibahas, faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi diminimumkan.⁴⁰

Kedelapan, Tipe Kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini dikenal juga sebagai kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontigensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok).⁴¹

Kesepuluh, Tipe Kepemimpinan Transaksional. Kepemimpinan Transaksional menyangkut nilai-nilai, terutama berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pemberdayaan organisasi seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab. Jenis kepemimpinan transaksional memotivasi pengikut dengan menunjuk pada kepentingan sendiri.⁴²

Kesembilan, Tipe Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan Transformasional merupakan proses yang didalamnya para pemimpin dan pengikut saling memberikan ide konstruktif terkait moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dalam budaya organisasi. Para pemimpin tersebut mencoba mengajak para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, atau kebencian.⁴³

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass dan Avolio menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin :

- a. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.

⁴⁰ Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis...*, hlm.30

⁴¹ Rahman Afandi, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis...*, hlm.31

⁴² Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm.67

⁴³ Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan...*, hlm.66-67

- b. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
- c. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensi yang lebih tinggi.
- d. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Diantara karakteristik pemimpin transformative yang dikemukakan oleh Beare, Caldwell & Milikan adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kapasitas bekerja sama dengan oranglain untuk merumuskan visi Lembaga
 - b. Memiliki jati diri (*personal platform*) yang mewarnai tindakan/perilakunya.
 - c. Mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat menumbuhkan komitmen dikalangan staf, murid, orang tua, dan pihak lain dalam komunitas sekolah.
 - d. Menampilkan banyak corak peran kepemimpinan secara teknis, humanistik, edukatif, simbolik, dan kultural.
 - e. Mengikuti dan merespon *tren* dan *issue*, ancaman dan peluang dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas, baik secara lokal, nasional, maupun internasional, serta mengantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya terhadap lembaga yang dipimpinya.
 - f. Memberdayakan staf dan komunitas sekolah dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan.⁴⁴
6. Hal yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Melihat fakta riil yang terjadi, ada banyak mengaplikasikan faktor yang mempengaruhi alur proses kepemimpinan terlebih fakta atau dinamika keorganisasian yang terjadi. Artinya pemimpin ketika gaya atau aktivitas kepemimpinannya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupi. Dinamika ini yang dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat beragam dikarenakan berbagai macam factor yang melatar belakangi penerapan gaya kepemimpinan. Terlebih lagi dinamika keorganisasian anta satu dengan organisasi lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang memengaruhi gerak dari kepemimpinan.

Pada rangka tersebut bukan hanya konsep tentang kepemimpinan yang digunakan mempunyai pengaruh besar, akan tetapi keterampilan spontan dan teknis banyak menentukan keberhasilan dari proses kepemimpinan. Di sisi yang lain, juga ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, antara lain (Setiawan, et al.,2013 p. 31) :

⁴⁴ Rahman Afandi, Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Kependidikan*, Vol. 1, No. 1, 2013, hlm.113-115

- a. Kepribadian (*Personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan memengaruhi terhadap gaya kepemimpinan
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya kepemimpinan
- e. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- f. Harapan dan perilaku rekan⁴⁵

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepala madrasah sebagai pemimpin Lembaga pendidikan dengan berbagai fungsi dan perannya, tentunya orang yang penting bertanggung jawab atas segala aktivitasnya serta maju atau mundur, baik atau jelek, kualitas atau tidaknya sebuah pendidikan yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan elemen paling esensial dalam suatu Lembaga pendidikan sebab mempunyai tanggung jawab sebagai mediator, dinamisator, katalisator, motivator maupun sebagai motor penggerak bagi komunitas yang dipimpinnya.

Kualitas kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Tugas terpenting dan terutama dari seorang pemimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material. Kualitas kepemimpinan harus dilaksanakan melalui pengembangan kemampuan dalam berfikir dan tetap dalam kendali iman. Peningkatan kemampuan berfikir itu secara langsung berpengaruh pada kemampuan menetapkan keputusan yang akan mewarnai kualitas kegiatan setiap orang yang akan memimpin bawahannya, disamping itu juga harus diiringi dengan peningkatan kemampuan berkomunikasi agar mampu mewarnai dan mempengaruhi cara berfikir dan berperilaku orang-orang yang dipimpinnya.⁴⁶

Sebagai pemimpin pendidikan dari sekolahnya, seorang kepala sekolah mengorganisasikan sekolah dan personil yang bekerja didalamnya kedalam suatu institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Dibawah kepemimpinannya, program Pendidikan untuk para murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara profesi para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, dan demokratis, dengan menekankan pada perbaikan

⁴⁵ Hidayat, *Kepemimpinan Supervisi...*, Hlm.10-11

⁴⁶ Ahmad Fauzi, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam", *Nidhomul Haq*, Vol 2, No 2, 2017, hlm. 55-56.

Pendidikan (Kyte, 1972). Simpulannya, kepala sekolah secara teoretik bertanggung jawab bagi terlaksananya seluruh program Pendidikan di sekolah.⁴⁷

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Menurut Purwanto (1970: 102) tugas dan tanggung jawab kepala madrasah/manajer Pendidikan yaitu harus mengalami perkembangan dan perubahan, baik sifat maupun luasnya sesuai dengan Pendidikan di Negara Indonesia yang bersifat Nasional demokratis, maka sifat kepemimpinan manajemen madrasah pun harus berubah dengan mengarah pada kepemimpinan Pendidikan yang demokratis. Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah semakin luas dan makin banyak bidangnya. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis-akademis saja, benar hal itu adalah tugas dan tanggung jawab yang pokok bagi seorang kepala madrasah atau manajemen Pendidikan.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dapat digolongkan kepada dua bidang antara lain sebagai berikut:

- a. Tugas kepala madrasah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi 6 bagian sebagai berikut :
 - 1) Pengelolaan pengajaran merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan menyusun jadwal pelajaran, mengatur kegiatan penilaian, melaksanakan norma-norma kenaikan kelas, dan lain sebagainya.
 - 2) Pengelolaan kepegawaian yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti, perpindahan, dan pemberhentian anggota staf madrasah.
 - 3) Pengelolaan kemuridan, dalam bidang ini yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas atau kelompok, perpindahan dan keluar masuknya murid.
 - 4) Pengelolaan Gedung dan halaman, pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material madrasah, keindahan dan kebersihan umum.
 - 5) Pengelolaan keuangan, dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi madrasah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid.⁴⁸
- b. Tugas kepala madrasah dalam bidang supervisi

⁴⁷ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2004), Hlm.56.

⁴⁸ Muhammad Kristiawan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm.19.

Kepala madrasah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan Pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan Pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar, tugas tersebut sebagai berikut

- 1) Membimbing guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan Pendidikan pengajaran yang hendak dicapai
- 2) Membimbing guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid
- 3) Menyeleksi dan memerikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan madrasah dicapai

Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip 1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis; 2) dilaksanakan secara demokratis; 3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru) 4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru) 5) merupakan bantuan professional. Kepala madrasah sebagai supervisor dapat dilakkan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.⁴⁹

3. Wewenang Kepala Madrasah

Menurut Kyte (1972) seorang kepala sekolah memiliki lima fungsi utama. Pertama, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, dan perkembangan murid-murid yang ada di lingkungan sekolah. Kedua, bertanggung jawab atas kesejahteraan dan keberhasilan profesi para guru. Ketiga, berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi murid-murid dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi lain. Keempat, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. Kelima, bertanggung jawab untuk mempromosikan murid-murid terbaik melalui berbagai cara.

Menurut Sergiovanni dan Elliot (1975), secara esensial keberadaan seorang kepala sekolah memiliki dua fungsi utama bagi sekolah yang dikelolanya. Pertama, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi administratif Pendidikan disekolah, dan tugas-tugas tersebut meliputi pengelolaan yang bersifat administratif dan operatif. Kedua, kepala sekolah sebagai educator, dalam fungsi ini, kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi edukatif dalam Pendidikan di sekolah.

Sedangkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menekankan: (1) menstimulasi dan memotivasi staf untuk bekerja secara

⁴⁹ Muhammad Kristiawan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, hlm.20

maksimum; (2) Bersama-sama dengan staf mengembangkan sistem obyektif dan realistic tentang tanggung jawab untuk belajar; (3) mengembangkan secara Bersama-sama prosedur perkiraan (*assessment*) yang dapat dioperasionalkan untuk melaksanakan program belajar guna mengidentifikasi dan meyakini alternative perbaikan bagi bidang yang lemah; (4) bekerja Bersama staf dalam mengembangkan dan mengimplementasikan evaluasi staf; (5) bekerja dengan staf dalam memformulasikan rencana-rencana untuk mengevaluasi dan melaporkan kemajuan murid; (6) menyediakan saluran bagi keterlibatan masyarakat dalam operasi sekolah; (7) mendorong terus-menerus studi kurikuler dan inovasi pembelajaran; (8) melengkapi kepemimpinan siswa (organisasi siswa) dalam membantu mereka untuk berkembang secara bermakna dan bertanggung jawab; dan (9) menetapkan pusat sumber belajar professional dan memperlancar penggunaannya.⁵⁰

4. Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam melaksanakan aktivitasnya, kepala madrasah di pengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H.Jodeph Reitz (1981) yang dikutip Nanang Fattah, sebagai berikut :

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya yang akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya pemimpin
- d. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- e. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
- f. Harapan dan perilaku rekan

Berdasarkan faktor-faktor tersebut maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan. Oleh sebab itu, suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, disamping dipengaruhi oleh latarbelang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.⁵¹

5. Kompetensi Kepala Madrasah

⁵⁰ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah....*, Hlm.58

⁵¹ Sukiyat, *Good Leadership: Kepemimpinan Era Globalisasi Pendidikan*, (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2020), Hlm. 24-25

Kepala Madrasah harus mempunyai kompetensi yang baik agar dapat memberikan tugas-tugas, pengarahan dan pengorganisasian yang relevan di madrasah. Karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah sehingga dapat membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.⁵²

Berdasarkan Permendiknas No.13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala/Madrasah, maka dapat dijelaskan lingkup kompetensi kepala sekolah, yaitu :

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.
- 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
- 3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 4) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- 5) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin Pendidikan.⁵³

b. Kompetensi manajerial

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 4) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.

⁵² Muhammad Halili, Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Kepala Madrasah Sebagai *school Leader*), *TADRIS*, Vol.8, No. 2, 2013, hlm. 285.

⁵³ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, (Jakarta:Kencana, 2017),hlm.40.

- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan Pendidikan nasional.
 - 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.
 - 10) Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan - kegiatan sekolah.
 - 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
 - 12) Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
 - 13) Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa.
 - 14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - 15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
 - 16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.
 - 17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.⁵⁴
- c. Kompetensi supervise
- 1) Mampu melakukan supervise sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat.
 - 2) Mampu melakukan monitoring evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- d. Kompetensi sosial
- a. Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah.
 - b. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
 - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

⁵⁴ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala...*, hlm.41-48.

- e. Kompetensi kewirausahaan
 - a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
 - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
 - c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
 - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
 - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi /jasa sekolah /madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.⁵⁵

6. Hubungan Kepala Madrasah dengan Warga Madrasah

Menurut Kusumawati dan Suwartini (2013), sebagai pemimpin kepala madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat dicotok perilaku dan tindakannya. Pemimpin menjadi transeter atau *entertainment* di dalam Pendidikan. Jadi segala sesuatu tindakan dari pemimpin atau kepala sekolah harus dapat dipertanggungjawabkan. Karena, kapala madrasah yang menjadi contoh utama di madrasah. Apabila madrasah memiliki manajemen yang bagus, maka apa yang dikatakan kepala madrasah dapat menjadi contoh bagi bawahan. Pemimpin harus mempunyai dan memiliki berbagai macam syarat yang dapat dikatakan menjadi pemimpin. Jadi yang dimaksud dengan memberi contoh adalah dapat menjadi orang yang terdepan, teladan dan segala perilakunya yang positif dapat ditiru oleh bawahan serta lingkungan kerja. Dalam hal ini guru, siswa, dan staf.

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan motor atau daya penggerak daripada sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu kelompok organisasi. Pemimpin harus mempunyai sifat yang baik yang dapat dijadikan contoh dalam lingkungan sekolah. Salah satunya harus rendah hati atau sederhana, sabar atau mempunyai kestabilan emosi, suka menolong, percaya diri, jujur dan ahli dalam jabatannya. Kepala madrasah harus menjadi teladan atau contoh bagi

⁵⁵ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala ...*, hlm.48-50.

karyawannya mengenai perilaku yang baik, juga dalam hal kedisiplinan atau dalam bidang akademik.⁵⁶

C. Pengembangan Madrasah Diniyah

1. Pengertian Pengembangan Madrasah Diniyah

Menurut Maryadi Syarif pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui Pendidikan dan pelatihan. Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui Pendidikan dan pelatihan.⁵⁷

Menurut Arifin pengembangan bila dikaitkan dengan Pendidikan berartisuatu proses perubahan secara bertahap kearah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan. Sedangkan yang dimaksud pengembangan Pendidikan usaha untuk memajukan Pendidikan baik dari segi sarana dan prasarana dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.⁵⁸

Dari berbagai pendapat di atas maka pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar, rencana, terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya untuk menciptakan mutu yang lebih baik, atau dengan kata lain merupakan tindakan yang dilakukan terhadap

⁵⁶ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala...*, hlm.71-72

⁵⁷ Maryadi Syarif, "Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan", *Jurnal Media Akademika*, Vol. 28, No. 3, 2013, hlm. 337

⁵⁸ M.Arifin, *Imu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 208

unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi menuju kearah yang lebih baik.⁵⁹

2. Tujuan Pengembangan Madrasah Diniyah

Tujuan umum pengembangan organisasi adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Ada dua tujuan. Yaitu :

- a. meningkatkan kemampuan adaptasi yaitu kemampuan organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun eksternal dan mengambil tindakan yang sesuai untuk menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut.
- b. Kopabilitas kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritas sebagai suatu sistem yang kuat dengan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik lingkungan internal maupun eksternal.

Pengembangan organisasi diorientasikan untuk meningkatkan efektifan organisasional. Yang mencakup dua hal, yaitu :

1. Suatu organisasi yang efektif dapat memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya sendiri. Pengembangan organisasi membantu para anggota untuk mencapai keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pemecahan masalah.
2. Sebuah organisasi yang efektif memiliki sekaligus baik kualitas hidup kerja yang tinggi maupun produktifitas yang tinggi. S

Sehingga memberikan motivasi efektif terhadap para pekerja yang pada gilirannya dapat mencapai pada level tinggi. Kinerja organisasi menjadi responsive terhadap kebutuhan-kebutuhan kelompok di luar, seperti para

⁵⁹ Udri Mursiyam, “Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafuyah Al-Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan PurwokertobBarat Kabupaten Banyumas”, *Tesis IAIN Purwokerto*, 2018, hlm. 59

pemegang saham, para pelanggan, para pemasok, agen-agen pemerintah, yang menyediakan kepada organisasi sumber-sumber dan legitimasi.⁶⁰

3. Komponen Pengembangan Madrasah Diniyah

Pengembangan dalam organisasi dapat terjadi sebagai respons tekanan dari luar, seperti pergeseran pasar, tekanan persaingan, dan inovasi-inovasi teknologi. Selain itu perubahan organisasi dapat terjadi karena motivasi secara internal, seperti percobaan yang dilakukan oleh para manajer untuk mengembangkan metode-metode dan praktek-praktek yang ada. Tanpa perhatian terhadap asal-mulanya, perubahan akan mempengaruhi masyarakat dan hubungan mereka di dalam organisasi-organisasi sehingga mempunyai akibat-akibat sosial yang signifikan. Pengembangan organisasi dapat diterapkan terhadap pengelolaan perubahan organisasional, yang titik perhatian utamanya adalah dengan perubahan yang diorientasikan untuk meningkatkan kemampuan organisasi memecahkan persoalan organisasi yang bertujuan merubah organisasi ke dalam suatu arah tertentu, menuju peningkatan pemecahan masalah, lebih responsive, kualitas kehidupan kerja, dan keefektifan.

Dalam mempertahankan diri dari tuntutan globalisasi setiap organisasi idealnya mempunyai kemampuan dan kecerdasan dalam menyusun strategi perubahan. Ricard Bellingham menjelaskan beberapa proses yang harus dilakukan dalam rangka memaksimalkan terjadinya perubahan dalam organisasi; 1) memaksimalkan seluruh elemen organisasi, 2) membangun kapasitas individu tau organisasi dan menata budaya organisasi, 3) menata budaya organisasi. Disamping itu perlu adanya organisasi dengan sistem terbuka yang menurut Robbin mempunyai ciri :

- a. Kepekaan terhadap lingkungan, perubahan yang terjadi dilingkungan mempengaruhi satu atau lebih dari sistem itu dan sebaliknya perubahan di dalam sistem mempengaruhi lingkungannya.

⁶⁰ Udri Mursiyam, "Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafuyah Al-Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan PurwokertobBarat Kabupaten Banyumas", *Tesis IAIN Purwokerto*, 2018, hlm. 59-60

- b. Umpan balik, secara terus menerus menerima informasi dari lingkungannya. Hal ini membantu sistem tersebut untuk menyesuaikan dan memberi kesempatan kepada sistem untuk melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan dari arah yang ditentukan.
- c. Negative Entripy, artinya dapat memperbaiki diri sendiri, mempertahankan struktur, menghindari kematian dan bahkan dapat tumbuh karena mempunyai kemampuan untuk memasukkan lebih banyak eergi dari yang telah ditentukan
- d. Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi, pada saat sistem menjadi lebih kompleks dan bergerak untuk melawan entropy, maka sistem terbuka bergerak ke arah pertumbuhan dan ekspansi.⁶¹

4. Model-Model dan Langkah-Langkah Pengembanga Madrasah Diniyah

Dalam proses pengembangan organisasi terutama madrasah maka kerangka kerja yang diperlukan untuk pengembangan madrasah meliputi:

- a. Kondisi yang memungkinkan kemajuan pendidikan
 - 1) Kepemimpinan dan pembaruan yang efektif, langkah yang seharusnya diterapkan ialah mengubah perilaku terhadap pengembangan organisasi, menciptakan visi, dan mengembangkan pembelajaran
 - 2) Kepemimpinan pembelajaran yang efektif. Dengan mengembankan madrasah dengan merubah prilaku dalam pengembangan madrasah juga perlu pemberdayaan guru. Dan guru perlu meningkatkan sumber belajar siswa.
 - 3) Kepemimpinan staf yang efektif mencerminkan dan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh siswa maupun kepada para staf pengajar. Keputusan dalam sebuah permasalahan juga perlu diambil dengan kesepakatan Bersama dan mempunyai tanggung jawab Bersama.⁶²
- b. Menciptakan budaya madrasah yang baik

⁶¹ Udri Mursiyam, "Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafuyah Al-Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan PurwokertobBarat Kabupaten Banyumas", *Tesis IAIN Purwokerto*, 2018, hlm. 61-62

⁶² Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 57

- 1) Mengenai budaya adalah nilai, kebiasaan, aturan, simbol, dan kepercayaan yang berkembang dilembaga yang dijabarkan dalam pembelajaran, kinerja warga Lembaga, dan menghiasi lingkungan adalah bagian dari budaya Lembaga.
 - 2) Mengkaji budaya adalah mengembangkan rasa kebanggaan dari sebuah madrasah dapat diciptakan budaya yang baik
- c. Proses belajar mengajar
- 1) Lingkungan belajar, apa yang harus dipelajari oleh siswa harus dirumuskan terlebih dahulu demi terlaksananya Pendidikan yang efektif dan mempunyai hasil yang bagus. Dan yang perlu diperhatikan adalah tempat, siswa tidak akan fokus jika tempat belajarnya tidak pasti. Jadi, siswa harus ditempatkan disebuah tempat yang dapat memberikan ilmu-ilmu kepada para siswa.
 - 2) Mengidentifikasi efektifitas guru dalam menunjang pembelajaran juga diperlukan dalam pengembangan madrasah contohnya saja dalam mengidentifikasi dalam peningkatan pembelajaran aktif, pengembangan kreaktifitas dalam pembelajaran, peningkatan sumber belajar guru, meningkatkan sumber pembelajaran, pengembangan sarana dan prasarana untuk menunjang pembelajaran
- d. Mengintegrasikan masyarakat dalam pengembangan madrasah diniyah
- 1) Pemanfaatan fasilitas madrasah alat-alat pegawai untuk memajukan masyarakat secara utuh
 - 2) Koordinasi dan kerjasama antara semua instansi
 - 3) Memperkaya kurikulum madrasah melalui studi masyarakat dan tempat tempat masyarakat
 - 4) Mempelajari dan menentukan bantuan kepada masyarakat dalam mewujudkan potensinya
 - 5) Penggunaan tokoh-tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan Pendidikan

6) Pengembangan rasa bermasyarakat upaya memperkuat ikatan kekeluargaan.⁶³

5. Kebijakan Pengembangan Madrasah Diniyah

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 pasal 31 ayat 3 menegaskan, bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem Pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Oleh karena itu, asas penyelenggaraan Pendidikan nasional di Indonesia adalah “meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia. Di sinilah esensi dasar dan ciri khas Pendidikan nasional, yang mendasarkan pada nilai-nilai keagamaan sesuai falsafah Pancasila sebagai asa berbangs dan bernegara.

Peraturan kebijakan mengenai Madrasah Diniyah diperjelas melalui peraturan Menteri Agama(PMA) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Agama Islam. Dalam ketentuan umum pasal 1 pada peraturan Menteri Agama ini yang dimaksud dengan Pendidikan keagamaan Islam adalah Pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama Islam dan / atau menjadi ahli ilmu agama Islam. pendidikan diniyah adalah pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan pada semua jalur dan jenjang Pendidikan, Pendidikan diniyah non-formal adalah pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan dalam bentuk: Madrasah Diniyah Takmiliyah, Pendidikan Al-Quran, Majelis Taklim, atau bentuk lain yang sejenis di dalam maupun di luar pesantren pada jalur Pendidikan nonformal.⁶⁴

6. Indikator Madrasah yang Berkembang Maju

Dalam konsep manajemen mutu keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Madrasah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan

⁶³ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna...*, hlm. 58

⁶⁴ Noblana Adib, “Kebijakan Tentag Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Non-Formal: Madrasah Diniyah Takmiliyah (MDT) Tahun 2011-2015, *Jurnal Ilmiah Sustainable*, Vol. 2 No. 1, 2019, hlm. 27-28.

pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka madrasah dikatakan berkembang maju jika :

- a. Siswa puas dengan layanan madrasah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan madrasah. Pendek kata siswa menikmati situasi madrasah.
- b. Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
- c. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industry, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan
- d. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan madrasah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya.⁶⁵

7. Kendala pengembangan Madrasah Diniyah

Sebagai Lembaga Pendidikan baik itu formal maupun non formal, pasti mempunyai kendala-kendala. Meskipun madrasah diniyah dan siswanya semakin meningkat dari tahun-ketahun sebagai Lembaga pendidikan keagamaan yang berbasis pada masyarakat ini tidak berkembang dengan optimal. Sebagian besar diniyah adalah Lembaga Pendidikan yang melayani lapisan masyarakat yang lemah atau mereka yang membutuhkan nilai lebih dari agama. Hal ini disatu sisi menempatkan diniyah sebagai penyelamat bagi masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya terhadap pendidikan agama, tapi disisi lain berkembang dengan manajemen dan sumber daya pendidikan (SDM, sarana prasarana, pembiayaan) yang lemah dan pada akhirnya berdampak pada rendahnya kualitas hasil Pendidikan dan jaminan kelangsungan hidupnya.

⁶⁵ Adhe Sukma Kurniawan, "Perkembangan Kualitas Pendidikan Madrasah: Telaah atas Kebijakan Pemerintah untuk Madrasah", *Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*, 2008, hlm. 14-17

Banyak madrasah diniyah yang saat didirikan cukup baik perkembangannya, namun karena keterbatasan sumber daya pendidikan akhirnya mengalami penurunan. Permasalahan pokok lain, walaupun diniyah merupakan lembaga pendidikan secara historis merupakan bagian penting dalam usaha pencerdasan rakyat, dirasakan perhatian negara dan pemerintah masih rendah. Hal ini tidak saja tampak dalam ketidakjelasan kedudukan dan pengakuan lulusan madrasah diniyah dalam sistem perundang-undangan tentang pendidikan nasional, tetapi juga tampak dalam substansi pelayanan/pembinaan. Kendala lain yang ada pada madrasah diniyah adalah sistem pendidikan yang dimiliki lebih banyak terkesan ala kadarnya.⁶⁶

⁶⁶ Departemen Agama RI, *Pedoman Penyelenggaraan dan Pembinaan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 26

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian *naturalistic* karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode *ethnographi*, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

Metode penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, Teknik pengumpulan dengan triangulasi (gaungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*.⁶⁷

Adapun pendekatan dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang berkarakter deskriptif. Bogdan dan Biklen

⁶⁷ Sugiyono, *Metode penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), hlm 14-15.

berpendapat bahwa salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah data deskriptif.⁶⁸ Penelitian kualitatif merupakan bentuk penelitian yang memerlukan proses reduksi yang berasal dari wawancara, observasi, atau sejumlah dokumen. Data-data tersebut yang nantinya akan dirangkum dan diseleksi agar bisa dimasukkan dalam kategori yang sesuai. Dan pada akhirnya muara dari seluruh kegiatan analisis data kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan berkaitan dengan masalah yang diteliti.⁶⁹

Melihat rumusan masalah yang diajukan, maka peneliti ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian studi kasus. Menurut Zainal Abidin studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu.⁷⁰

Pada dasarnya penelitian dengan metode studi kasus bertujuan untuk mengetahui suatu hal secara mendalam. Maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode studi kasus untuk mengetahui secara mendalam bagaimana praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas .

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat dimana penulis melaksanakan penelitian untuk memperoleh berbagai data yang diperlukan dalam penelitian ini.

⁶⁸ Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010) hlm. 23.

⁶⁹ Sanapiah, *Format-format Penelitian Sosial*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1998), hlm. 258

⁷⁰ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014) , hlm 152.

Dalam penelitian ini, penulis mengambil lokasi di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah yang terletak di Karanglewas Lor, Purwokerto Barat, Kabupaten Banyumas. Madrasah ini dipilih dengan pertimbangan atau alasan sebagai berikut:

- a. Kepala Madrasah mampu memimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.
- b. Praktik gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah mampu mempengaruhi ustadz dan ustadzah untuk bekerja sama dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.
- c. Memiliki tenaga pengajar yang sebagian besar merupakan lulusan dari pondok pesantren sehingga dapat mendukung pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

8. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan pada 20 Februari sampai dengan 20 Juni 2020.

C. Objek dan Subjek Penelitian

a. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi sasaran untuk diteliti. Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian adalah praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap eksistensi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.

2. Subjek Penelitian

Yang dimaksud dengan subjek penelitian adalah barang, manusia atau tempat yang bisa memberikan informasi penelitian.⁷¹ Adapun subjek dari penelitian ini meliputi:

1. Kepala Madrasah yaitu Bapak M. Yusuf
2. Ustadz yaitu Bapak M. Isa Nuruh Umam

⁷¹ Umi Zulfa, *Teknik Kilat Penyusunan Proposal Skripsi*, (Cilacap: Ihya Media, 2014), hlm. 92.

3. Wali Santri yaitu Ibu Kusirah

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah percakapan antara dua orang atau lebih, yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subjek atau sekelompok subjek penelitian untuk di jawab. Pada penelitian kualitatif, wawancara mendalam dapat dilakukan dengan dua acara, yaitu :

- a. Wawancara sebagai strategi utama dalam mengupulkan data, pada konteks ini, catatan data lapangan yang diperoleh berupa transkrip wawancara.
- b. Wawancara sebagai strategi penunjang Teknik lain dalam mengupulkan data, seperti observasi, analisis dokumen, dan fotografi.

Pada penelitian kualitatif ada dua jenis wawancara, yaitu :

- a. Wawancara relative tertutup, pada wawancara dengan forat ini, pertanyaan-pertanyaan difokuskan pada topik-topik khusus atau umum. Panduan wawancara dibuat cukup rinci. Pewawancara pun bekerja, sebagian besar, di pandu oleh item-item yang dibuatnya eskipun tetap terbuka berfikir *diverge*.
- b. Wawancara yang terbuka. Pada wawancara ini, peneliti meberikan kebebasan diri dan mendorongnya untuk berbicara secara luas dan mendalam. Pada wawancara dengan format terbuka, subjek penelitian lebih kuat pengaruhnya dalam menentukan isi wawancara.⁷²

Dalam penelitian ini penulis menggunakan wawancara sebagai strategi utama dalam mengumpulkan data, dan penulis menggunakan wawancara bersifat terbuka. Dengan menggunakan wawancara yang bersifat terbuka ini penulis dapat memberikan kebebasan diri dan mendorong narasumber untuk

⁷² Sudarwan Dani, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia,2010), hlm.130-132.

berbicara secara luas dan mendalam tentang praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas. Peneliti akan melakukan wawancara secara terbuka kepada :

a. Kepala Madrasah

Dengan kepala madrasah, peneliti melakukan wawancara untuk memperoleh informasi terkait latar belakang berdirinya madrasah diniyah, upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah, kriteria ustadz dan ustadzah yang dapat mengajar di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah, kendala yang dihadapi dalam pengembangan madrasah diniyah, bagaimana hubungan kepala madrasah dengan masyarakat di sekitar madrasah diniyah.

b. Ustadz Madrasah Diniyah

Dengan ustadz madrasah diniyah, peneliti melakukan wawancara untuk memperoleh informasi terkait bagaimana kepala madrasah dalam memimpin, bagaimana sikap kepala madrasah terhadap bawahan, berapa jumlah santri, upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah, bagaimana hubungan kepala madrasah dengan masyarakat di sekitar madrasah diniyah.

c. Wali santri

Dengan wali santri, peneliti melakukan wawancara untuk memperoleh informasi terkait apa yang membuat masyarakat menyekolahkan anak-anak di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah, apakah wali santri dilibatkan dalam program pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah, bagaimana kepemimpinan kepala madrasah menurut wali santri, bagaimana hubungan ustadz dan ustadzah dengan masyarakat di sekitar Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah, pesan wali santri terhadap pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.

IAIN PURWOKERTO

2. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan pencatatan yang dilakukan terhadap objek ditempat atau berlangsungnya peristiwa, sehingga observasi berada bersama objek yang diselidiki, disebut observasi langsung.⁷³

Pelaksanaan teknik observasi dapat dilakukan dalam beberapa cara. Penentuan dan pemilihan cara tersebut sangat tergantung pada situasi objek yang akan diamati berikut ini :

- a. Observasi partisipasi, suatu proses pengamatan bagian dalam dilakukan oleh observer dengan ikut mengambil bagian dalam kehidupan orang yang akan diobservasi. Observer berlaku sungguh-sungguh seperti anggota kelompok yang akan diobservasi.
- b. Observasi non partisipan, suatu proses pengamatan yang dilakukan observer tanpa ikut dalam kehidupan orang yang akan diobservasi.
- c. Observasi sistematis, observasi yang diselenggarakan dengan menentukan secara sistematis, faktor-faktor yang akan diobservasi lengkap dengan kategorinya.
- d. Observasi non sistematis, observasi yang dilakukan tanpa terlebih dahulu mempersiapkan dan membatasi kerangka yang akan diamati.⁷⁴

Dalam penelitian ini penulis menggunakan observasi sebagai strategi penunjang teknik lain dalam mengumpulkan data, dan penulis menggunakan observasi non partisipan. Dengan observasi non partisipan ini penulis dapat melakukan pengamatan tanpa ikut kedalam kehidupan kepala madrasah. Penulis hanya mengamati kepala madrasah ketika memimpin. Penulis menggunakan observasi non partisipan yang bertujuan untuk mengumpulkan data tentang praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam

⁷³ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003) hlm. 156-159.

⁷⁴ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan...*, hlm. 161-162.

pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

Adapun tujuan dari peneliti menggunakan Teknik observasi non partisipan adalah untuk mendapatkan beberapa informasi meliputi :

- a. Proses manajemen yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.
- b. Upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.
- c. Cara kepala madrasah dalam memberi tugas kepada ustadz dan ustadzah, mengontrol kinerja ustadz dan ustadzah, mengawasi kinerja ustadz dan ustadzah, mengevaluasi kinerja ustadz dan ustadzah, dan memberikan motivasi kepada ustadz dan ustadzah.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih kredibel/ dapat di percaya kalau di dukung oleh sejarah pribadi kehidupan di masa kecil, di sekolah, di tempat kerja, di masyarakat, dan autobiografi.⁷⁵

Pada teknik dokumentasi ini, peneliti dapat melakukan pengumpulan data untuk memperoleh informasi meliputi data atau arsip dari Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, baik berupa profil madrasah secara tertulis berupa sejarah, visi, misi, keadaan ustadz dan ustadzah, data peserta didik secara keseluruhan, struktur organisasi, keadaan sarana dan prasarana foto kegiatan santri Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, yang dapat dijadikan sumber informasi dan mendukung topik penelitian.

⁷⁵ Sugiyono, *Metode penelitian Pendidikan...*, hlm 329.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁷⁶

1. Triangulasi Data

Dalam penelitian ini penulis akan mengumpulkan data dengan menggabungkan dari berbagai Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu wawancara terbuka, observasi partisipan, dan dokumentasi. Hal ini penulis lakukan agar mendapatkan hasil yang sama secara serempak yang sesuai dengan tema penelitian yaitu praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah.

2. Data Reduksi

Dalam penelitian ini, penulis akan memilih serta memfokuskan data-data pokok yang di dapat dari hasil pengamatan langsung, hasil wawancara di lapangan, maupun dari data berupa dokumen atau arsip yang berkaitan dengan Praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah. Reduksi data dilakukan dengan proses menyuling informasi yang

⁷⁶ Sugiyono, *Metode penelitian Pendidikan...*, hlm 334.

sudah dikumpulkan dan diperoleh peneliti sehingga ditemukan konsep dan hubungan-hubungan yang penting.

Penulis juga mereduksi data dengan mendiskusikan kepada orang yang dipandang ahli sehingga wawasan peneliti akan bertambah dan mampu mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

3. Data Display (Penyajian Data)

Penyajian data dilakukan dengan meletakkan atau menyajikan hal-hal atau data-data yang diketahui di lapangan sesuai dengan tema penelitian yaitu prakti gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan madrasah diniyah. Penyajian dilakukan dengan menggunakan metode Miles dan Huberman yaitu dengan menggunakan teks yang sifat naratif dan ditambah dengan bagan ataupun lainnya yang mendukung penyajian data yang memudahkan pembaca dalam memahami topik penelitian yang ditulis oleh peneliti.

4. Conclusion Drawing / Verification

Dalam penelitian kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang di kemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang di kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.⁷⁷

Sehingga dalam penelitian ini peneliti mengambil kesimpulan dari data yang telah disajikan dari hasil observasi, interviu, dan dokumentasi sehingga di peroleh kesimpulan dari penelitian tentang praktik gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

⁷⁷ Sugiyono, *Metode penelitian Pendidikan...*, hlm 345

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor merupakan salah satu lembaga pendidikan agama Islam yang diprakarsai oleh KH. Rouf Masykur dan KH Tolkhah Mansur pada tahun 1980an. Pada awal berdirinya Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor belumlah dikatakan Madrasah Diniyah, akan tetapi sebagai wadah pendidikan agama bagi masyarakat. Fokus pembelajarannya pada pengkajian kitab yang dilaksanakan di Masjid Al-Barokah.

Seiring Bapak KH Rouf Masykur menjabat sebagai Ketua P2A, maka secara resmi berdirilah Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor pada tahun 1989. Adapun nama Madrasah Diniyah diambil dari nama Masjid Al-Barokah kelurahan Karanglewas Lor.

Pembelajaran pada awal berdirinya Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor, menggunakan sistem pembelajaran yang ada di pondok-pondok pesantren. Mulai tahun 1992, Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor menginduk kepada Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Ittihad Pasir Kidul dengan kepala madrasah Bapak Muhammad Yusuf.

Pada tahun 2010, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas mengadakan pendataan TPQ/TPA, Madrasah Diniyah, serta pondok-pondok pesantren. Oleh

karena itu Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor ikut mendaftarkan sebagai salah satu lembaga pendidikan agama berbasis masyarakat, dan mendapat pengakuan dari Departemen Agama pada tahun tersebut, adapun mengenai sistem pembelajaran menginduk Departemen Agama Kabupaten Banyumas.⁷⁸

2. Letak Geografis Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah

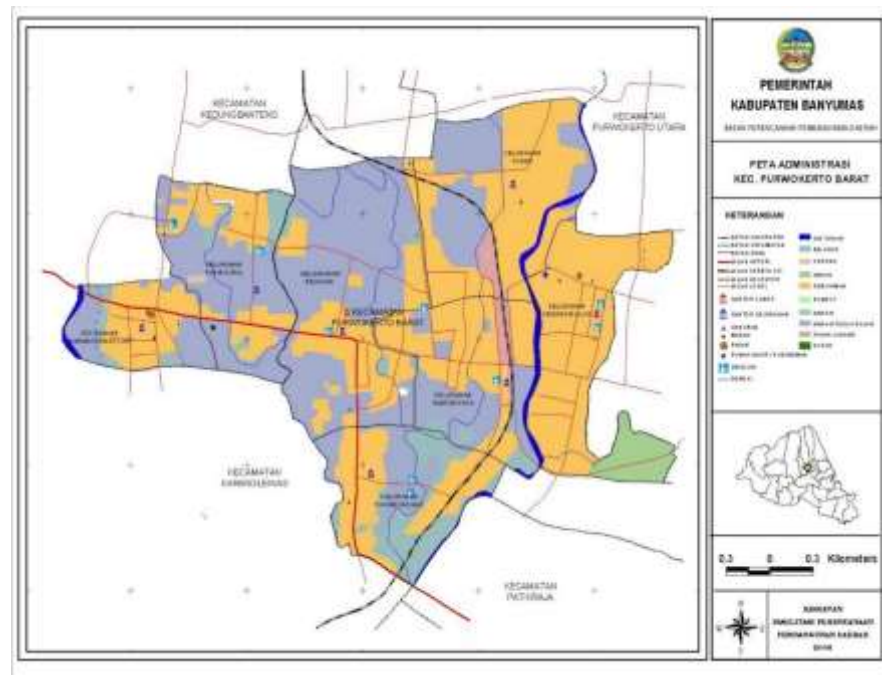
Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor terletak di Kelurahan Karanglewas Lor Kecamatan Purwokerto Barat. Letaknya cukup strategis yaitu berada di kompleks Masjid Al-Barokah Karanglewas Lor dan berada di tepi jalan kabupaten yang sering dilalui oleh kendaraan roda dua maupun roda empat. Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Kelurahan Karanglewas Lor berbatasan sebelah utara dengan Desa Pasir Kidul, sebelah timur Desa Pasir Kidul, sebelah selatan dengan desa Karanglewas Kidul dan sebelah barat dengan desa Karang Gude.⁷⁹

Gambar 1.

Peta Lokasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor
Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

⁷⁸ Dokumentasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, pada tanggal 12 Mei 2020

⁷⁹ Dokumentasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, pada tanggal 12 Mei 2020



3. Visi dan Misi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

a. Visi :

Mendidik generasi islami menuju masyarakat islami

b. Misi:

- a) Mendidik siswa-siswi agar mempunyai akidah yang benar yang sesuai dengan akidah *Ahlussunah Waljama'ah*
- b) Mendidik siswa-siswi agar mempunyai kemampuan dalam menjalankan ibadah sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis
- c) Mendidik siswa-siswi agar mempunyai akhlakul karimah dalam hidup bermasyarakat
- d) Mengembangkan potensi siswa-siswi untuk membentuk siswa-siswi yang berprestasi.⁸⁰

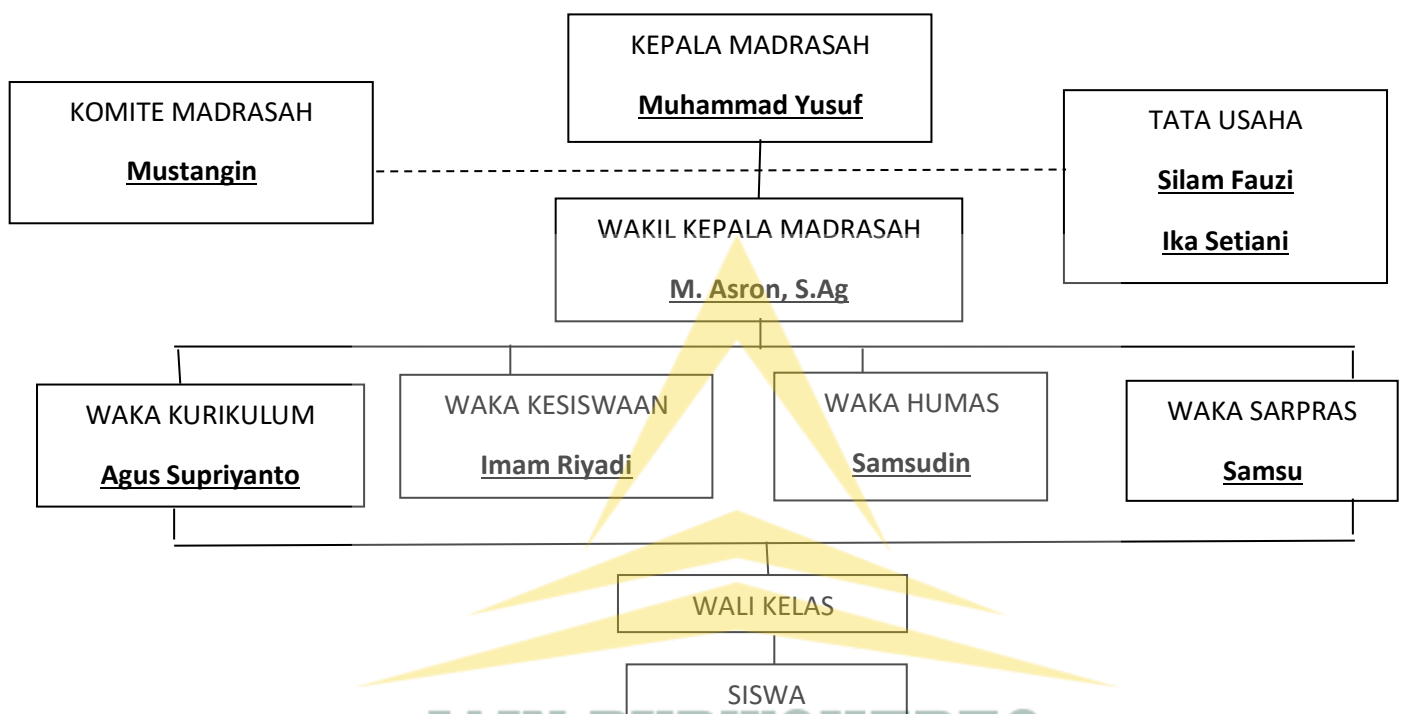
4. Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

Struktur organisasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas disini adalah hubungan kerjasama

⁸⁰ Dokumentasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Mei 2020

antara pemimpin dan anggota dibawahnya. Struktur organisasi ini sangat di butuhkan pada suatu lembaga pendidikan agar terjalin kerjasama yang baik antara pemimpin dan anggota dibawahnya. Struktur organisasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas adalah sebagai berikut :⁸¹

Gambar 2.
Struktur Organisasi Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor
Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas



⁸¹ Dokumentasi, Arsip Profil Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, Struktur Madrasah Diniyah pada tanggal 12 Mei 2020

5. Sarana dan Prasarana Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

Sarana dan Prasarana adalah penunjang keberhasilan proses pembelajaran di madrasah salafiyah diniyah al-barokah. Keberadaan sarana dan prasarana sangat di butuhkan dalam meningkatkan keberhasilan kegiatan belajar mengajar baik bagi madrasah, guru, peserta didik dan orang tua atau wali murid serta masyarakat. Dalam menjalankan proses Kegiatan Belajar KBM di pengaruhi sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah diantaranya :⁸²

Tabel 4.1

Sarana dan Prasarana Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah
Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

No	Uraian	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	Ruang Kepala Sekolah	0	0	
2	Ruang Guru	1	Baik	
3	Ruang Kelas	5	Baik	
4	Ruang Tata Usaha	0	0	
5	Ruang Perpustakaan	0	0	
6	Ruang UKS	0	0	
7	Toilet	2	rusak ringan	
8	Mushola	0	0	

⁸² Dokumentasi, Arsip Sarana Dan Prasarana Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, pada tanggal 12 Mei 2020

6. Keadaan Ustadz dan Ustadzah Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah

Ustadz dan ustdzah merupakan komponen yang sangat diperlukan dalam proses pendidikan. Ustadz dan ustadzah harus menguasai materi yang akan disampaikan, sebelum memasuki ruang kelas ustadz dan ustdzah harus mempersiapkan materi yang akan di sampaikan kepada santri dan menguasai metode pembelajaran yang harus di gunakan.

Ustadz dan ustadzah di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah berjumlah 24 orang yang memiliki jabatan sebagai orang Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Waka Sarpras, Waka Humas, Wali Kelas, Pengajar, Kepala TU, dan Staf TU . Adapun perinciannya adalah sebagai berikut :⁸³

Tabel 4.2

Daftar Personalia Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas

Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

No	Nama	L/P	Tempat, Tgl. Lahir	Alamat	Keterangan
1	Muhammad Yusuf	L	Banyumas, 29 Oktober 1962	Karanglewas Lor	Kepala Madrasah
2	Asron, S.Ag	L	Banyumas, 22 Oktober 1972	Karanglewas Lor	Wakil Kepala Madrasah
3	Agus Supriyanto	L	Banyumas, 6 Mei 1983	Karanglewas Kidul	Waka Kurikulum, Wali Kelas 4
4	Imam Riyadi	L	Banyumas, 25 Januari 1963	Karanglewas Lor	Waka Kesiswaan, Wali Kelas 5
5	Samsudin	L	Banyumas, 11 Maret 1971	Karanglewas Lor	Waka Humas

⁸³ Dokumentasi, Arsip Profil Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, Daftar Personalia Madrasah Diniyah pada tanggal 12 Mei 2020

6	Samsu	L	Banyumas, 30 Desember 1964	Karanglewas Lor	Waka Sarpras
7	Saminah	P	Banyumas, 3 Oktober 1967	Karanglewas Lor	Wali Kelas Sifir B1
8	Munasyaroh	P	Banyumas, 19 April 1975	Karanglewas Kidul	Wali Kelas Sifir B2
9	Usriyati	P	Banyumas, 19 Desember 1973	Karanglewas Lor	Wali Kelas Sifir A
10	M. Isa Nurul Umam	L	Banyumas, 1 November 1990	Pangebatan	Wali Kelas 1
11	Muhammad Rifa'i	L	Banyumas, 30 Maret 1980	Karanglewas Lor	Wali Kelas 2
12	Mustofa Ali	L	Banyumas, 9 Desember 1985	Sumampir	Wali Kelas 3
13	Achmad Faizin	L	Banyumas, 25 September 1976	Karanglewas Lor	Wali Kelas 6
14	Tsalis Ghofir	L	Banyumas, 17 Desember 1985	Karanglewas Lor	Guru
15	Roziqin	L	Mojokerto, 5 Januari 1982	Karanglewas Lor	Guru
16	Ika Setiyani	P	Banyumas, 17 Agustus 1991	Karanglewas Lor	Guru
17	Anisa Hidayati	P	Banyumas, 7 Juli 1991	Karanglewas Lor	Guru

18	Muzdalifah	P	Semarang, 7 Februari 1981	Karanglewas Lor	Guru
19	Maulana Malik Ibrahim	L	Banyumas, 6 April 1997	Karanglewas Lor	Guru
20	Jamali	L	Banyumas, 30 September 1988	Karanglewas Lor	Guru
21	Ummi Haniatin	P	Banyumas, 24 Juni 1979	Karanglewas Lor	Guru
22	Silam Fauzi	L	Banyumas, 2 Mei 1970	Karanglewas Lor	Kepala TU dan Guru
23	Girang Aenurangga	L	Banyumas, 6 Juni 2000	Karanglewas Lor	Guru dan Staf TU
24	Achmad Muzaqi	L	Banyumas, 25 Mei 1999	Karanglewas Lor	Guru dan Staf TU

7. Keadaan Santri Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barakah

Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barakah pada tahun ajaran 1440-1441 H (2019-2020) memiliki 169 satri yang dibagi dalam 9 (sembilan) tingkatan. Sembilan tingkatan ini terdiri dari : Sifir B1, Sifir B2, Sifir A, Kelas 1, Kelas 2, Kelas 3, Kelas 4, Kelas 5, dan Kelas 6. Adapun perinciannya sebagai berikut .⁸⁴

Tabel 4.3

Rekapitulasi Keadaan Siswa Tahun 2019/2020 Madrasah Diniyah
Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten

Banyumas

IAIN PURWOKERTO

⁸⁴ Dokumentasi, Arsip Profil Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas, Rekapitulasi Keadaan Siswa Madrasah Diniyah pada tanggal 12 mei 2020

No	Kelas	Jumlah Siswa		
		L	P	Jumlah
1	SIFIR B1	14	16	30
2	SIFIR B2	13	17	30
3	SIFIR A	11	13	24
4	KELAS 1	3	11	14
5	KELAS 2	7	11	18
6	KELAS 3	13	5	18
7	KELAS 4	2	13	15
8	KELAS 5	6	9	15
9	KELAS 6	1	4	5
	Jumlah	70	99	169

B. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Marasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan faktor penentu maju mundurnya suatu madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kendali Iman dan kemampuan berfikir untuk dapat mempengaruhi cara berfikir dan berperilaku orang-orang yang di pimpinnya. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 24 Februari 2020, Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah merupakan seorang ustadz yang berada di Karanglewas Lor. Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah rutin mengisi pengajian

bapak-bapak dan Ibu-Ibu, seorang khotib, Kepala Madrasah juga bekerja di KUA Purwokerto Barat sebagai P3N (Pembantu Pencatat Pernikahan).⁸⁵

Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah dalam menjalankan aktivitasnya sebagai kepala madrasah dan sebagai seorang ustadz di dasarkan pada sebuah perjuangan di jalan Allah. Semangat inilah yang disalurkan kepada ustadz dan ustadzah untuk selalu istiqomah mengajar di madrasah salafiyah diniyah al-Barokah. Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah dalam memberikan arahan kepada ustadz dan ustadzah tidak hanya sekedar memberikan tugas tetapi kepala madrasah juga memberikan contoh untuk melakukan tugas tersebut. Kepala Madrasah Salafiyah Diniyah Al-Barokah ketika sedang menasehati ustadz dan ustadzah berusaha menasehati dengan tidak menyakiti perasaan ustadz dan ustadzah.⁸⁶

Kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin sangat bagus, Kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan pendapat ustadz, ustadzah dan wali santri. Wali santri dimintai pendapatnya dalam setiap program yang akan dilaksanakan di madrasah.⁸⁷

Dari penyajian data diatas maka penulis dapat mengalisa mengenai gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas sebagai berikut.

Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah merupakan gaya kepemimpinan Transformasional. Kepala madrasah dalam pengambilan keputusan kepala madrasah juga melibatkan ustadz, ustadzah, dan wali satri. Kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada ustadz, ustadzah, maupun wali santri untuk menyampaikan idenya untuk mengembangkan madrasah.

⁸⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah: Bapak Yusuf, Pada hari senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB

⁸⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

⁸⁷ Wawancara dengan wali santri : Ibu Kusirah selaku Wali Santri Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah, pada hari rabu 30 September 2020 pukul 09.30 WIB

Diantara karakteristik pemimpin transformative yang dikemukakan oleh Beare, Caldwell, & Milikan adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kapasitas bekerja sama dengan orang lain untuk merumuskan visi lembaga.
 - b. Memiliki jati diri (*personal platform*) yang mewarnai tindakan / perilakunya.
 - c. Mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat menumbuhkan komitmen dikalangan staf, murid, orang tua, dan pihak lain dalam komunitas sekolah.
 - d. Menampilkan banyak corak peran kepemimpinan secara teknis, humanistik, edukatif, simbolik, dan kultural.
 - e. Mengikuti dan merespon *tren* dan issue, ancaman dan peluang dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas, baik secara lokal, nasional, maupun internasional, serta mengantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya terhadap lembaga yang dipimpinnya.
 - f. Memberdayakan staf dan komunitas sekolah/pesantren dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan.
2. Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas

Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah berdiri sejak tahun 1980. Madrasah diniyah ini masih eksis sampai saat ini dan menjadi madrasah diniyah satu-satunya yang berada di karanglewas lor. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan kepala madrasah melakukan hal-hal sebagai berikut:

a. Perencanaan

1) Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Kepala madrasah melakukan perencanaan Kegiatan Belajar Mengajar bersama dengan waka kurikulum, ustadz dan ustadzah. Kegiatan pembelajaran dilakukan setiap hari senin-sabtu untuk kelas

sore, dan malam sabtu-malam kamis untuk kelas malam. Kegiatan pembelajaran juga di bagi menjadi Sembilan tingkatan kelas. Kurikulum yang diajarkan sesuai dengan tingkatan kelas santri dan mengikuti kurikulum pembelajaran pondok pesantren. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ Biasanya saya melakukan kegiatan perencanaan kegiatan pembelajaran itu Bersama ustadz, ustadzah dan waka kurikulum. Pembelajaran disini dibagi menjadi dua waktu, ada kelas sore dan kelas malam. Kurikulum yang ada disini kita sesuaikan dengan kurikulum yang ada di pondok pesantren atau di MI. Kegiatan pembelajarannya juga di bagi menjadi Sembilan tingkatan kelas, dimulai dari sifir B1 sampe kelas yang tertinggi itu kelas enam. Jadi anak-anak yang usianya SD kelas 2 itu kita masukan ke kelas sifir A1 tapi kalo missal ada anak yang daftar baru dan sudah bisa baa tulis Al-Qur`an maka langsung dimasukan ke kelas satu”⁸⁸

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga dinyatakan oleh Bapak Umam selaku Ustadz di Madrasah Diniyah Al-Barokah berikut ini :

“ kegiatan pembelajaran di madin Al-Barokah ini tidak jauh berbeda dengan madin lainnya. Pembelajarannya direncanakan menjadi kelas sore dan kelas malam. Kurikulumnya masih mengacu pada kurikulum pondok pesantren. Ya yang membedakan madin Al-Barokah dengan madin yang lainnya itu kalo disini terdiri dari Sembilan tingkatan kelas, sedangkan di madin yang lainnya itu biasanya hanya enam kelas”⁸⁹

2) Pembinaan Santri

Santri-santri di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah dibiasakan untuk melakukan sholat jam`ah di masjid, untuk kelas sore santri dibiasakan sholat ashar berjama`ah di masjid Al-Barokah dan untuk kelas malam santri dibiasakan untuk sholat Isya berjama`ah di masjid Al-Barokah. Santri-santri juga dibiasakan untuk memiliki akhlak

⁸⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

⁸⁹ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

yang baik. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ Salah satu pembinaan santri di madin ini selain pembelajar di dalam kelas ya membiasakan santri untuk sholat berjama`ah di masjid. Pembiasaan sholat berjama`ah ini biasa dilakukan ketika sholat Ashar untuk santri kelas sore itu biasanya dibiasakan untuk sholat ashar berjama`ah dan sholat Isya untuk santri kelas malam biasanya dibiasakan untuk sholat Isya berjama`ah di masjid Al-Barokah, selain itu juga disini kami membiaskan anak-anak untuk memiliki akhlak yang baik seperti sopan santun.”⁹⁰

3) Pembinaan Tenaga Pendidik dan Karyawan

Tenaga pendidik dan karyawan di Madrasah Diniyah minimal lulusan dari madin, pondok pesantren dan lulusan dari perguruan tinggi Islam. Pembinaan tenaga pendidik dan karyawan biasa dilakukan setiap satu bulan sekali. Pada pertemuan setiap satu bulan sekali ini kepala madrasah mengadakan pengajian khusus tenaga pendidik dan karyawan dan memberikan motivasi kepada tenaga pendidik dan karyawan untuk selalu istiqomah mengabdikan di madrasah diniyah, serta pemberian arahan-arahan dari kepala madrasah. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ Pembinaan tenaga pendidik dan karyawan biasa saya lakukan setiap satu bulan sekali. Pertemuan ini bentuknya pengajian khusus ustadz dan ustadzah, yang pembahasannya ya kadang seputar pemberian motivasi untuk ustadz dan ustadzah untuk selalu istiqomah mengabdikan di madin. Ya ngajar di madin diniati untuk ngibadah dan berjuang di jalan Allah SWT seperti Jihad *Fiisabilillah*”⁹¹

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga dinyatakan oleh Bapak Umam selaku Ustadz di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah berikut ini :

⁹⁰ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

⁹¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

“ Bapak Yusuf biasa mengadakan rapat setiap satu bulan sekali dan biasanya dibuat dalam bentuk pengajian rutin untuk seluruh ustadz dan ustadzah. Selain itu kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada kami selaku ustadz dan ustadzah untuk selalu istiqomah dalam mengabdikan diri di madrasah diniyah. Diniatkan untuk ngibadah berjuang di jalan Allah SWT.”⁹²

4) Keuangan Madrasah Diniyah

Perencanaan keuangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah digunakan untuk pemberian beasiswa untuk ustadz dan ustadzah, sarana dan prasarana madrasah diniyah, dll. Pendanaan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah terdiri dari pembiayaan dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) dan dana dari Donatur. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ Pendanaan di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah di dapatkan dari SPP yang rutin dibayarkan santri setiap bulan, ada dana dari Kementerian Agama, dan dana dari donatur.”

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga dinyatakan oleh Bapak Umam selaku Ustadz di Madrasah Diniyah Al-Barokah berikut ini :

“ kalo madrasah diniyah kan Lembaga nonformal yang dibuat oleh masyarakat ya untuk pendanaannya kita ambil dari biaya SPP santri setiap bulannya, ada juga dana dari Kementerian Agama, dan kita juga mencari donatur untuk membantu pendanaan madrasah”⁹³

5) Pengembangan Sarana dan Prasarana

Perencanaan pengembangan sarana dan prasarana madrasah diniyah dilakukan setiap tahun. Perencanaan ini melibatkan waka sarana dan prasarana. Pengembangan sarana dan prasarana ini juga mengikuti anggaran dana yang tersedia. Seperti penuturan salah satu

⁹² Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

⁹³ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ Perencanaan pengembangan sarana dan prasarana di madin ya biasanya satu tahun sekali. Perencanaan ini dilakukan oleh kepala madrasah dan waka sarana dan prasana itu pun mengikutin anggaran dana yang tersedia. Kepala madrasah juga mengkomunikasikan kepada donatur jika hendak melakukan pengembangan sarana dan prasana.”⁹⁴

6) Hubungan Masyarakat

Kepala madrasah diniyah mengharapkan ada hubungan baik dengan masyarakat. Sehingga kepala madrasah merencanakan dibuat pertemuan wali santri setiap satu bulan sekali. Wali santri selalu dilibatkan dalam setiap program pengembangan madrasah diniyah. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“madrasah inikan didirikan oleh masyarakat dan harapannya untuk mengembangkan madrasah ini masyarakat juga di ikut sertakan. Untuk menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat maka saya merencanakan untuk diadakan pertemuan wali santri setiap satu bulan sekali, dan kami juga melibatkan wali santri dalam setiap kegiatan-kegiatan yang akan kami adakan”⁹⁵

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga dinyatakan oleh Bapak Umam selaku Ustadz di Madrasah Diniyah Al-Barokah berikut ini :

“karna madrasah ini Lembaga non formal yang didirikan oleh masyarakat maka dalam pengembangannya kita juga melibatkan masyarakat. Untuk melibatkan masyarakat dalam pengembangan madrasah maka dibuatlah pertemuan rutin wali santri setiap satu bulan sekali, sehingga masyarakat dapat mengetahui program apa yang sedang dijalankan oleh madrasah diniyah”⁹⁶

b. Pengorganisasian

⁹⁴ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

⁹⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

⁹⁶ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

Dalam mengorganisir, kepala madrasah memberikan arahan kepada ustadz dan ustadzah sesuai tupoksinya masing-masing. Untuk menjalankan program-program pengembangan madrasah diniyah maka kepala madrasah melakukan pengorganisasian sebagai berikut :

1) Kegiatan Belajar Mengajar

Pada kegiatan belajar mengajar kepala madrasah menunjuk seorang ustadz untuk menjadi waka kurikulum. Kepala madrasah menunjuk seorang ustadz untuk menjadi waka kurikulum dengan dasar ustadz itu menguasai bidangnya. Kepala madrasah juga meminta saran kepada ustadz dan ustadzah siapa yang pantas untuk menjadi waka kurikulum. Waka kurikulum diberi wewenang untuk merancang kegiatan belajar mengajar. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ketika menunjuk ustadz untuk menjadi waka kurikulum yang saya lakukan dengan melihat siapa yang mampu menjalankan tugas sebagai waka kurikulum dengan baik. Kemudian saya juga meminta saran kepada ustadz dan ustadzah kiranya siapa yang mampu menjadi waka kurikulum. Saya juga memberikan wewenang kepada waka kurikulum untuk mengatur kegiatan belajar mengajar dimana tentu saja dengan dikordinasikan kepada ustadza dan ustadzah agar tidak terjadi miskomunikasi”⁹⁷

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga dinyatakan oleh Bapak Umam selaku Ustadz di Madrasah Diniyah Al-Barokah berikut ini :

“pembagian tugas yang diberikan pak yusuf itu selalu dibicarakan secara musyawarah. Untuk pemilihan waka kurikulum pun pak yusuf meminta saran kepada ustadz dan ustadzah siapa yang mampu untuk menjadi waka kurikulum”⁹⁸

2) Pembinaan Santri

Pada kegiatan pembinaan santri kepala madrasah di bantu dengan waka kesiswaan. Pemilihan waka kesiswaan di pilih sesuai dengan

⁹⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

⁹⁸ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

kemampuan ustadz dan ustadzah yang diberi amanah dan atas saran dari ustadz dan ustdzah. Waka kesiswaan berkordinasi dengan kepala madrasah dan tenaga pendidik dalam pembinaan santri agar setiap program yang dijalankan dapat berjalan dengan baik. Sebagaimana program pembiasaan sholat berjama`ah di masjid maka di butuhkan kordinasi antara waka kesiswaan dan tenaga pendidik agar program dapat berjalan dengan baik. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“Pak yusuf sebagai kepala madrasah menunjuk waka kesiswaan sesuai dengan kemampuan orang yang akan diberi amanah dan ketika menunjuk seseorang untuk menjadi waka kesiswaan pak yusuf juga meminta saran dari ustadz dan ustadzah. waka kesiswaan diberi tugas dan wewenang untuk menjalankan tugasnya dengan baik”⁹⁹

3) Keuangan Madrasah Diniyah

Kepala madrasah dalam mengelola keuangan madrasah diniyah dibantu oleh staf tata usaha yang terdiri dari dua orang. Kepala madrasah memilih staf tata usaha dengan dasar dapat melakukan kegiatan administrasi, dan akuntansi. Staf tata usaha diberi tugas untuk membuat proposal pengajuan dana kepada kementerian agaman, menghubungi para donatur madrasah diniyah, dan mengelola keuangan madrasah diniyah. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“untuk pengelolaan keuangan madrasah diniyah saya beri tugas kepada staf tata usaha. Karna tugasnya cukup berat maka saya melilih dua orang untuk menjadi staf tata usaha. Staf tata usaha ini saya beri tugas mengelola administrasi dan keuangan di madsrah diniya, selain itu staf tata usaha juga saya beri tugas untuk membuat proposal pengajuan dana kepada kementerian agama dan menghubungi donatur madrasah diniyah”¹⁰⁰

⁹⁹ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga dinyatakan oleh Bapak Umam selaku Ustadz di Madrasah Diniyah Al-Barokah berikut ini :

“pengelolaan keuang di madrasah langsung di kelola oleh staf tata usaha. Jadi tugas dari staf tata usaha itu selain membuat proposal pengajuan anggaran dana juga membuat pelaporan keuangan sehingga pada staff tata usaha ini kepala madrasah menunjuk ustadz maupun ustadzah yang sudah paham dengan administrasi dan pelaoran keuangan”¹⁰¹

4) Pengembangan sarana dan prasarana

Pengembangan sarana dan prasarana kepala madrasah di bantu oleh waka sarana dan prasana. Kepala madrasah dalam menunjuk waka saran dan prasana berdasarkan pada kemampuan yang dimiliki ustadz dan ustadzah, selain itu kepala madrasah juga memilih berdasarkan saran dari ustadz dan ustadzah. Kepala madrasah memberikan wewenang kepada waka saran dan prasarana untuk melakukan pengembangan sarana dan prasarana madrasah. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“pemilihan waka sarana dan prasana hamper sama dengan pemilihan waka-waka yang lainnya, semuanya di dasarkan pada kemampuan yang dimiliki ustadz maupun ustadzah dan kepala madrasah juga meminta saran kepada kami selaku ustadz dan ustadzah siapa yang mampu untuk menjadi waka sarana dan prasarana,. Bapak yusuf juga memberikan wewenangnya kepada waka sarana dan prasana untuk melakukan pengembangan sarana dan prasarana”¹⁰²

5) Hubungan Masyarakat

Agar hubungan masyarakat berjalan dengan baik maka kepala madrasah memilih waka humas yang menjadi kordinator hubungan madrasah dengan masyarakat. Kepala madrasah memilih seorang

¹⁰¹ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

¹⁰² Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

ustadz untuk menjadi waka humas dengan kriteria ustadz itu merupakan orang yang ramah terhadap masyarakat, aktif dalam kegiatan masyarakat. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ketika saya memilih seorang ustadz untuk menjadi waka humas tentu saja sama seperti biasanya dia harus mampu menguasai bidangnya sebagaimana karna ini hubungannya dengan masyarakat maka dipilihlah seseorang yang ramah terhadap masyarakat, seseorang yang aktif dalam kegiatan masyarakat. Jika yang menjadi waka humas itu orangnya tidak ramah dengan masyarakat dan tidak aktif dalam kegiatan masyarakat maka tidak akan terjalin hubungan yang baik antara madrasah dengan masyarakat”¹⁰³

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga dinyatakan oleh Bapak Umam selaku Ustadz di Madrasah Diniyah Al-Barokah berikut ini :

“betul mba untuk menjadi waka humas itu kepala madrasah memiliki kriteria ustadz maupun ustadzah yang menjabat sebagai waka humas itu harus memiliki sikap yang ramah, kemudian aktif dalam kegiatan masyarakat”¹⁰⁴

c. Pelaksanaan Program Pengembangan

1) Program Kegiatan Belajar Mengajar

Program kegiatan belajar mengajar di madrasah diniyah yaitu pembelajaran yang dilakukan di kelas-kelas sesuai dengan jenjang Pendidikan kelas. Dan kurikulum mengacu pada pembelajaran di MI ataupun di pondok pesantren. Yang dilaksanakan pada sore hari dan malam hari. Kegiatan pengevaluasiannya dilakukan dengan mengadakan ujian tengah semester dan ujian akhir semester. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“kegiatan belajar mengajar di madrasah ini sama seperti pembelajaran di madrasah diniyah lainnya. Kegiatan

¹⁰³ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

¹⁰⁴ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

pembelajaran di bagi menjadi kelas sore dan kelas malam. Pembelajarannya mengacu pada MI maupun pondok pesantren. Yang membedakan dengan madrasah diniyah yang lain yaitu madin ini memiliki Sembilan tingkatan kelas yang dimulai dari kelas sifi B1 sampai kelas enam.”¹⁰⁵

adapun kendala yang di hadapi dalam program pengembangan kegiatan belajar mengajar ini yaitu: diberlakukannya kurikulum 2013 pada sekolah formal mengakibatkan banyak santri yang jarang berangkat madin. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“kendala yang dihadapi dalam pengembangan kegiatan belajar mengajar itu ya siswa suka jarang berangkat ke madin ditambah lagi sekarang sekolah formal menerapkan kurikulum 2013 yang membuat santri tidak bisa berangkat ke madin karna sekolah formalnya baru pulang sore, jadi anak sudah kecapean di sekolah formal sehingga membuat anak jadi tidak berangkat ke madin.”¹⁰⁶

2) Pembinaan santri

Program pembinaan santri di madrasah diniyah yaitu program sholat berjama`ah. Program sholat berjama`ah ini dilakukan setiap sholat Ashar dan sholat Isya. Program sholat Ashar berjama`ah dilakukan oleh santri kelas sore, dan program sholat Isya berjama`ah dilakukan oleh santri kelas malam. Pelaksanaan program sholat berjama`ah di bimbing oleh ustadz dan ustadzah. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“Program pembinaan santri yang saat ini di terapkan yaitu program sholat berjama`ah. Biasanya santri dibiasakan untuk sholat berjama`ah ashur dan isya. Kalo sholat ashur berjama`ah itu biasa dilakukan santri yang kelas sore dan kalo santri yang sekolah malam itu pembiasaan sholat isya berjama`ah. Pelaksanaan sholat berjama`ah ini dibimbing ustadz dan ustadzah.”¹⁰⁷

¹⁰⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

¹⁰⁶ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

¹⁰⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

adapun kendala yang di hadapi dalam program pembiasaan sholat berjama`ah adalah santri yang susah untuk dikondisikan, santri yang langsung pulang terutama santri kelas sore karna sholat ashar berjama`ah dilakukan setelah kegiatan pembelajaran selesai. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“kendala yang dihadapi ketika pelaksanaan pembiasaan sholat berjama`ah ya dalam pengkondisian santri dalam sholat berjama`ah, kadang suka susah kalo di suruh mengisi saf depan, dan kalo kelas sore itu karna jam pulang madin jam 15.00 WIB dan sholat ashar dilakukan setelah pembelajaran selesai maka ada beberapa santri setelah pembelajaran selesai langsung pulang tidak mau ikut sholat berjama`ah di masjid”¹⁰⁸

3) Pembinaan tenaga pendidik dan karyawan

Pembinaan tenaga pendidik dan karyawan dilakukan setiap satu bulan sekali pengajian rutin khusus ustadz dan ustadzah. Pengajian ini dipimpin oleh kepala madrasah. Selain pengajian rutin biasanya pada pertemuan ini kepala madrasah memberikan motivasi dan arahan kepada ustadz dan ustadzah. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“kepala madrasah sudah membuat jadwal setiap sebulan sekali untuk diadakan pengajian rutin. Pengajian ini dipimpin langsung oleh kepala madrasah. Selain kegiatan pengajian rutin biasanya pada pertemuan ini kepala madrasah juga memberikan motivasi, arahan kepada ustadz dan ustadzah ataupun rapat tentang program yang hendak dilaksanakan madrasah diniyah.”¹⁰⁹

4) Keuangan madrasah diniyah

Untuk pelaksanaan pengelolaan keuangan madrasah diniyah staf tatausaha membagi tugas ada yang bertugas untuk mengelola

IAIN PURWOKERTO

¹⁰⁸ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

¹⁰⁹ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

administrasi dan ada yang bertugas untuk mengelola pencatatan keluar masunya uang. Staf tata usaha dibagian administrasi bertugas untuk membuat proposal pengajuan anggaran dana untuk diajukan kepada Kementrian Agama, dan membuat proposal pengajuan dana untuk diajukan kepada donatur madrasah diniyah. Staf tata usaha dibagian pencatatan keuangan maka bertuga mencatat pemasukan dari spp santri, anggaran dari kemenag dan dana dari donatur kemudian mencatat dana tersebut di gunakan untuk apa saja dan dibuat pelaporannya. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“ pelaksanaan tugas staf tata usaha ini cukup berat sehingga saya tidak hanya mengamanahi tugas ini pada satu orang orang saja. Sehingga pada pelaksanaannya ada staf tata usahayang bertugas membuat proposal pengajuan dana untuk di ajukan kepada Kementrian Agama, proposal pengajuan dana untuk diajukan kepada donatur. Ada juga staf tata usaha yang bertugas untuk mencatatat keluar masuknya keuangan dan membuat pelaporan keuangan.”¹¹⁰

Adapun kendala yang dihadapi staf tata usaha dalam menjalankan tugasnya adalah tidak semua masyarakat yang bersedia menjadi donatur tetap di madrasah diniyah, anggaran dana yang di setuju kementrian agama tidak sesuai dengan proposal pengajuan anggaran yang dibuat. Seperti penuturan Kepala staf tata usaha yaitu Bapak Silam Fauzi ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“tugas yang dilaksanakan staf tata usaha inikan cukup banyak ya, dengan dua staf tata usaha sehingga pembagian tugas harus terkordinasi dengan baik. Kendala yang sering kami hadapi ketika mencari donatur tetap di madrasah diniyah ya tidak semua orang mau menjadi donatur madrasah diniyah sehingga kita juga harus berlapang dada. Selain itu ketika kita mengajukan proposal pengajuan anggaran dana kepada Kementrian agama terkadang proposal pengajuan anggaran dana

¹¹⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

itu tidak langsung di setujui oleh kementrian agama dan harus menunggu sampai batas waktu yang di tentukan”¹¹¹

5) Program pengembangan Sarana dan Prasarana

Pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana dilakukan setiap tahun. Waka sarpras mendata apa saja sarana dan prasaran yang dibutuhkan dalam pengembangan madrasah diniyah, kemudian waka sarpras menyampaikannya kepada staf tata usaha untuk dibuatkan proposal pengajuan barang ke kementrian agama ataupun kepada para donatur. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“untuk pelaksanaan pengembangan sarana dan prsarana pendidikan saya memberikan wewenang kepada bapak samsu selaku waka sarpras untuk mendata sarana dan prasarana yang dibutuhkan madrasah diniyah setiap tahunnya. Saya sarankan agar bapak samsu selaku waka sarpras selalu berkordinasi dengan kepala tata usaha agar perencanaan sarana dan prasana sesuai dengan dengan anggaran dana yang dimiliki madrasah diniyah.”¹¹²

Adapun kendala yang dihadapi waka sarana dan prasarana dalam pengembang sarana dan prasarana pendidikan Pendidikan yaitu: minimnya anggaran dana yang terdapat di madrasah diniyah yang membuat pengembangan saran dan prasaran ini sedikit terhambat. Seperti penuturan Kepala staf tata usaha yaitu Bapak Samsu ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“dalam proses pengembangan sarana dan prasarana kendala yang sering dihadapi yaitu anggaran dana yang tidak cukup untuk mengembangkan sarana dan prasarana pendidikan, meskipun anggaran dana dibantu oleh donatur tapi tetap madrasah masih kekurangan anggaran untuk pengembangan madrasah diniyah. Karna keterbatasan anggaran biaya untuk pengembangan sarana dan prana madrasah diniyah maka pengembangan dilakukan secara perlahan-lahan hingga akhirnya saat ini madrasah dapat memiliki kelas untuk belajar tidak

¹¹¹ Wawancara dengan Kepala staf tata usaha : Bapak Silam Fauzi, pada hari Rabu, 17 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

¹¹² Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

seperti dulu dimana kegiatan pembelajaran dilakukan di masjid”¹¹³

6) Hubungan Masyarakat

Dalam pelaksanaannya pertemuan wali santri diadakan setiap hari minggu manis, model kegiatan pertemuan wali santri ini berbentuk pengajian rutin untuk wali santri. Selain pertemuan untuk pengajian rutin wali santri pada pertemuan ini juga disampaikan aka nada kegiatan apa yang hendak diadakan di madrasah diniyah dan wali santri diharapkan dapat membantu terlaksananya kegiatan itu. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“pertemuan wali santri itu biasanya kami laksanakan setiap minggu manis ya berarti sekitar satu bulan sekali. Tujuan dari diadakannya pertemuan wali santri ini selain pengajian rutin untuk wali santri ya untuk menyampaikan kegiatan apa saja yang akan diakan di madrasah diniyah dan kami meminta agar wali santri dapat berkontribusi dalam kegiatan madrasah diniyah”¹¹⁴

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Kusirah selaku wali santri ketika sedang wawancara tentang keterlibatan masyarakat dalam program madrasah diniyah sebagai berikut :

“betul selain pengajian untuk anak-anak kita sebagai wali santri juga terdapat pengajian rutin biasany itu mba setiap minggu manis. Kegiatannya itu diawali dengan pengajian rutin nah nanti setelah pengajian rutinnnya selesai baru disampaikan program-program yang akan dilaksanakan di madrasah diniyah dan kamipun di persilahkan untuk menyampaikan saran terhadap program tersebut. Misalnya madrasah mau ngadain santunan anak yatim itu disampaikan kepada wali santri kapan kegiatannya akan berlangsung dan berapa dana yang dibutuhkan kemudian kami wali santri dilibatkan dalam acara santunan anak yatim itu mba”¹¹⁵

¹¹³ Wawancara dengan waka sarana dan prasarana : Bapak Samsu, pada hari Kamis, 17 Juni 2020 pukul 13.00 WIB

¹¹⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

¹¹⁵ Wawancara dengan Wali santri : Ibu Kusirah, pada hari Rabu, 30 September 2020 pukul 09.30 WIB

Adapun kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan hubungan dengan masyarakat yaitu masih terdapat wali santri yang tidak bisa hadir dalam pertemuan wali santri, kurang pedulinya wali santri terhadap pengembangan madrasah diniyah. Sebagaimana penuturan dari Bapak Samsudin ketika sedang wawancara sebagai berikut :

“kendala yang dihadapi pelaksanaan hubungan dengan masyarakat ya masih banyak masyarakat yg kurang peduli tentang pengembangan madin, ketika mendaftarkan anaknya untuk belajar di madin ya yang penting anaknya mendapat Pendidikan agama, kemudian waktunya bayaran ya tinggal bayaran tanpa tau program apa yang sedang diadakan di madrasah diniyah, ketika diundang untuk pertemuan wali santri setiap minggu manis ada saja wali santri yang tidak bisa hadir dengan berbagai alasan”¹¹⁶

d. Komunikasi Kepala Madrasah

Komunikasi kepala madrasah dilakukan secara transparan kepada ustadz dan ustadzah, maupun wali santri dengan mengadakan musyawarah. Kepala madrasah ketika menyampaikan program-program yang hendak diadakan di madrasah diniyah penyampaiannya secara jelas, mencontohkan bagaimana program itu dilaksanakan dan kebijakan yang beliau ambil tidak bersifat otoriter. Ketika menegur ustadz maupun ustadzah maka di sampai dengan cara yang baik, ustadz maupun ustadzah yang bersangkutan di panggil ke kantor kemudian di tegur dengan Bahasa yang baik. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“Bapak Yusuf itu kalo menyampaikan program-program yang akan dijalankan itu sangat jelas, kemudia ketika pak yusuf memberikan tugas kepada bawahannya beliau itu tidak hanya berbicara tetapi beliau juga mencontohkan seperti apa yang harus dilaksanakan. Ketika ada ustadz atau ustadzah yang berbuat kesalahan maka beliau itu memanggil yang bersangkutan untuk bertemu beliau dan menegur dengan Bahasa

IAIN PURWOKERTO

¹¹⁶ Wawancara dengan waka humas: Bapak Samsudin, pada hari jum`at, 18 Juni 2020, pukul 18.30 WIB

yang baik sehingga apa yang beliau sampaikan itu tidak menyakiti hati ustadz maupun ustadzah”¹¹⁷

e. Pengambilan Keputusan

Kepala madrasah dalam pengambilan keputusan, beliau mengutamakan musyawarah mufakat sehingga lebih dapat diterima oleh seluruh pihak madrasah. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“dalam pengambilan keputusan pak yusuf itu selalu meminta saran dari ustadz dan ustadzah, beliau juga mempersilakan bawahannya untuk menyampaikan pendapatnya”¹¹⁸

Hal serupa juga disampaikan oleh wali santri yaitu ibu kusiran ketika wawancara tentang kepemimpinan kepala madrasah, sebagai berikut :

“kalo menurut saya mba kepemimpinan pak yusuf ini sudah bagus, karna beliau ini mengutamakan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusannya. Kami wali santri juga dimintai pendapatnya ketika kepala madrasah memiliki program yang hendak dilaksanakan”¹¹⁹

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam menentukan kebijakan selalu bersifat terbuka dan lebih mengutamakan musyawarah Bersama tanpa adanya paksaan. Sebagai contoh ketika madrasah diniyah hendak mengadakan santunan anak yatim maka kepala madrasah mengadakan rapat dengan ustadz dan ustadzah untuk melakukan pemilihan ketua pelaksana acara santunan anak yatim ini, kemudian membentuk kepanitiaan acara santunan anak yatim. Setelah kepanitiaan terbentuk maka kepala madrasah juga menyampaikan kepada wali santri pada saat pertemuan wali santri, wali santri dimintai pendapatnya dan ditawarkan hendak berkontribusi dalam hal apa.

f. Pengelolaan Konflik

¹¹⁷ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

¹¹⁸ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

¹¹⁹ Wawancara dengan Wali santri : Ibu Kusirah, pada hari Rabu, 30 September 2020 pukul 09.30 WIB

Kepala madrasah dalam mengatasi konflik diselesaikan secara kekeluargaan. Dalam penyelesaian konflik kepala madrasah juga melibatkan orang yang bersangkutan agar konflik dapat segera teratasi. Sebagai contoh missal terdapat ustadz yang merasa kurang dengan pemberian bisaroh yang mengakibatkan pada kinerja ustadz maka kepala madrasah memanggil ustadz tersebut untuk bertemu bertatap muka dengan kepala madrasah dan diselesaikan secara kekeluargaan. Sebagaimana penuturan Bapak Yusuf Selaku kepala madrasah ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“kalo terjadi konflik baik antara unstadz maupun ustadzah, perbedaan pendapat antara saya dengan ustadz maupun ustadzah saya berusaha untuk menyelesaikan permasalahan itu secara kekeluargaan, dengan Bahasa yang baik dan tidak menyakiti perasaan orang yang bersangkutan”¹²⁰

g. Evaluasi

Proses evaluasi pengembangan madrasah diniyah dilakukan secara temporer yaitu bulanan, evaluasi triwulan, dan evaluasi akhir semester. Baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemantauan secara langsung yaitu kepala madrasah melihat bagaimana kinerja ustadz maupun ustadzah dan kepala madrasah mengamati berjalan atau tidaknya program pembiasaan santri, kepala madrasah mengontrol pelaporan keuangan yang buat oleh staf tata usaha. Pemantauan secara tidak langsung yaitu pemantauan melalui kordinator yang telah di tunjuk seperti waka kesiswan, waka kurikulum, waka humas, dan kepala staf tata usaha. Seperti penuturan salah satu ustadz yaitu Bapak Umam ketika melakukan wawancara sebagai berikut :

“pak yusuf melakukan evaluasi secara teratur yaitu bulanan, triwulan, dan akhir semester. Evaluasi setiap bulan biasa dilakukan setelah pengajian rutin ustadz dan ustadzah. Evaluasi triwulan biasa dilakukan setelah ulangan pertengahan semester biasanya dari hasil ulangan siswa itu akan dievaluasi apakah pembelajaran sudah

¹²⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah : Bapak Yusuf , Pada hari Senin, 24 Februari 2020 pukul 10.00 WIB.

berjalan dengan baik ataukah belum. Kemudian evaluasi akhir semester yaitu pengevaluasian secara keseluruhan apakah hubungan dengan masyarakat berjalan dengan baik, program pembiasaan sholat berjama`ah santri apakah terlaksana dan apa kendalanya, bagaimana dengan keadaan keuangan madrasah selama satu semester ini pemasukannya darimana saja, dan digunakan untuk apa saja”.¹²¹

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui proses pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah selama ini terlihat sekali menunjukkan jiwa seorang pemimpin visioner, hal ini ditandai dengan adanya sikap kepemimpinan beliau yang berorientasi dari visi madrasah, dimana visi tersebut diwujudkan dalam berbagai program program pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah. Dibuktikan dari tanggapan ustadz sekaligus wali kelas madrasah diniyah, waka kurikulum, waka kesiswaan, kepala staf tata usaha, dan bahkan wali santri menyebutkan kepemimpinan beliau memiliki karakteristik visioner. Beliau mampu mengembangkan sistem Pendidikan dan mencapai kemajuan yang cukup signifikan bagi madrasah, dengan karakter yang terbuka, berkontribusi secara langsung dalam program madrasah yang diselenggarakan.

Kepemimpinan kepala madrasah diapresiasi oleh ustadz dan ustadzah mapun wali santri dengan berkontribusi dalam program-program pengembangan madrasah diniyah. Kepala madrasah menjalin koordinasi yang baik dengan ustadz

¹²¹ Wawancara dengan Ustadz Madrasah : Bapak Umam, pada hari Selasa, 16 Juni 2020 pukul 18.30 WIB

ustadzah, waka kurikulum, waka kesiswaan, kepala staf tata usaha dan wali santri dalam proses kegiatan penyelenggaraan program madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah juga mampu membuat wali santri percaya pada madrasah.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis menyampaikan saran-saran kepada Kepala Madrasah beserta ustadz dan ustadzah. Hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja Kepala Madrasah beserta ustadz dan ustadzah. adapun saran peneliti adalah sebagai berikut :

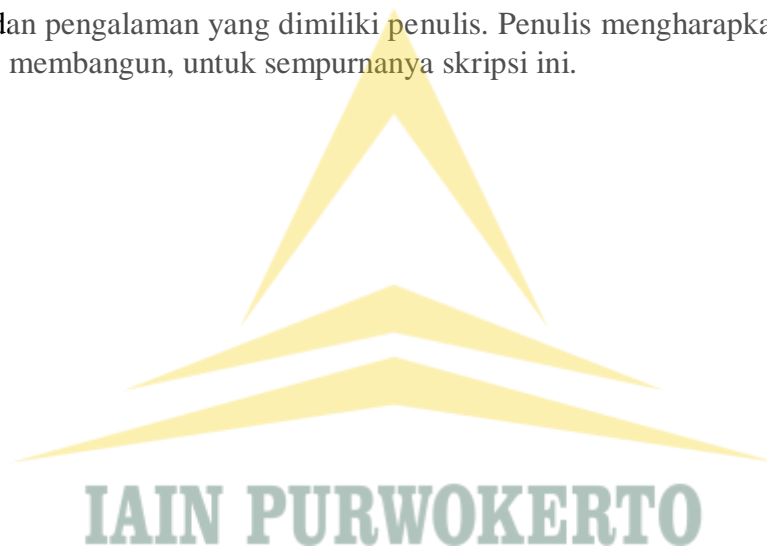
1. Bagi kepala madrasah
 - a. Kepala madrasah harus mampu mempertahankan keberadaan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah dengan menerapkan manajemen pendidikan Islam pada madrasah diniyah.
 - b. Kepala madrasah harus mampu mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah dengan rutin memberikan arahan kepada ustadz dan ustadzah, dan memotivasi ustadz dan ustadzah untuk istiqomah mengajar di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.
 - c. Kepala Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan.
2. Bagi Ustadz dan Ustadzah
 - a. Ustadz dan ustadzah harus bekerja sama dengan baik dalam menciptakan generasi islami
 - b. Ustadz dan ustadzah harus aktif dalam memberikan ide untuk perkembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah Karanglewas Lor Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas.

- c. Ustadz dan ustadzah harus mengoptimalkan pembelajaran agar materi dapat tersampaikan dengan baik kepada santri.
3. Bagi Wali Santri
- a. Wali santri di harapkan memperhatikan pendidikan anak-anaknya di Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah
 - b. Wali santri diharapkan terus berkontri busi dalam pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah
 - c. Wali santri diharapkan terus mendukung program-program pengembangan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Barokah.

C. Penutup

Alhamdulillahirabbil`alamin, dengan mengucap syukur atas nikmat yang Allah SWT berikan. Penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beliaulah suritauladan terbaik bagi kita semua dalam menjalani kehidupan dimuka bumi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya. Penulis menyadari bahwa sepenuhnya di dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Hal ini mengingat keterbatasan kemampuan keilmuan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun, untuk sempurnanya skripsi ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Abas, Erjati. 2017. *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Adib, Noblana. 2019. “Kebijakan Tentag Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Non-Formal: Madrasah Diniyah Takmiliyah (MDT) Tahun 2011-2015, *Jurnal Ilmiah Sustainable*. Vol. 2 No. 1.
- Afandi, Rahman. 2012. *Kepemimpinan Dalam Perspektif Hadis dan Implikasinya Terhadap Pendidikan*. Yogyakarta : INSYIRA.
- _____,. 2013. “Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam”, *Kependidikan Islam*. vol. 1, No. 1.
- _____,. 2013. “Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam”, *INSANIA*. Vol.8, No.1.
- Arifin, Imron. 2004. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Arifin, M. 1991. *Imu Pendidikan Islam, Suatu Pendekatan Teoritik dan Praktis Berdasarkan Interdisipliner*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arifin, Zainal. 2014. *Penelitian Pendidikan:Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Dani, Sudarwan. 2010. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Departemen Agama RI. 2004. *Pedoman Penyelenggaraan dan Pembinaan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fauzi, Ahmad. 2017. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam”, *Nidhomul Haq*. Vol 2 No 2.
- Fuad, Nurhattati. 2014. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Gunawan, Imam, & Benty, Djum djum Noor. *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Halili, Muhammad. 2013. “Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Kepala Madrasah Sebagai *school Leader*)”, *TADRIS*. Vol.8, No. 2.
- Hidayat. 2019. *Kepemimpinan Supervisi Pendidikan*. Serang Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju.
- Jatmiko. 2013. “Pemimpin dan Kepemimpinan Organisasi”, *Forum Ilmiah*. Vol.10, No. 2.
- Kompri. 2017. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta:Kencana.
- Kristiawan, Muhammad, dkk. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kurniawan, Adhe Sukma. 2008. “Perkembangan Kualitas Pendidikan Madrasah: Telaah atas Kebijakan Pemerintah untuk Madrasah”, Skripsi. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Lafif, Ahmad Mujtahid. 2019. “Optimalisasi Peran Kepala Madrasah Dalam Proses Pembelajaran dan Upaya Peningkatan Hasil Belajar Peserta Didik Madrasah Diniyah di Kota Cirebon”, *OASIS:Jurnal Ilmiah Kajian Islam*. Vol 3, No.2.
- Margono. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: Badan Litbang dan Diklat Kementerian RI.

- Mursiyam, Udri. 2018. "Strategi Pengembangan Pendidikan Madrasah Diniyah Salafiyah Al-Ittihaad Kelurahan Pasir Kidul Kecamatan Purwokerto Barat Kabupaten Banyumas", Tesis. Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Nasution, Wahyudin Nur. 2015. "Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah", *Jurnal Tarbiyah*. Vol. 22, No. 1.
- Nizah, Nuriyatun. 2016. "Dinamika Madrasah Diniyah: Suatu Tinjauan Historis", *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*. Volume 11, No.1.
- Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Press.
- _____. 2016. "Relasi Kepemimpinan dan Kultur Sekolah", *Kependidikan Insania*. vol. 21, No. 2.
- Sagala, Syaiful. 2005. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sanapiah. 1998. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Shaleh, Abdul Rachman. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Soliha, Euis. dan Hersugondo. 2008. "Kepemimpinan Yang Efektif dan Perubahan Organisasi", *Fokus Ekonomi*. Vol. 7, NO. 2.
- Sukiyat, *Good Leadership: Kepemimpinan Era Globalisasi Pendidikan*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Sugiyono. 2018. *Metode penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syarif, Maryadi. 2013. "Teori dan Model Pengembangan Kelembagaan Pendidikan", *Jurnal Media Akademika*. Vol. 28, No. 3.
- Widdah, Minnah El. 2012. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung : Alfabeta.
- Wiyani, Novan Ardy. 2011. "Transformasi Menuju Madrasah Bermutu Terpadu", *INSANIA*. Vo. 16, No. 2.

Zulfa, Umi. 2014. *Teknik Kilat Penyusunan Proposal Skripsi*. Cilacap: Ihya Media.