

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI MADRASAH ALIYAH AL FALAH  
JATILAWANG BANYUMAS**



**IAIN PURWOKERTO**

**TESIS**

Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Sebagai Syarat Menyelesaikan  
Studi S2 Program Magister Pendidikan (M.Pd)

**IAIN PURWOKERTO**

Disusun Oleh:

**SAIKUN**

**NIM. 1717652016**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
2020**



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

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

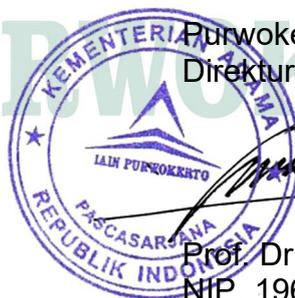
**PENGESAHAN**

Nomor: 138/In.17/D.Ps/PP.009/9/2020

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Saikun  
NIM : 1717652016  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al-Falah Jatilawang Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **4 September 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 24 September 2020  
Direktur,

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



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

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

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : Saikun  
NIM : 1717652016  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam pengelolaan Sumber  
Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al-Falah Jatilawang  
Banyumas.

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Fauzi, M.Ag NIP. 19740805 1998031 004 Ketua Sidang/ Penguji		23/9-20
2	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd. NIP. 19720420 200312 1001 Sekretaris/Penguji		
3	Dr.H. Suwito, M.Ag. NIP. 1971042199903 1 002 Pembimbing/Penguji		
4	Dr. Suparjo, M.A. NIP.19730717 1999031 001 Penguji Utama		
5	Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag. NIP. 19670615 199203 1 003 Penguji Utama		

Purwokerto, September 2020  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Dr. M. Rohmat, M. Ag  
NIP. 19720420 200312 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Sidang Tesis

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto  
Di  
Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, memeriksa, mengadakan koreksi dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini kami sampaikan naskah tesis saudara:

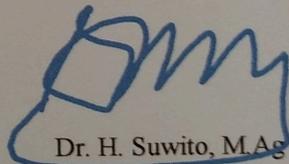
Nama : Saikun  
NIM : 1717652016  
Angkatan : 2017  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al-Falah Jatilawang Banyumas

Dengan ini kami mohon agar tesis saudara tersebut diatas, dilakukan ujian tesis.

Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, Juni 2020  
Pembimbing



Dr. H. Suwito, M.Ag  
NIP. 197104241999031002

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya:

Nama : Saikun  
NIM : 1717652016  
Jenjang : S-2  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Naskah Proposal Judul Tesis berjudul **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al-Falah Jatilawang Banyumas”** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis ini, dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian, hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar akademik yang saya peroleh.

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

Purwokerto, Juni 2020

Saya yang menyatakan,



Saikun  
NIM. 1717652016

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN SUMBER  
DAYA MANUSIA DI MA AL-FALAH JATILAWANG BANYUMAS**

**Saikun**

**NIM. 171765016**

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

**ABSTRAK**

Krisis terbesar di dunia ini adalah krisis keteladanan seorang pemimpin atau *qudwah*. Krisis ini jauh lebih berbahaya dari krisis pangan, energi, kesehatan, air. Di Indonesia di tandai oleh gejala kemerosotan akhlak yang benar-benar berada taraf yang sangat mengawatirkan. Karena dengan tidak adanya pemimpin yang visioner kompeten, dan memiliki integritas yang tinggi, maka kepemimpinan juga mengalami masalah sehingga berdampak pada sehat tidaknya suatu lembaga atau organisasi. Bangsa Indonesia dan umat islam ini membutuhkan suri tauladan yang layak di tiru dan sanggup membawa setiap warga indonesia menjadi hebat dan bermartabat. Indonesia membutuhkan teladan hampir semua aspek kehidupan, termasuk dalam hal ini berkaitan dengan kepemimpinan. Salah satunya adalah kepemimpinan dengan paradigma bahwa kepemimpinan Rasulullah SAW telah berhasil dan memunculkan harapan umatnya pada cita-cita dan nilai-nilai islam yang luhur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari kepala madrasah, kepala bidang kurikulum, kesiswaan, kegamaan dan guru yang ada di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Dari hasil penelitian kemudian data dikumpulkan dan dianalisis, kemudian data tersebut direduksi, selanjutnya data tersebut disajikan berikut deskripsinya dan penarikan kesimpulan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan pendekatan pelibatan tokoh untuk mentransformasikan ide-ide pada stakeholders baik internal maupun eksternal. Adapun karakteristik kepemimpinan Kepala MA Al Falah adalah bersifat partisipatif berbasis spiritual. Kepala madrasah menggerakkan SDM dengan mengajak berperan serta dalam bidangnya masing-masing melalui sentuhan spiritual (pengajian dan pengkajian agama). Melalui pendekatan spiritual agama pengelolaan SDM dapat diberdayakan untuk kemajuan madrasah.

**Kata Kunci: Kepemimpinan, manajemen, madrasah, Kepemimpinan Kepala Madrasah.**

**MADRASAH HEAD LEADERSHIP IN MANAGING HUMAN RESOURCES IN  
MA AL-FALAH JATILAWANG BANYUMAS**

**Saikun**

**NIM. 1717652016**

**Islamic Education Management Study Program  
Postgraduate of the State Islamic Institute (IAIN) Purwokerto**

**ABSTRACT**

The biggest crisis in the world is the crisis of exemplary leader or servant. This crisis is far more dangerous than the crisis of food, energy, health, water. In Indonesia, it is marked by the symptoms of moral decline which is really a very worrying level. Because in the absence of visionary leaders who are competent, and have high integrity, then the leadership also has problems that affect the health of an institution or organization. The Indonesians and Muslims need a model that is worthy of emulation and is able to bring every Indonesian citizen to be great and dignified. Indonesia needs an example of almost all aspects of life, including in this regard related to leadership. One of them is leadership with the paradigm that the leadership of the Prophet Muhammad had succeeded and raised the hopes of his people on the ideals and values of the noble Islam.

This research uses a phenomenological approach. In collecting data, the authors use the method of observation, interviews, and documentation. The subject of the study consisted of the head of the madrasa, the head of the curriculum, students, religious and teachers in Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. From the results of the study then the data is collected and analyzed, then the data is reduced, then the data is presented along with the description and conclusion.

The findings of this study indicate that the implementation of madrasah head leadership in the management of Human Resources is carried out with the approach of involving figures to transform ideas to stakeholders both internal and external. The leadership characteristics of Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas are spiritually based participatory. The madrasah head moves Human Resources by inviting participation in their respective fields through spiritual touch (recitation and study of religion). Through a spiritual approach to religious human resource management can be empowered for the advancement of madrasah.

**Keywords: Leadership, Management, School, Leadership Principal of Madrasah.**

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan adalah Sistem Transliterasi Arab Latin Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P&K RI no. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

### I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	-	tidak dilambangkan
ب	bā.	b	-
ت	tā.	t	-
ث	śā.	ş	s (dengan titik di atasnya)
ج	Jīm	j	-
ح	hā.	ḥ	(dengan titik di bawahnya)
خ	khā.	kh	-
د	dal	d	-
ذ	żal	ż	z (dengan titik di atasnya)
ر	rā.	r	-
ز	zai	z	-
س	sīn	s	-
ش	syīn	sy	-
ص	şād	ş	s (dengan titik di bawahnya)
ض	dād	ḍ	d (dengan titik di bawahnya)
ط	ṭā.	ṭ	t (dengan titik di bawahnya)
ظ	zā.	ẓ	z (dengan titik di bawahnya)
ع	‘ain	‘	koma terbalik (di atas)
غ	gain	g	-

ف	fā`	f	-
ق	qāf	q	-
ك	kāf	k	-
ل	lām	l	-
م	mīm	m	-
ن	nūn	n	-
و	wāwu	w	-
ه	hā`	h	-
ء	hamzah	'	apostrof, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	yā`	y	-

## II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh: أحمدية ditulis *Ahmadiyyah*.

## III. Tā` marbūtah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh: جماعة ditulis *jamā`ah*.

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

Contoh: كرامة الأولياء ditulis *karāmatul-auliyā`*.

## IV. Vokal Pendek

Fathah ditulis *a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*

## V. Vokal Panjang

A panjang ditulis ā, i panjang ditulis ī, dan u panjang ditulis ū, masing-masing dengan tanda hubung ( - ) di atasnya.

## VI. Vokal Rangkap

Fathah + yā` tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, ditulis dan fathah + wāwu mati ditulis *au*.

## VII. Vokal-Vokal Pendek yang Berurutan dalam satu kata Dipisahkan dengan apostrof ( ' )

Contoh : **أَنْتُمْ** ditulis *a'antum*.  
**مُؤَنَّث** ditulis *mu'annaś*.

## VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

Contoh: **الْقُرْآن** ditulis *Al-Qur'ān*.

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf 1 diganti dengan huruf syamsiyyah yang mengikutinya.

Contoh: **الشَّيْعَة** ditulis *asy-Syī'ah*.

## IX. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD.

## X. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

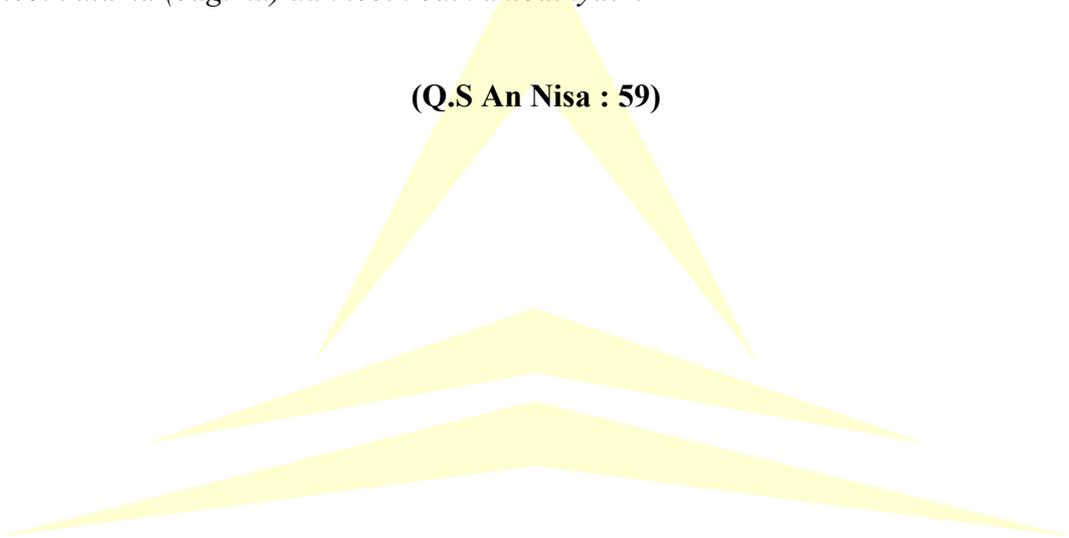
Contoh: **شَيْخُ الْإِسْلَام** ditulis *Syaikh al-Islām* atau *Syaikhul-Islām*.

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

*" Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."*

(Q.S An Nisa : 59)



**IAIN PURWOKERTO**

## **PERSEMBAHAN**

Karya tulis ini saya persembahkan untuk kedua orang tua penulis tercinta, Bapak Nasori dan Ibu Satem yang senantiasa penulis harapkan do'a dan keridloannya. Istri tercinta Umi Farchatul Janah dan anak Bika Zida Mafaaid. Semoga karya sederhana ini mampu menjadikan rasa bangga untukmu dan dapat menjadi saksi kesuksesan di masa yang akan datang .

Amin.



## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH ALIYAH AL FALAH JATILAWANG BANYUMAS”** sebagai perwujudan Tri Dharma Perguruan Tinggi salah satunya yaitu melaksanakan penelitian.

Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatnya yang telah membawa petunjuk kebenaran seluruh umat manusia yaitu Ad-Dinul Islam yang kita harapkan syafa'atnya di dunia dan di akherat.

Dengan selesainya tesis ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak dan saya hanya dapat mengucapkan terima kasih atas berbagai pengorbanan, motivasi dan pengarahannya kepada:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M. Ag, Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, dosen pembimbing bapak Dr. Suwito, M.Ag dalam menyelesaikan tesis ini. Terimakasih atas pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran, memberikan arahan, motivasi dan koreksi dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
3. Dr. Rohmat, M.Ag., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
4. Segenap dosen dan staf administrasi Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
5. Bapak H. Amir Mahmud, S.Pd. selaku Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas yang telah mengizinkan mengadakan penelitian.
6. Seluruh civitas akademika Institut Agama Islam Negeri IAIN Purwokerto.

7. Kedua orang tua penulis ayahanda Nasori dan ibunda Satem yang selalu memberi kekuatan,do'a, kasih sayang, cinta, pengorbanan dan motivasi yang terus terucap dan terus mengalir.
8. Al Mukarrom KH. Ahmad Shobri, pengasuh Pondok Pesantren Al Falah Tinggarjaya Jatilawang yang selalu penulis harapkan ridho dan barokah ilmunya. Tak lupa pula kepada ustadz dan ustadzahnya.
9. My belove wife Umi Farchatul Janah, anak tercinta Bika Zida Mafaaid, thank oprak-opraknya dan motivasinya.
10. Teman-teman Pascasarjana MPI Angkatan 2017, yang tidak bisa penulis sebut satu per satu, terimakasih telah berproses bersama dalam menuntut ilmu, sukses dan semangat untuk kalian semua. Sukses dan semangat kawan.
11. Keluarga besar Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, Semoga menjadi madrasah yang hebat dan bermartabat.
12. Teman-teman seperjuangan di Madrasah Aliyah Modern (Islamic Boarding School) Al-Azhary Ajibarang Banyumas.
13. Dan pihak yang terkait dalam penyusunan tesis, terimakasih atas do'a dan dukungannya selama ini.

Tiada yang dapat penulis berikan untuk menyampaikan rasa terima kasih melainkan hanya doa, semoga amal baik dari semua pihak tercatat sebagai amal ibadah yang diridhoi Allah SWT, dan mendapat pahala, Amin. Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itulah kritik dan saran yang bersifat membangun selalu saya harapkan dari pembaca guna kesempurnaan tesis ini. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca. Amiin.

Purwokerto, Juni 2020

ttd

**Saikun**  
NIM. 1717652016

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PENGESAHAN DIREKTUR</b> .....	i
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b> .....	ii
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>TRANSLITERASI</b> .....	vii
<b>MOTTO</b> .....	x
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	xi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	
<b>DAFTAR BAGAN</b> .....	
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Penelitian .....	9
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Tujuan .....	9
E. Manfaat Penelitian .....	10
F. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH</b>	
A. Kepemimpinan Pendidikan	
1. Pengertian Kepemimpinan .....	12
2. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan .....	19
3. Tugas Kepemimpinan Pendidikan .....	22
4. Ketrampilan Kepemimpinan Pendidikan .....	26
5. Gaya Kepemimpinan .....	28

6. Sifat Kepemimpinan.....	37
7. Syarat Kepemimpinan.....	41
8. Teori Kepemimpinan.....	43
B. Kepemimpinan Kepala Madrasah	
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	46
2. Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	53
C. Hasil Penelitian yang Relevan .....	63
D. Kerangka Berfikir .....	65
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian .....	70
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	71
C. Data dan Sumber Data .....	71
D. Teknik Pengumpulan Data.....	74
E. Teknik Analisis Data.....	75
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	76
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
1. Sejarah Singkat Berdirinya Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas .....	79
2. Identitas Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas .....	81
3. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.....	83
4. Sumber Daya Manusia.....	86
5. Sarana dan Prasarana.....	87
6. Kejuaraan.....	88
7. Program Spesial .....	88
B. Penyajian Data	
1. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Aliyah Al Falalah Jatilawang Banyumas.....	97
2. Ciri-ciri Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Aliyah Al Falalah Jatilawang Banyumas.....	100
C. Analisis Data	
D. Karakteristik Kepemimpinan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas .....	104

**BAB V    SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

A. Simpulan .....	106
B. Implikasi.....	107
C. Saran.....	108
D. Kata Penutup.....	109

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Observasi

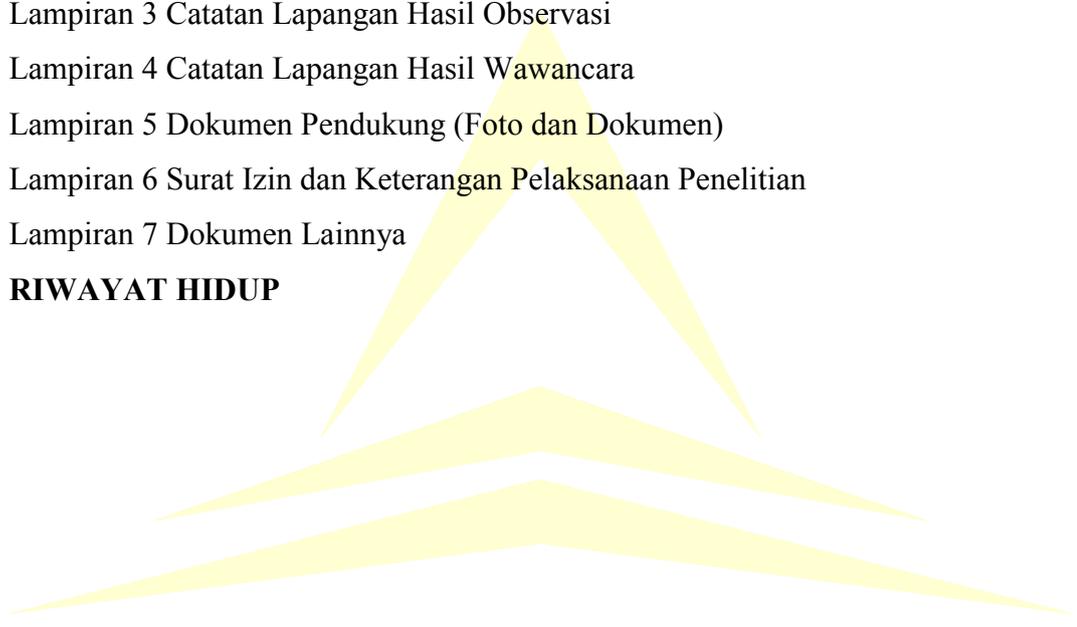
Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Lampiran 5 Dokumen Pendukung (Foto dan Dokumen)

Lampiran 6 Surat Izin dan Keterangan Pelaksanaan Penelitian

Lampiran 7 Dokumen Lainnya

**RIWAYAT HIDUP**



**IAIN PURWOKERTO**

## **DAFTAR SINGKATAN**

1. SWT (Subhanahu Wa Ta'ala)
2. SAW (Shallallahu 'Alaihi Wasallam)



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Menjadi bangsa yang maju dan unggul merupakan harapan setiap negara, termasuk bangsa Indonesia. Kemajuan suatu negara sangat dipengaruhi oleh faktor pendidikan. Begitu pentingnya pendidikan, sehingga suatu negara dapat diukur apakah bangsa itu maju atau mundur, karena seperti yang kita ketahui bahwa suatu pendidikan akan mencetak sumber daya manusia yang berkualitas baik dari segi spiritual, intelegensi, maupun *skill*. Pendidikan merupakan proses mencetak generasi bangsa yang berkualitas.

Pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan manusia dewasa untuk mengembangkan kemampuan anak melalui bimbingan, mendidik dan latihan untuk perannya di masa depan. Dalam pendidikan terdapat jantung pembangunan pribadi dan masyarakat.<sup>1</sup> Dalam hal ini pendidikan bertanggung jawab dalam mencetak pribadi-pribadi yang utuh dalam segala dimensi, tidak hanya melibatkan satu aspek saja tetapi dapat membangun manusia utuh, baik dalam material, spiritual, lahir, batin, dunia dan akhirat, oleh karena itu diperlukan sekali upaya yang dapat meningkatkan mental dan moral yang dibutuhkan dalam pembangunan. Pendidikan juga merupakan salah satu agen perubahan sosial yang mampu menerjang problem yang bergerak dinamis dan proaktif untuk perbaikan dan kemajuan bangsa. Salah satu komponen yang dapat mempengaruhi maju tidaknya suatu lembaga yaitu dapat dilihat pemimpinnya.

Setiap manusia dilahirkan ke dunia ini untuk menjadi seorang pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya kelak. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri. Kepemimpinan merupakan satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan oleh manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan pada hakekatnya adalah (*followership*) kemauan orang lain atau bawahan untuk

---

<sup>1</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Ciputat: Ciputat Press, 2005), hlm. 120.

mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, Pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan. Keberhasilan suatu madrasah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitasnya penampilan seorang pemimpin atau kepala madrasah.

Kepemimpinan dalam pendidikan diartikan sebagai segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala madrasah, ditangan pemegang kebijakan inilah nasib madrasah dipertaruhkan. Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu, hubungan mempengaruhi dari pemimpin dan hubungan kepatuhan dan ketaatan para pengikut karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkit secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.<sup>3</sup> Sebagaimana disadari bahwa madrasah menjadi salah satu jenis organisasi yang sering disebut organisasi pendidikan formal. Salah satu unsur organisasinya yang paling penting adalah manusianya, personel interen organisasi madrasah dari kepala madrasah, guru-guru, siswa atau murid-murid dan pegawai tata usaha. Kegiatan pokok yang mereka kerjakan kegiatan belajar mengajar. Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tanpa adanya suatu usaha kerja sama dari semua personel organisasi serta ditunjang oleh ada tidaknya sarana dan prasarana, maka sangat mustahil tujuan suatu lembaga pendidikan akan tercapai. Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dalam sebuah institusi pendidikan merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan pendidikan.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 1985), hlm. 118.

<sup>3</sup>Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 2.

<sup>4</sup>Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Prees, 2010), hlm. 5.

Kepemimpinan merupakan suatu proses atau kegiatan mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk menjalankan tugasnya masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Kepemimpinan menjadi penentu utama terjadinya proses dinamisasi madrasah. Efektifitas kepemimpinan pendidikan tidak dapat lepas dari beberapa aspek yang turut membangun terjadinya efektifitas kepemimpinan sehingga mutu pendidikan akan dapat dicapai. Pemimpin pendidikan menjadi unsur yang sangat urgen bagi berlangsungnya dinamisasi pendidikan.<sup>5</sup>

Kepala madrasah harus mampu menjadi pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan dan harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Di samping itu kepala madrasah dituntut untuk mampu menjadi pemimpin pendidikan, karena kedudukannya sangat penting dalam lingkungan madrasah karena kepala madrasah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan setiap program pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik kemampuan berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa.

Mengembangkan dan memajukan madrasah secara efektif, efisien, mandiri dan produktif dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan.<sup>6</sup> Merosotnya kualitas pendidikan secara umum dapat disebabkan oleh buruknya sistem pendidikan dan rendahnya sumberdaya manusia. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia. Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan madrasah, maka

---

<sup>5</sup>Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 5.

<sup>6</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), hlm. 101.

dalam hal ini seorang pemimpin madrasah tidak bisa lepas dari fungsi kepemimpinan, yang antara lain ialah: memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada tujuan awal saat perencanaan.<sup>7</sup> Karena tercapainya suatu tujuan organisasi tidak terlepas dari peran para anggotanya. Siagian mengemukakan bahwa kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama:

1. Kemampuan, baik yang bersifat fisik, otot, maupun otak, karena mereka yang lebih menggunakan otot tetap harus menggunakan otak dan sebaliknya mereka yang lebih banyak menggunakan otak tetap dituntut memiliki kemampuan fisik.
2. Ketepatan penugasan, bahwa seseorang harus ditempatkan dalam situasi kerja yang sesuai dengan ketrampilan, kemampuan, bakat dan minat.
3. Motivasi, yakni daya dorong yang dimiliki baik intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya mau dan rela bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan kemampuan yang ada demi tercapainya harapan, keinginan dan pemenuhan berbagai kebutuhan hidup.<sup>8</sup>

Dari sinilah yang menjadi tujuan dari peran pemimpin tersebut yaitu untuk meningkatkan profesionalisme guru sehingga dalam pelaksanaan belajar mengajar lebih cakap, terarah dan profesional serta lebih mudah merealisasikan dalam tugasnya sehari-hari dengan cara mengikut sertakan dan memanfaatkan anggota kelompoknya seharusnya dilakukan atas dasar *respect* terhadap sesama manusia, saling menghargai dan saling mengakui kesanggupan masing-masing.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), hlm 8.

<sup>8</sup>Siagian P. Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 40.

<sup>9</sup>Ahmad Rohani HM, Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi di Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 75.

Berdasarkan data-data dan informasi yang penulis terima tentang Madrasah Aliyah yang di bawah naungan Kementrian Agama Kabupaten Banyumas terdapat 20 madrasah aliyah, 3 madrasah aliyah negeri dan 17 madrasah swasta. Untuk madrasah aliyah yang berstatus negeri yaitu: Madrasah Aliyah Negri 1 Banyumas, Madrasah Aliyah Negri 2 Banyumas, Madrasah Aliyah Negri 3 Banyumas.

Untuk madrasah aliyah yang berstatus swasta ada 17 yaitu: Madrasah Aliyah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan, Madrasah Aliyah Miftahul Huda Rawalo, Madrasah Aliyah Ar Ridlo Pekuncen, Madrasah Aliyah PPPI Miftahussalam Banyumas, Madrasah Aliyah Ma'arif NU1 Kemranjen, Madrasah Aliyah Ma'arif NU 1 Kebasen, Madrasah Aliyah Ma'arif NU Cilongok, Madrasah Aliyah Muhammadiyah Pekuncen, Madrasah Aliyah Raudhotut Tholibin, Madrasah Aliyah Muhammadiyah Purwokerto, Madrasah Aliyah Al Hidayah Purwojati, Madrasah Aliyah Al Falah jatilawang, Madrasah Aliyah Al Ikhsan Beji, Madrasah Aliyah Modern (IBS) Al-Azhary Ajibarang, Madrasah Aliyah Nahdlotut Talamidz Jombor, Madrasah Aliyah Ma'arif NU Sains Al-Qur'an Sumbang, Madrasah Aliyah Amanah Patikraja.

Beberapa madrasah sudah penulis datangi dan menggali informasi tentang lembaga, manajemen, sarana prasarana dan sumber daya manusia yang berada di lembaga tersebut, seperti: Madrasah Aliyah Modern (IBS) Al-Azhary Ajibarang, Madrasah Aliyah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan, Madrasah Aliyah Amanah Patikraja, Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

Madrasah Aliyah Modern (IBS) Al-Azhary Ajibarang yang sangat mengedepankan sarana dan prasarananya, madrasah ini fasilitas gedung sudah baik, gedung sudah bergaya medetarian dan sudah standar perkotaan, tapi jumlah siswanya masih sedikit. Madrasah Aliyah Wathoniyah Islamiyah Kebarongan kalo dilihat dari jumlah siswanya sudah banyak dan fasilitas sarana prasarana sudah terpenuhi, walaupun masih ada beberapa bangunan yang masih belum standar karena bergaya lama dan klasik, Madrasah Aliyah Amanah Patikraja kalau dilihat dari jumlah siswanya masih sedikit, sarana dan

prasarananya juga belum memadai. Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas di lihat dari jumlah siswa dan bangunanya dari tahun ketahun perkembanganya sangat baik, siswanya dari tahun ketahun juga terus bertambah, bangunan gedung dan sarana parasaranya juga semakin memadai.<sup>10</sup>

Ada madrasah yang mengutamakan *life skillnya*, ada pula yang mengedepankan sumber daya manusianya, serta ada madrasah yang hanya memprioritaskan sarana prasananya, dan ada juga yang memprioritaskan jumlah siswanya tanpa melihat kualitas pendidikannya.

Sisi lain untuk menjadikan lembaga pendidikan yang unggul, menjadi dambaan masyarakat, seorang pemimpin sangat dituntut untuk memiliki tujuan atau visi dan misi yang jelas yang ingin dicapai oleh organisasinya ataupun dirinya sendiri, jika tidak ada visi dan misi maka hanya akan menjadi orang yang bekerja tanpa arah dan kejelasan, maka akan sangat mudah digoyangkan dan dihancurkan.<sup>11</sup>

Dewasa ini banyak orang tua yang menentukan pendidikan putra putri mereka di lembaga pendidikan Islam atau madrasah untuk membekali mereka akhlak yang mulia sehingga tidak terbawa arus degradasi moral yang kian memprihatinkan. Dalam hal ini peran kepala madrasah sangat diperlukan dalam membuat kebijakan ataupun program yang merujuk kepada *Kanjeng* Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan umat Islam.

Berdasarkan ciri-ciri pemimpin yang berkarakter kenabian yang merupakan cerminan dari kepemimpinan pendidikan, telah tertanam pada diri Amir Mahmud selaku Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Sesuai yang dikemukakan oleh bapak Angggit Sungkowo selaku wakil kepala madrasah bidang keagamaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

---

<sup>10</sup>Wawancara dengan Panggih Widodo, (Kepala Madrasah Aliyah Al Hidayah Purwojati), tanggal 18 Mei 2020 pukul 11.00 WIB.

<sup>11</sup>Gangsar Pamungkas, *Tips dan Trik Dahsyat Menjadi Pemimpin Hebat* (Yogyakarta: Araska, 2011), hlm. 23.

Bapak Anggit Sungkowo selaku wakil kepala madrasah bidang keagamaan pada saat observasi pendahuluan, penulis mencermati pemaparan wakil kepala madrasah bidang keagamaan bahwasannya kepala madrasah memiliki nilai spiritual sangat tinggi, hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikannya yang memiliki *background* sebagai santri. Mempelajari ilmu keagamaan di beberapa pondok pesantren salah satunya di pondok pesantren Al Falah Jatilawang Banyumas dan saat ini sedang menempuh S2 di IAIN Purwokerto. Oleh karena itu, *basic* keagamaan beliau sudah sangat menguasai, hal tersebut dapat terlihat dari program yang diunggulkan adalah yang *basic*-nya keagamaan seperti program tahfidz dan qiraatul kutub.

Selain itu kegiatan yang dibiasakan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas berkaitan dengan keagamaan seperti *ubudiyah*, *tahfidz* dan *qiraatul kutub*. *Qiratul kutub* atau pembelajaran kitab *Muhtarul Hadist* dilaksanakan setiap pagi sebelum pembelajaran di kelas berlangsung yang di pandu oleh ustadz ustadz senior dan juga oleh pimpinan Pondok Pesantren Al Falah KH. Ahmad Shobri. Kajian *qiraatul kutub* atau kitab *Muhtarul Hadist* dilaksanakan setiap pagi bertujuan untuk memupuk dan menguatkan akidah Islamiyah siswa dan para guru atau sumber daya manusia Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Kegiatan pembelajaran *qiraatul kutub* atau kitab *Muhtarul Hadist* yang di laksanakan setiap pagi sebelum pembelajaran dikelas sangat didukung oleh Kementrian Agama Kabupaten Banyumas. Pembinaan yang dilakukan juga bersifat keagamaan, contohnya pada rapat rutin sebelum rapat dilakukan pembacaan tahlil dan doa-doa oleh guru-guru yang dipimpin oleh ustadz-ustadz senior.<sup>12</sup> Hal ini sangat sesuai dengan kepemimpinan kepala madrasah yang visioner.

Di sisi lain untuk menjadikan lembaga pendidikan yang unggul, menjadi dambaan masyarakat, seorang pemimpin sangat dituntut untuk memiliki tujuan atau visi yang jelas yang ingin dicapai oleh organisasinya ataupun dirinya sendiri, jika tidak ada visi maka hanya akan menjadi orang

---

<sup>12</sup>Wawancara dengan Anggit Sungkowo, (wakil kepala bidang keagamaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas ), tanggal 19 Mei 2020 pukul 14.00 WIB.

yang bekerja tanpa arah dan kejelasan, maka akan sangat mudah digoyangkan dan dihancurkan.<sup>13</sup>

Hidup dan matinya madrasah sangat bergantung pada kreativitas kepala madrasah.<sup>14</sup> Dengan kualitas semua datang, saat ini bisa jadi sesuatu berkualitas, dua atau lima tahun akan menjadi hal yang biasa sehingga kepala madrasah harus jauh memandang baik jangka pendek, menengah dan panjang serta harus melakukan terobosan untuk menjadikan madrasah menjadi dambaan masyarakat untuk dijadikan tempat terbaik untuk menempuh pendidikan dan membidik program unggulan khususnya dalam bidang keagamaan dan umumnya di bidang lainnya.

Dewasa ini banyak orang tua menyekolahkan putra putri mereka di lembaga pendidikan Islam untuk membekali mereka akhlak yang mulia sehingga tidak terbawa arus degradasi moral yang kian memprihatinkan. Dalam hal ini peran kepala madrasah sangat diperlukan dalam membuat kebijakan ataupun program yang merujuk kepada pemimpin-pemimpin terdahulu dan *Kanjeng* Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan umat Islam.

Dari segi kepemimpinan dan organisasi Amir Mahmud selaku kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas juga sangat baik, karena bukan hanya seorang kepala madrasah tapi juga ketua FORKKAMAS (Forum Komunikasi Kepala Madrasah Aliyah Swasta Kabupaten Banyumas, wakil ketua KKM (Kelompok Kerja Kepala Madrasah) Negeri maupun swasta Kabupaten Banyumas. Amir Mahmud juga sebagai ketua komite SD Negeri 1 Jatilawang dan MI Al Falah Jatilawang.<sup>15</sup>

Berdasarkan latar belakang ini penulis tertarik untuk mengetahui lebih banyak dan lebih mendalam mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang

---

<sup>13</sup>Gangsar Pamungkas, *Tips dan Trik*, hlm. 23.

<sup>14</sup>Wawancara Dengan Amir Mahmud, (Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 19 Mei 2020 pukul 12.30 WIB.

<sup>15</sup>Wawancara Dengan Anggit Sungkowo, (wakil kepala bidang keagamaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 19 Mei 2020 pukul 14.00 WIB

Banyumas, sehingga penulis mengajukan judul penelitian “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas”.

## **B. Batasan Penelitian**

Yang penulis teliti berusaha mengungkapkan kepemimpinan yang terbentuk dari kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fokus penelitian ini membidik implementasi dan karakteristik kepemimpinan kepala madrasah serta menganalisis kepemimpinan kepala madrasah beserta bangunan kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Kemudian dari fokus ini akan meluas kepemimpinan kepala madrasah dalam Pengelolaan sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas mulai dari pilar kepemimpinan, sifat kepemimpinan, indikator kepemimpinan, prinsip-prinsip kepemimpinan, strategi kepemimpinan dan karakter kepemimpinan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas sehingga mampu menjadi figur pemimpin teladan dalam pendidikan Islam.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas?
2. Bagaimana karakteristik kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas?

## **D. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan maka tujuan penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis karakteristik kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya terutama yang berhubungan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia di madrasah, selebihnya penelitian ini juga akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu khususnya manajemen pendidikan.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi kepala Madrasah Aliyah, sebagai bahan masukan untuk merumuskan kebijakan dan program yang terkait dengan optimalisasi kepemimpinan madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia di madrasahnyanya.
- b. Bagi pendidik dan tenaga pendidikan serta siswa yang berada di madrasah aliyah sebagai masukan dan upaya pengembangan konsep manajemen pendidikan, khusus yang berkenaan dengan kinerja pendidik dan tenaga pendidikan serta semangat belajar siswa.
- c. Bagi Kementrian Agama Kabupaten Banyumas, sebagai infomasi secara empiris tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan sumber daya manusia, sehingga dapat dijadikan landasan kerja dan mengambil kebijakan dalam mewujudkan sumber daya manusia Madrasah Aliyah yang profesional dalam bidangnya dan kepemimpinan kepala madrasah yang efektif.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan bagi para pembaca dalam memahami penelitian ini, penulis menyusun penelitian ini secara sistematis dengan penjelasan sebagai berikut:

Bagian awal penelitian ini terdiri dari halaman judul, pengesahan direktur, pengesahan tim penguji, halaman nota pembimbing, pernyataan keaslian, abstrak, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar tabel, dan daftar isi.

Bagian utama meliputi bab satu berisi pendahuluan, yang pokok pikirannya terdiri atas latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, landasan teori, telaah pustaka, kerangka berfikir dan sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi tentang kepemimpinan, yang pertama mengenai kepemimpinan pendidikan yang meliputi pengertian kepemimpinan pendidikan, fungsi kepemimpinan pendidikan, tugas kepemimpinan pendidikan, ketrampilan kepemimpinan pendidikan, gaya kepemimpinan pendidikan, sifat kepemimpinan, syarat pemimpin, teori kepemimpinan. Kedua yaitu kepemimpinan kepala madrasah yang berisi pengertian kepala madrasah, fungsi kepala madrasah, dan kompetensi kepala madrasah. Ketiga, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam berisi tentang indikator kepemimpinan kepala madrasah. Bab ketiga membahas tentang metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat merupakan hasil dari penelitian yang terdiri dari sub pertama gambaran umum Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas meliputi sejarah berdirinya, visi, misi, kebijakan mutu, keadaan siswa, guru dan karyawan, keadaan sarana dan prasarana, program spesial. Sub kedua adalah penyajian dan analisis data tentang kepemimpinan kepala madrasah Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang. Bab kelima merupakan penutup, dalam bab ini akan disajikan kesimpulan, saran-saran, dan penutup. Bagian akhir,

yang di dalamnya akan disertakan pula daftar pustaka, lampiran yang mendukung dan daftar riwayat hidup.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Pendidikan

##### 1. Pengertian kepemimpinan

Kata pemimpin dan kepemimpinan merupakan kesatuan kata yang sulit untuk dipisahkan, karena tiada pemimpin tanpa kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan tidak akan berarti tanpa pemimpin. Istilah kepemimpinan itu sendiri secara etimologis berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti membimbing atau menuntun. Setelah diberi awalan “pe” menjadi pemimpin (*leader*), artinya seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain melalui kewibawaan dan komunikasi untuk mencapai suatu tujuan. Apabila diakhiri dengan “an” maka menjadi “pimpinan”, ia akan bermakna sebagai pemimpin atau orang yang mengepalai dan harus ditaati secara hierarkis. Kemudian setelah dilengkapi dengan awalan “ke” dan akhiran “an” maka kalimatnya menjadi “kepemimpinan” yang merupakan terjemahan dari *leadership*, artinya kemampuan dan kepribadian seseorang yang merupakan modal dasar untuk menjalankan roda kepemimpinan.<sup>16</sup> Pemimpin ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya.<sup>17</sup>

Secara bahasa makna kepemimpinan adalah kekuatan atau kualitas seseorang memimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses yang sangat kompleks di dalam suatu organisasi pendidikan. Secara istilah, kepemimpinan diartikan sebagai sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, dan persepsi-persepsi lainnya tentang legitimasi pengaruh.<sup>18</sup> Sedangkan secara bahasa, kepemimpinan pendidikan bermakna kekuatan atau kualitas dari seorang pemimpin dalam mengarahkan semua

---

<sup>16</sup>Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam & Dakwah*, (Jakarta: AMZAH, 2005), hlm. 70.

<sup>17</sup>Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2010), hlm. 288.

<sup>18</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 17.

elemen yang dimilikinya untuk mencapai suatu tujuan bersama.<sup>19</sup> Sedangkan menurut Sudarwan Danim, kepemimpinan didefinisikan sebagai setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberikan arahan kepada individu maupun kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>20</sup> Hal yang ditekankan dalam kepemimpinan yaitu mempengaruhi bawahan, yang mana dijelaskan bahwa kepemimpinan yaitu “*Leadership is defined as process of influencing others or subordinates in an organization to achieve a goal.*”<sup>21</sup>

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi melalui komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>22</sup> Syaiful Sagala mendefinisikan kepemimpinan yaitu kekuatan dinamis yang penting dalam motivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.<sup>23</sup>

Secara umum definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut,

“Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan”.<sup>24</sup>

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

---

<sup>19</sup>Agustinus Harmino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hlm. 126.

<sup>20</sup>Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 6.

<sup>21</sup>Hairudin Mohd Ali, *The Strategic Leadership Fundamentals for Schools*, (Malaysia: IIUM Press, 2016), hlm. 2.

<sup>22</sup>Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan: Pengembangan Karier Sekretaris*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2006), hlm. 10.

<sup>23</sup>Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 124.

<sup>24</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 125.

Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan.<sup>25</sup>

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memberdayakan (*empowering*) bawahan atau anggota sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi dengan sekali-kali pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota. Inisiatif pemimpin harus direspon sehingga dapat mendorong timbulnya sikap mandiri dalam bekerja dan berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.<sup>26</sup>

Dalam suatu organisasi peran seorang pemimpin sangat berpengaruh dan sangat penting. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin adalah otak organisasi. Pemimpin organisasi selalu membuat keputusan dan membuat rencana dasar, menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin dan gaya pemimpin dalam organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan dengan tugasnya. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok, bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok kearah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan.<sup>27</sup> Kepemimpinan adalah

---

<sup>25</sup>Tani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), hlm. 294.

<sup>26</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 120.

<sup>27</sup>Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar dan Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1989), hlm. 253.

kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Mengutip pendapat dari Sadler, Rohmat mengatakan bahwa kepemimpinan meliputi adanya aktivitas atau proses, aktivitas mempengaruhi, perilaku menjadi panutan, interaksi antar pemimpin serta pencapaian tujuan lebih riil dan komitmen bersama dalam pencapaian tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju.<sup>28</sup>

Dalam pandangan lain, Kurniawan mengutip pendapat Robbins, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh tersebut dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.<sup>29</sup> Makna yang mendalam dalam sebuah kepemimpinan adalah bagaimana menjadikan orang lain mau melakukan kegiatan untuk mencapai masalah-masalah dan objektif-objektif yang tinggi.<sup>30</sup>

Kepemimpinan adalah sifat-sifat kepribadian seseorang termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat serta tidak merasa terpaksa.<sup>31</sup>

Kemudian kepemimpinan pendidikan menurut Sauders adalah *“Educational leadership is any act which facilitates the achievement of educational objectives”*. Bagi Sauders, kepemimpinan pendidikan adalah beberapa tindakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup>Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 7.

<sup>29</sup> Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm 289.

<sup>30</sup>Muh, Hizbul Muflihah, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik: Relasi Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja*, (Purwokerto, STAIN press, 2014), hlm. 31.

<sup>31</sup>Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), hlm. 167.

<sup>32</sup>Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 39.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>33</sup> Kepemimpinan yaitu hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin.

Melihat beberapa definisi tersebut, maka dapat mencakup beberapa unsur, yaitu :

1. kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu pengikut atau bawahan karena kesediaan untuk menerima pengarahan dari pemimpin anggota kelompok membantu menegaskan status kepemimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin.
3. Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dan bisa mengarahkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Sedangkan asas utama kepemimpinan Pancasila antara lain:

- a) *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, artinya seorang pemimpin haruslah mampu lewat sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikatan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
- b) *Ing Madya Karsa*, artinya seorang pemimpin harus membangkitkan semangat ber-swakarsa dalam berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
- c) *Tut Wuri Handayani*, artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berjalan di depan dan sanggup bertanggungjawab.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara), hlm. 170.

<sup>34</sup>Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 170

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses, kemampuan, aktivitas mempengaruhi aktivitas orang lain baik secara individu maupun kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Selain itu dapat pula disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengerakan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Dalam referensi lain terkait pengertian kepemimpinan kepala madrasah yang merupakan bagian dari kepemimpinan adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>35</sup>

G. Thomas Bellamy, dkk dalam bukunya, *How School Leaders Succeed* menjelaskan, “*Leadership can emerge through a school as networks, norms, and trust lead various groups to vest authority in different individuals to speak and act on their behalf*”.<sup>36</sup>

Peran kepala madrasah sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, sehingga mampu menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal yang menurut UU No. 20 Tahun 2003 sama kedudukannya dengan sekolah umum. Kepala madrasah harus berupaya menjadikan madrasah sama dengan sekolah umum, agar menjadi madrasah yang efektif, bermutu dan favorit. Untuk itu kepala madrasah harus mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dirinya dan memperhatikan pengembangan karir sebagai guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Dengan demikian, ada dua tugas yang

---

<sup>35</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta:Teras, 2013), hlm. 11.

<sup>36</sup>G.Thomas Bellamy Ect, *How School Leaders Succeed* (New York: Teachers College Press, 2007), p. 58.

diemban kepala madrasah, yaitu tugas sebagai pemimpin dan tugas sebagai guru.

Menurut Subagyo Atmodiwirio, sekolah atau madrasah yang efektif, bermutu dan favorit tidak lepas dari peran seorang kepala madrasah. Pada umumnya sekolah atau madrasah tersebut dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang efektif. Menurutnya, berdasarkan hasil perhitungan statistik, sekitar 70 % madrasah yang efektif dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang efektif. Maka benarlah apa yang di duga banyak orang, bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya lebih banyak ditentukan oleh pimpinannya.<sup>37</sup>

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم رسول الله, لا ينبغي لرأس شهد مقاما  
فيه حق الا ان يفعل به فإنه لن يقدم اجله ولن يجرمه رزقا هو له, هذا الحديث يدل  
على انه لا يجوز دخول دور الظلم و الفسقة ولا حضور المواضع التي يشاهد المنكر  
فيها ولا يقدر على تغييره.<sup>38</sup>

Nabi Muhammad SAW berkata, tidak seyogyanya seorang pemimpin menyaksikan sesuatu pekerjaan yang baik kecuali dia mengerjakannya, maka dia tidak akan dipercepat ajalnya dan tidak akan dijauhkan dari rezekinya". Hadist ini menunjukkan bahwasannya seorang pemimpin tidak boleh berbuat kedaliman dan kefasikan dan juga tidak boleh datang ketempat tempat yang mana di dalamnya ada kedaliman yang tidak mampu untuk merubahnya.

---

<sup>37</sup>Ahmadi H. Syukron Nafis, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian*, (Yogyakarta: Laks Bang Presindo, 2010), hlm. 44.

<sup>38</sup>الامام الغزالي. أحياء علوم الدين الجزء الثاني في الباب وجوب الامر بالمعروف و النهي عن المنكر, الصفحة ٣٠٥,

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار وتنفيذه  
ويقوم الدبرقيل اتخاذه للقرار بتزويد جميع العاملين معه با المعلومات الأساسية التي تسا  
عدهم على دراسة القرار وا تخاذه بطريقة حكيمة كما أ نه ويقوم بتوزيع كل جزء من  
أ خزانة العمل على العاملين مع تحديد السؤولية فالتعليمات غير الواضحة والأعمال غير  
المحددة تؤدي إلى سوء الفهم و عدم الرضا عند الأعضاء<sup>٣٩</sup>

Jadi, kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang diemban guru, staf, dan pegawainya.

Dari beberapa penjelasan tentang kepemimpinan pendidikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan pemimpin untuk menggerakkan, melakukan koordinasi, atau mempengaruhi para anggotanya terutama dalam pengambilan keputusan dan segala sumber daya yang ada sehingga dapat didaya gunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah sebagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu.

Fungsi kepemimpinan pendidikan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi-motivasi

---

<sup>٣٩</sup>جودت عزت عطور, الإدارة المدرسة الحديثة : مفاهيم النظرية و تطبيقها العملية ( دار لثقافة: جوردن, ١٥٣٤هـ).الصفحة: ٢٧.

kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju.

Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan kebijakan dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.<sup>40</sup>

Dalam hal ini pemimpin memegang peranan yang sangat penting, karena pemimpin mengetahui segala informasi yang ada untuk dapat ditindaklanjuti dan dikerjakan oleh bawahannya. Pemimpin harus memberikan arahan, motivasi terkait tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan sehingga tugas yang dikerjakan dapat terselesaikan dengan maksimal.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama, dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Pada tahap berikutnya, konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah*, hlm. 28.

<sup>41</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan*, hlm. 29.

Fungsi konsultasi ini dilakukan pemimpin untuk memantapkan kebijakan ataupun keputusan yang telah ditetapkan sehingga sangat penting di musyawarahkan dengan para anggota yang tidak bisa diputuskan secara sepihak.

c. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau 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.

Dalam fungsi delegasi yang perlu ditekankan adalah kepercayaan pemimpin terhadap anggota dengan melimpahkan wewenang kepada orang yang ditunjuk yang dianggap mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik.

d. 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 semaunya, 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 pelaksanaan.

Dalam hal ini, baik pemimpin maupun anggota turut ikut serta dalam pengambilan keputusan, maupun penyelenggaraan program yang telah direncanakan dengan saling bekerjasama secara terkendali dan terarah sesuai dengan tugas pokok masing-masing.

e. Fungsi Pengendalian

Mempunyai maksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara

maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.<sup>42</sup>

Dalam fungsi pengendalian, pemimpin harus selalu berkoordinasi dengan anggotanya melalui pengawasan sehingga selalu terpantau sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai.

### 3. Tugas Kepemimpinan Pendidikan

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, setidaknya mempunyai tugas sebagai kepemimpinan pendidikan antara lain:

#### a) Kepemimpinan sebagai *Educator*

Dalam melaksanakan fungsi sebagai *educator*, kepemimpinan harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di lembaga pendidikan. Kepemimpinan pendidikan harus memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.<sup>43</sup>

Sebagai kepemimpinan *educator*, pemimpin harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru dengan selalu melakukan pembaharuan terkait model pembelajaran yang menarik. Penting juga bagi pemimpin untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan mengadakan pelatihan maupun *workshop* sehingga kualitas sumber daya manusia akan terus meningkat.

#### b) Kepemimpinan Pendidikan sebagai *Manager*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsi sebagai *manajer*, kepemimpinan harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong terlibatnya seluruh tenaga kependidikan

---

<sup>42</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan*, hlm. 30.

<sup>43</sup> Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 309.

dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Kepemimpinan harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program madrasah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber madrasah secara optimal.<sup>44</sup>

Sebagai seorang *manajer*, pemimpin harus dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik sesuai dengan gaya kepemimpinannya dengan melihat kondisi anggotanya, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun visi misi madrasah yang dijabarkan kedalam program madrasah, ketepatan membagi *job description* dalam struktur organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber madrasah secara maksimal.

c) Kepemimpinan Pendidikan sebagai *Administrator*

Kepemimpinan sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program pengajaran. Secara spesifik kepemimpinan pendidikan harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengenal administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan.

Adapun fungsi pokok administrasi pendidikan seperti diungkapkan oleh Purwanto adalah perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, supervisi, kepegawaian, pembiayaan dan evaluasi.<sup>45</sup>

Salah satu kunci sukses organisasi adalah tertib administrasi. Oleh karena itu pemimpin harus mempunyai kelengkapan administrasi mulai dari administrasi peserta didik, administrasi

---

<sup>44</sup>Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 310.

<sup>45</sup>Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 311.

personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan dan administrasi keuangan.

d) Kepemimpinan Pendidikan Sebagai *Supervisor*

Kepemimpinan pendidikan sebagai *supervisor*, pemimpin harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaan.<sup>46</sup>

Dengan adanya *supervisor* maka kinerja dari para anggota akan dapat terawasi dan terkontrol sehingga akan meningkatkan kinerja anggota. Dalam hal ini, selain melakukan kegiatan pengawasan pemimpin juga melakukan pembinaan terhadap anggota.

e) Kepemimpinan Pendidikan sebagai *Leader*

Kepemimpinan pendidikan sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk, arahan, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga pendidikan dan membuka komunikasi dua arah. Kepemimpinan pendidikan sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru staf dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Sebagai seorang *leader*, pemimpin harus memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan motivasi dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi madrasah dalam mencapai tujuan.

f) Kepemimpinan Pendidikan Sebagai *Inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepemimpinan harus memiliki strategi yang tepat untuk

---

<sup>46</sup>Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 312.

menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah/madrasah mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepemimpinan sebagai *innovator* akan tercermin dari cara melakukan pekerjaannya secara kreatif, disiplin, dan mencari pembaharuan di madrasah.

Pemimpin yang inovatif akan selalu mencari ide yang baru, baik itu program, metode ataupun strategi untuk dapat diterapkan di madrasah yang di pimpinnya demi kemajuan madrasah.

g) Kepemimpinan Pendidikan Sebagai *Motivator*

Sebagai *motivator* kepemimpinan pendidikan harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>47</sup>

Penting bagi seorang pemimpin untuk selalu memotivasi para anggotanya supaya lebih meningkatkan etos kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan memotivasi para anggotanya maka akan menimbulkan kedekatan emosional antara pemimpin dengan anggota.

#### **4. Ketrampilan Pemimpin**

Ketrampilan personal merupakan kekuatan dan kualitas internal yang mendasari tindakan etis dan professional seorang pemimpin. Dalam ketrampilan ini, seorang pemimpin harus memiliki keteguhan sikap dalam setiap pengambilan keputusan. Selain itu, pemimpin juga harus bersedia

---

<sup>47</sup> Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 313.

menerima tanggungjawab terhadap tindakannya yang dilakukan pada orang lain.<sup>48</sup>

Pada ketrampilan konseptual, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami konsep-konsep kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing kedalam organisasi secara menyeluruh. Tanpa memiliki kemampuan konseptual, pemimpin akan sulit untuk merencanakan program jangka panjang, dan berwawasan strategis guna mengantisipasi masa depan.<sup>49</sup>

Sedangkan pada ketrampilan teknik, seorang pemimpin dituntut dapat menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan tugas tertentu.

Selain ketrampilan tersebut, seorang pemimpin juga harus memiliki ketrampilan khusus. Adapun ketrampilan pemimpin tersebut meliputi :

a) Kemampuan Memimpin (*Leadership*)

Ketrampilan ini berkaitan dengan cara seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Seorang pemimpin harus mampu menyusun rencana kerja organisasi dan melakukan pembagian tugas secara adil kepada para bawahannya. Ketrampilan ini hanya bisa pemimpin peroleh melalui pengalaman.<sup>50</sup> Bukti dari penguasaan kemampuan ini oleh pemimpin yaitu dengan kuatnya kepengikutan dari para bawahannya. Dalam dunia pendidikan, ketrampilan memimpin dapat dibuktikan dengan adanya kolaborasi dengan para staff administrasi dan personel pendidikan untuk membuat visi ke depan dan proses-proses pendidikan.<sup>51</sup>

Ketrampilan memimpin ini mengindikasikan bahwa seorang pemimpin tersebut menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Karena, dalam mengambil suatu keputusan, seorang pemimpin harus

---

<sup>48</sup> Doni Juni Priansa dan Risi Somad, *Manajemen Supervi*, hlm. 204.

<sup>49</sup> Husaini Usman, *Kepemimpinan*, hlm. 60.

<sup>50</sup> Tim Dosen UPI, *Manajemen*, hlm. 128.

<sup>51</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 80.

mempertimbangkan banyak hal terutama mengenai resiko yang akan dihadapi organisasinya nanti. Dengan ketrampilan ini juga, seorang pemimpin dituntut untuk tidak bersikap *otoriter* terhadap bawahannya.

b) Ketrampilan Administratif (Manajerial)

Ketrampilan administratif mengharuskan seorang pemimpin bisa mengajak para bawahannya untuk bekerja secara efektif dan efisien. Pemimpin juga harus selektif dalam melakukan *recruitment* para calon bawahannya.

Dengan ketrampilan ini, seorang pemimpin tahu mengenai kebutuhan-kebutuhan organisasinya. Seorang pemimpin juga harus bisa menerapkan konsep *the right man for the right place*. Artinya, seorang pemimpin dalam melakukan penempatan para bawahannya harus disesuaikan dengan kemampuan mereka.

Selain hal tersebut, ketrampilan administratif juga dapat tercermin dari strategi yang pemimpin gunakan guna meningkatkan kualitas tenaga pendidikan melalui kerjasama dan mendorong keterlibatan semua pihak madrasah dalam kegiatan program madrasah. Pemimpin juga harus mampu berfikir analitik dan konseptual. Dan pemimpin harus menjadi penengah dalam berbagai masalah yang dihadapi organisasinya.<sup>52</sup>

c) Ketrampilan Hubungan Insani

Ketrampilan ini berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin bisa menghargai dan menghormati para bawahannya. Ketrampilan ini bisa dilihat dari dua sisi, *pertama*, hubungan fungsional atau hubungan formal, adanya hubungan ini dikarenakan adanya tugas antara pemimpin dan bawahannya. *Kedua*, hubungan pribadi atau informal, hubungan ini lebih mengarah pada hubungan kekeluargaan dan tidak berkaitan dengan tugas kerja.

Ketrampilan ini juga bertujuan untuk membangun suatu *teamwork* yang bagus. Karena pada dasarnya, keberhasilan seorang kepala

---

<sup>52</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 103.

madrasah merupakan suatu kolaborasi dari seluruh warga madrasah. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu membangun *teawork* yang kompak, dedikasi dan dukungan penuh dari seluruh warga madrasah.<sup>53</sup>

Maju dan berkembangnya organisasi pendidikan tersebut sangat tergantung dari ketrampilan yang dimiliki seorang pemimpin. seorang pemimpin harus menguasai tiga ketrampilan, yaitu ketrampilan personal, ketrampilan konseptual dan ketrampilan teknik untuk memajukan lembaganya.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin yang satu dengan yang lainnya berbeda tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya.<sup>54</sup>

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinann yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan.<sup>55</sup>

Prasetyo menguraikan beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi.

### a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kepemimpinan otokratik lebih menitikberatkan pada otoritas pemimpin dengan mengesampingkan partisipasi dan daya kreatif para pengikut. Gaya kepemimpinan pendidikan yang otokratik sangat mengesampingkan peran serta kemampuan guru, siswa, dan staf administrasi dalam setiap kebijakan yang ditempuhnya. Tingginya tingkat otoritas dan gaya kepemimpinan pendidikan

---

<sup>53</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 90.

<sup>54</sup>Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014) hlm.199.

<sup>55</sup>Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan: Pengembangan Karier Sekertari*, hlm. 28.

otokratik menjadikan semua *policy* pendidikan didominasi oleh putusan pemimpin pendidikan.<sup>56</sup>

Pemimpin pendidikan yang bergaya otokratik menganggap guru, siswa, dan staf administrasi mempunyai kinerja yang rendah dan lebih cenderung statis. Oleh karena itu pemimpin yang otokratik menjadi penentu kebijakan sepenuhnya dalam pengambilan keputusan. Sehingga tidak memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk menyampaikan gagasannya.

Kepemimpinan *otoriter* atau otokratis adalah suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah penguasa, semua kendali ada ditangan pemimpin. Seorang diktator tidak menyukai adanya *meeting*, rapat apalagi musyawarah karena bagi seorang diktator tidak menghendaki adanya perbedaan dan pastinya suka dengan memaksakan kehendaknya. Gaya kepemimpinan ini di bangun atas dasar kekuasaan. Pengikut seringkali dimotivasi dengan rasa takut. Dengan gaya pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikan tanpa harus bertanya-tanya. Pemimpin yang *otoriter* biasanya sangat jauh hubungannya dengan pengikutnya dan gaya kepemimpinan seperti ini sering kali menciptakan kebencian terhadap pemimpinnya. Adapun ciri-ciri kepemimpinan *otoriter* adalah sebagai berikut:

- 1) Manajer menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
- 2) Manajer menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
- 3) Manajer memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahannya yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.

---

<sup>56</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 63.

b. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

*Laissez Faire* diartikan sebagai kepemimpinan kendali bebas. Gaya ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan *otoriter*. Bawahan dapat mengembangkan saranya sendiri, memecahkan masalah sendiri dan tidak ada pengarahan yang dominan dari pemimpin.<sup>57</sup> Oleh karena itu, pemimpin bersifat pasif dan membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya, pemimpin sama sekali tidak memberi kontrol dan koreksi terhadap pekerjaannya, pembagian tugas, dan kerja semua diserahkan kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran. Dalam hal ini pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada anggotanya untuk berpendapat maupun bertindak dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Pemimpin pendidikan yang bergaya *laissez faire* akan memberikan kebebasan yang sangat longgar terhadap guru, staf administrasi dalam menjalankan tugas serta dilibatkan dalam beberapa pengambilan keputusan.<sup>58</sup>

Oleh karena itu, pemimpin bersifat pasif dan membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya, pemimpin sama sekali tidak memberi kontrol dan koreksi terhadap pekerjaannya, pembagian tugas, dan kerja semua diserahkan kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran. Dalam hal ini pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada anggotanya untuk berpendapat maupun bertindak dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional berorientasi kepada proses membangun komitmen menuju sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori kepemimpinan transformasional mempelajari cara

---

<sup>57</sup> Afifudin, *Administrasi Pendidikan*, (Badung : Insan Mandiri, 2005), hlm.34.

<sup>58</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 66.

para pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi serta melakukan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi.<sup>59</sup>

Yang menjadi titik tekan dalam kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin selalu mengarah kepada perubahan dalam organisasi madrasah untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Inti dari gaya pemimpin seperti ini yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang dilakukan dan ditentukan bersama pemimpin dan bawahan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok dalam pengambil keputusan. Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat.

Gaya demokratis ini mempunyai ciri-ciri antara lain:

- 1) Wewenang pimpinan tidak mutlak dan sebagian wewenang dilimpahkan kepada bawahan.
- 2) Keputusan dan kebijakan di buat bersama pimpinan dan bawahan.
- 3) Komunikasi berlangsung timbal balik sehingga banyak kesempatan bagi bawahan untuk mengeluarkan pendapat.
- 4) Suasana saling percaya menghormati dan menghargai, serta tanggung jawab dipikul bersama.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan versus gaya yang berorientasi pada produksi. Di dalam orientasi ini pengikut diberi kebebasan untuk mengerjakan tugas-

---

<sup>59</sup> Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm. 66.

tugasnya sesuai dengan keinginan mereka. Pemimpin hanya menjelaskan tujuan dan apa saja yang harus di selesaikan lalu memberikan kebebasan pada pengikut untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

Gaya kepemimpinan ini menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staf, dan pegawainya memiliki hak yang sama untuk berkontribusi dalam tanggung jawab yang di embannya.<sup>60</sup>

Jadi, kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Kepala madrasah mempunyai tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol, dan mengevaluasi serta mengkoordinasi berbagai pekerjaan yang di emban guru, staf, dan pegawainya.

e. Gaya Kepemimpinan *Visioner*

Gaya kepemimpinan *visioner* menekankan bahwa keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang di bimbing oleh visi organisasi. Sebuah organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas, dipahami oleh semua anggota organisasi baik jajaran manajemen sampai keamanan (*security*) bahkan sampai *cleaning service* atau bagian kebersihan.<sup>61</sup> Dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah berperan dalam mencipta, memelihara, mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menyegarkan visi madrasah agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi madrasah.

---

<sup>60</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*, hlm. 200.

<sup>61</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm.18.

*Visionary leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai komparatif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan madrasah.<sup>62</sup>

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan “*School Based Management*” dan didambakan bagi produktivitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang tahu prioritas, menjadi pelatih yang profesional dan dapat membimbing personil lainnya ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.<sup>63</sup> Kemudian pemimpin yang memiliki visi merupakan syarat kepemimpinan di era otonomi, dimana organisasi harus menampilkan kekuatan dan ciri khas budayanya menuju kualitas pendidikan yang diharapkan.

Dari beberapa uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan visioner selalu memandang jauh kedepan, yang tergambar dalam visi dan misi madrasah. Dalam hal ini pemimpin yang *visioner* harus cakap dalam menciptakan visi, merumuskan visi, mentransformasikan visi dan mengimplementasikan visi madrasah untuk meraih madrasah yang unggul dan menjadi teladan bagi madrasah lainnya. Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai suatu tujuan organisasi.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>Tim Dosen, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 143.

<sup>63</sup>Tim Dosen, *Administrasi Pendidikan*, hlm. 142.

<sup>64</sup>Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, hlm. 259.

f. Gaya kepemimpinan yang suportif (mendukung)

Gaya ini sering diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Dibawah gaya kepemimpinan ini pemimpin mencari dukungan psikologis dari pengikutnya. Hubungan antara pemimpin dan pengikut di dasarkan atas saling pengertian dan saling mendukung. Begitu saling pengertian dan saling mendukung ini terbentuk pengikut akan menyelesaikan tugasnya pada waktu pemimpin hadir maupun tidak.

g. Gaya fungsional atau instrumental

Fungsi-fungsi atau kegiatan instrumental dalam organisasi termasuk perencanaan, pengarahan, menempatkan staff menurut kemampuan dan kemahirannya, melakukan pengawasan, dan mengorganisasi. Untuk menjadi seorang pemimpin dia harus pandai dalam melakukan kegiatan instrumental.

h. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan

Gaya kepemimpinan ini berdasarkan atas teori situasi yang mengatakan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan haruslah didasarkan atas diagnosis dari kenyataan atau realitas situasi dimana pemimpin itu harus memimpin. Dalam gaya kepemimpinan ini memahami rang lain menjadi hal yang sangat penting.<sup>65</sup>

Dalam penjelasan arti kepemimpinan dikatakan dalam arti luas ialah seorang pemimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya rang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin adalah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dengan ekpetensi atau penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup>Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan: Pengembangan Karier Sekretaris*, hlm. 29.

<sup>66</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafiika Persada, 2011), hlm.

Kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi lain tentang legitimasi pengaruh.<sup>67</sup>

Mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Kepemimpinan seperti halnya ilmu-ilmu lain, mempunyai, berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan.

Ada tiga unsur pokok yang mendasari dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan).
2. Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok.
3. Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok, yaitu:

---

<sup>67</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm, 17.

1. Kecakapan memahami individual. Artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai waktu dan keadaan yang berlainan.
2. kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
3. Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi.

Selain itu Miftah Thoha juga menguraikan gaya kepemimpinan yang tidak efektif:

1. Pecinta kompromi (*compromiser*), gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerjadalam suatu situasi yang menekankan pada komprmi. Manajer yang bergaya seperti ini merupakn pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.
2. Gaya *missionari*, gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
3. Otokrat, gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
4. Lari dari tugas (*deserter*), gaya ini sama sekali tidak memberi perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau campur tangan secara aktif dan positif.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup>Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, hlm. 312.

Berdasarkan uraian dari gaya kepemimpinan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yaitu gaya *otoriter* gaya demokratis, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan gaya suportif, gaya fungsional, dan gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan. Kemudian dapat pula kami simpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak efektif yaitu gaya pecinta kompromi, gaya missionari, gaya otokrat, dan gaya yang lari dari tugas atau tanggungjawab.

## 6. Sifat kepemimpinan

Untuk menjadi pemimpin diperlukan adanya sifat yang harus dimiliki. Sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu adil, suka melindungi, penuh inisiatif penuh daya tarik, dan penuh kepercayaan pada diri sendiri.<sup>69</sup>

Pendapat lain mengatakan bahwa sifat positif dari seorang pemimpin adalah: a) memiliki kecerdasan, b) memiliki dasar ilmu yang kuat, c) memiliki sifat tanggung jawab, d) menanamkan partisipasi sosial yang baik, e) memiliki status ekonomi, dan f) bisa diandalkan.<sup>70</sup>

Secara umum sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yang baik adalah:

1. Mempunyai persepsi sosial, artinya pemimpin peka terhadap kebutuhan masalah perasaan, sikap bawahan atau anggota kelompok.
2. Mempunyai kecerdasan yang tinggi, disini pemimpin memiliki kecakapan untuk berfikir abstrak yang lebih tinggi daripada rata-rata anggota kelompoknya.
3. Mempunyai kestabilan emosi merupakan hal yang sangat penting dalam kepemimpinan dimana seorang pemimpin harus mempunyai kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan.

---

<sup>69</sup>Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 53.

<sup>70</sup>Ristiyan Prasetyo, *Kepemimpinan: Pengembangan Karier Sekertaris*, hlm. 18.

Pendapat Moeljono Notosoedirjo dikatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki 10 sifat, yaitu:

1. Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*), kata mental berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai pengertian sama dengan pengertian *Psyche* yang artinya psikis, jiwa dan raga.<sup>71</sup> Mental didefinisikan sebagai yang berhubungan dengan pikiran, akal ingatan atau proses yang berasosiasi dengan pikiran, akal ingatan.<sup>72</sup> Hal ini yang harus tanamkan oleh seorang pemimpin terkait dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, ketahanan batin, tenaga yang kuat serta kemauan yang luar biasa untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*), kesadaran diartikan sebagai kondisi terjaga atau mampu mengerti apa yang sedang terjadi. Kesadaran yang mantap merupakan suatu disposisi dinamis dari system mental yang terbentuk melalui pengalaman serta diolah dalam kepribadian untuk mengadakan tanggapan yang tepat konsepsi pandangan hidup, penyesuain diri dan bertingkah laku. Artinya seorang pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang di kerjakan, mengetahui kemana arah yang akan di capai, serta memberikan manfaat bagin pribadi dan yang dipimpinnnya.
3. Antusiasme (*enthusiasm*), yaitu memiliki semangat, rasa kegairahan, dan kegembiraan yang besar. Artinya bahwa seorang pemimpin harus memiliki rasa semangat, dan bergairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
4. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*), ramah adalah sikap santun terhadap semua orang agar orang lain merasakan kenyamanan dan senang saat bersama kita. Maksudnya

---

<sup>71</sup>Moeljono Notosoedirjo, *Kesehatan Mental: Konsep dan Penerapan*, (Malang: Universitas Muhammadiyah, 2001), hlm. 21.

<sup>72</sup>Chaplin, *Kamus Psikologi*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 1995), hlm. 407.

adalah seorang pemimpin harus membuat senang dan bahagia. Maka kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan memberikan pengaruh mengajak, dan kesediaan untuk menerima pengaruh pemimpin dalam melakukan sesuatu secara bersama-sama untuk mencapai satu sasaran tertentu.

5. Integritas (*integrity*), integritas dimaknai soal tentang kualitas diri positif yang dimiliki seseorang, yaitu berkata dan bersikap jujur, memenuhi komitmen, dan berperilaku secara konsisten. Artinya sebagai seorang pemimpin harus memiliki sifat keutuhan, kejujuran, dan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
6. Penguasaan teknis (*technical mastery*), artinya setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*), ketegasan adalah kemampuan untuk dapat menghadapi orang lain tanpa dapat menimbulkan penghinaan. Dalam hubungan antara manusia ketegasan adalah kemampuan untuk menyampaikan dan melaksanakan hal yang tepat pada waktu yang tepat. Maksud di atas adalah pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya dia mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Ia berusaha agar pengikutnya bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya.
8. Kecerdasan (*intelligence*), kecerdasan yaitu kemampuan general manusia untuk melakukan tindakan-tindakan yang mempunyai tujuan dan berpikir secara rasional. Selain itu kecerdasan juga dapat diartikan sebagai kemampuan pribadi untuk memahami, melakukan

inovasi dan memberikan solusi terhadap berbagai situasi. Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat.

9. Ketrampilan mengajar (*teaching skill*), ketrampilan merupakan sebuah kemampuan dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat dan mampu mengembangkan pengetahuan yang didapatkan melalui training dan pengalaman dengan melaksanakan beberapa tugas. Ketrampilan ini dibagi menjadi empat kategori, *Pertama (Basic Skill)*, yaitu keahlian dasar yang sudah pasti harus dimiliki oleh setiap orang seperti membaca, menulis, berhitung, serta mendengarkan, *Kedua (Technical skill)*, yaitu keahlian secara teknis yang dapat melalui pembelajaran bidang teknik seperti mengoperasikan komputer dan alat digital lainnya, *ketiga (Interpersonal skill)*, yaitu keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat, dan bekerja secara tim, *keempat (Problem solving)*, yaitu keahlian seseorang dalam memecahkan masalah dengan menggunakan logikanya. Terkait dengan ketrampilan mengajar maka seorang pemimpin yang baik itu adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Artinya dia harus menjadi manajer yang baik.
10. Kepercayaan (*faith*), kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan yang dimaksud disini adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain. Untuk itu keberhasilan pemimpin pada umumnya selalu didukung

oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran yang benar.<sup>73</sup>

Dari uraian diatas maka di tarik kesimpulan bahwa sifat pemimpin yang baik yaitu mempunyai sifat yang adil dan inisiatif beserta percaya diri serta kecakapan untuk berfikir baik secara terang maupun dinamis dan aktif, serta menanamkan sifat tanggungjawab.

### **7. Syarat Kepemimpinan.**

Syarat adalah janji, sesuatu yang harus diadakan atau dipenuhi.<sup>74</sup>

Pemimpin selain mempunyai kemampuan teknis juga harus memiliki syarat antara lain:

1. Peri kemanusiaan.
2. Adil dan mempunyai tanggungjawab.
3. Penuh percaya diri dan berani mengambil tindakan terhadap penyimpangan.
4. Penuh inisiatif dengan segala keadaan, tidak pernah kehilangan jalan serta waspada dan selalu mengoreksi diri.
5. Mempunyai daya tarik, menciptakan perhatian, dan membangkitkan semangat bawahan terhadap tugasnya.
6. Gotong royong serta mau bekerja sama baik dengan orang yang serta maupun dengan atasan dan bawahan.

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan, yaitu kekuatan otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan, ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu membawani atau mengatur orang lain sehingga orang tersebut

---

<sup>73</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 47.

<sup>74</sup>Pius Abdillah, dkk, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*,(Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hlm. 592.

patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

3. Kemampuan, adalah segala daya kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.<sup>75</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa syarat pemimpin adalah penuh percaya diri, inisiatif, mempunyai daya tarik, serta mau bekerja sama dan memiliki sifat kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.

Menurut Kartono menyatakan bahwa pemimpin harus mempunyai kelebihan yaitu:

1. Kapasitas, yaitu tingkat kemampuan produksi dari sebuah fasilitas seorang pemimpin yang meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, dan kemampuan menilai.
2. Prestasi, yaitu kemampuan nyata yang merupakan hasil interksi yang di capai individu dari suatu kegiatan atau usaha yang meliputi gelar sajana, ilmu pengetahuan, perolehan dalam berolahraga, seni dan lain-lain.
3. Tanggung jawab, adalah keadaan wajib menanggung segalanya atau kesadaran manusia akan tingkah laku atas perbuatannya yang disengaja maupun tidak disengaja, yang meliputi mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri dan agresif.
4. Partisipasi, adalah keikutsertaan, peran serta, atau keterlibatan yang berkaitan dengan aktivitas atau kegiatan lahiriyah yang meliputi aktif memiliki sisiobilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau serba bekerja sama, mudah menyesuaikan diri dan punya rasa humor.
5. Status, meliputi ekonomi cukup tinggi populer dan benar.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm, 36.

<sup>76</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm, 36.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kelebihan seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi dan status.

## 8. Teori Kepemimpinan

Adapun teori-teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Suatu penggeneralisasian dari suatu seri fakta mengenai sifat-sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan.
2. dengan menekankan latar belakang historis, dan sebab munculnya kepemimpinan serta persyaratan untuk menjadi pemimpin.
3. Sifat-sifat yang diperlukan oleh seorang pemimpin, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi yang perlu dipakai oleh pemimpin.<sup>77</sup>

Pendapat lain akan diuraikan beberapa teori bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya.

### 1. Teori sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat merupakan teori awal yang ditemukan setelah adanya teori klasik. Penemuan awal, teori sifat mengatakan bahwa seorang pemimpin memang dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin. Tanpa mempunyai sifat-sifat sebagai seorang pemimpin, dia memang *dijudge* sebagai seorang pemimpin sejak dia lahir.<sup>78</sup> Di mana teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Teori ini disebut Teori *The Great Man* yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak sebagai seorang pemimpin.

Teori *Great Man* akan memberikan arti lebih realistis setelah mendapat pengaruh dari aliran psikologi yang menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Menurut Keith Davis

---

<sup>77</sup>Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, hlm. 3

<sup>78</sup> Thoha, *Trait Theory: The great man*, 2012, hlm 32.

(Thoha, 2012:33) empat sifat umum yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, serta sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

## 2. Teori kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan bawahannya. Greene Thoha mengatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambil inisiatif (perilaku tugas)<sup>79</sup>. Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa para bawahan dapat mempengaruhi para pemimpinnya seperti para pemimpin yang dapat mempengaruhi para bawahannya.

## 3. Teori situasional dan model kontijensi

Salah satu teori kontingensi yang paling terkenal adalah Model Kepemimpinan Situasional yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1988. Model kepemimpinan ini mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki gaya yang bervariasi dengan "kesiapan" pengikutnya. Kesiapan yang dimaksud menunjuk pada kemampuan karyawan atau tim kerja serta kemauan untuk mencapai tugas tertentu. Kemampuan menunjuk pada sejauhmana pengikutnya memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya tanpa petunjuk dari pimpinannya. Kemauan menunjuk pada motivasi diri dan komitmen pengikutnya untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Model

---

<sup>79</sup> Greene, Thoha, *Teori kelompok*, (2012), Hlm. 35.

kepemimpinan ini menekankan konsep-konsep yang berbeda ini ke dalam suatu kondisi situasi tunggal.<sup>80</sup>

#### 4. Teori Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi struktur tugas (*task oriented situation*) dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler, seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya. Model Contingency dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler (1967). Menurut model ini, “*maka the performance of the group is contingen upon both the motivasional system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness*”.<sup>81</sup>

Teori atau model kontingensi Fiedler sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu atau dapat dikatakan model tersebut beranggapan bahwa

---

<sup>80</sup> Mc Shane dan Von Glinov, *Teori situasional dan model kontijensi*, (2005), hlm. 426.

<sup>81</sup> Fiedler, *Teori Kepemimpinan Kontijensi*, 974, hlm. 73.

kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya, karena situasi dapat sangat bervariasi sepanjang dimensi yang berbeda, oleh karenanya hanya masuk akal untuk memperkirakan bahwa tidak ada satu gaya atau pendekatan kepemimpinan yang akan selalu terbaik.

Namun, sebagaimana telah kita pahami bahwa strategi yang paling efektif mungkin akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Penerimaan kenyataan dasar ini melandasi teori tentang efektifitas pemimpin yang dikembangkan oleh Fiedler, yang menerangkan teorinya sebagai Contingency Approach. Asumsi sentral teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan oleh berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektifitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan.

Dari uraian di atas maka kami menarik kesimpulan bahwa teori kepemimpinan yaitu suatu penggeneralisasian dari fakta mengenai sifat pemimpin serta menekankan pada latar belakang munculnya kepemimpinan dan sifat-sifat yang diperlukan seorang pemimpin atau etika yang perlu dipakai dalam memimpin.

## **B. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

### **1. Pengertian Kepala Madrasah**

Madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan menteri agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudlotul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup>Republik Indonesia, PERMENAG, No 29 Tahun 2014 *tentang Kepala Madrasah*

Kepala madrasah berarti pemimpin di suatu madrasah.<sup>83</sup> Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah”. Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>84</sup>

Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana di selenggarakan proses belajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran.

Menurut Rohiat kepala madrasah yaitu sebagai pengolah dengan fungsi edukatif dan kepemimpinan, perlu meluruskan kemampuan internalnya dalam merespon berbagai kebutuhan yang mendesak dari lingkungannya.<sup>85</sup>

Kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dalam mensukseskan pendidikan di madrasah di butuhkan kepala madrasah yang amanah, terutama untuk memobilisasi sumber daya madrasah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program madrasah, sarana dan sumber belajar, pelayanan peserta didik, hubungan madrasah dan masyarakat, penciptaan iklim madrasah, dan berkaitan dengan manajemen keuangan.<sup>86</sup>

Dari beberapa definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah adalah orang yang memimpin dalam sebuah lembaga pendidikan yang merancang visi misi dan tujuan madrasah dengan

---

<sup>83</sup>Pius Abdillah, dkk, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, hlm. 331.

<sup>84</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, hlm. 83.

<sup>85</sup>Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, hlm.2.

<sup>86</sup>Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, hlm. 29.

harapan untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan nasional dan melahirkan peserta didik yang bermutu.

a. Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah sedikitnya harus berfungsi sebagai *educator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, dan *motivator* (EMASLIM).<sup>87</sup> Kepala madrasah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan baik dapat dikatakan sebagai kepala madrasah yang memiliki kemampuan memimpin yang baik.

1. Kepala madrasah sebagai *Educator*

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mengingatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model yang menarik.

Kepala madrasah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing peserta didik, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, memberi contoh mengajar.

Seorang peserta didik diuntut memiliki kualifikasi dan kompetensi akademis yang memadai. Kepala madrasah yang mewujudkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di madrasahnyanya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kmpetensinya sehingga kegiatan belajar mengajar dapat belajar efektif dan efisien. Kepala madrasah sebagai pendidik dan tenaga pendidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidkikan di madrasah.

---

<sup>87</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, hlm. 90.

## 2. Kepala madrasah sebagai *Manager*

*Manager* adalah seorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Kaitannya tugas *manager* dalam pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan dalam melaksanakan pendidikan, mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan karena atas perannya sebagai *manager*.

Peran kepala madrasah sebagai *manager* juga ditegaskan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah atau Sekolah bahwa salah satu dimensi kompetensi yang dimiliki kepala madrasah adalah manajerial yang mencakup antara lain:

- a. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi madrasah dengan kebutuhan.
- c. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber madrasah secara optimal.
- d. Mengolah perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengarahkan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

## 3. Kepala Madrasah sebagai *Administrator*.

*Administrator* adalah orang-orang yang bertugas untuk mengurus hal-hal kegiatan tata usaha kantor, yang di dalamnya merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah di

tentukan. Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengolahan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengolah kurikulum, mengolah administrasi peserta didik, mengolah administrasi personalia, mengolah administrasi sarana dan prasarana, mengolah administrasi kearsipan, dan mengolah administrasi keuangan.

Kepala madrasah sebagai *administrator* dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas yaitu, melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti kurikulum kesiswaan, kantor, pegawai, perlengkapan, keuangan dan perpustakaan.

#### 4. Kepala madrasah sebagai *supervisor*

*Supervisor* di artikan sebagai aktivitas yang menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.<sup>88</sup>

Kepala madrasah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Hasil supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pengembangan madrasah. Sebagai *supervisor*, kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan para guru.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan atau guru harus di supervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kepala madrasah sebagai *supervisor* antara lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan

---

<sup>88</sup>Pupuh Fathurrohman, dkk, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2011), hlm. 4.

kinerjanya, dan meningkatkan ketrampilan guru dalam melakukan tugasnya.

5. Kepala madrasah sebagai *leader*

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.

6. Kepala madrasah sebagai *Inovator*

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang hamonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Kepala madrasah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan pembaharuan dalam pembelajaran dengan melakukan upaya-upaya menemukan gagasan baru sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan peserta didik.

## 7. Kepala Madrasah sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan secara efektif.

Kepala madrasah sebagai *motivator* harus mampu mendorong guru lebih terinovasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul yang di sertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Sedangkan menurut Jerry bahwa tugas kepala madrasah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu mengatur lingkungan kerja, seperti mengatur ruang kepala madrasah, ruang TU, ruang kelas, Laboratorium, BK, OSIM, Perpustakaan, UKM, dan sebagainya, kemampuan mengatur suasana kerja, seperti menciptakan hubungan kerjasama guru/staf/karyawan yang harmonis, serta mampu menciptakan rasa aman di madrasah, dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman (*reward dan punishment*) termasuk di dalamnya mampu mengembangkan motivasi eksternal dan internal bagi warga madrasah.<sup>89</sup>

Dalam PMA Republik Indonesia N 29 tahun 2014 tentang kepala madrasah di katakan bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi. Kompetensi yang dimaksud disini adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>90</sup>

### a. Kompetensi kepribadian meliputi:

1. Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas madrasah.

---

<sup>89</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 87-88.

<sup>90</sup>Republik Indonesia, PMA No 29 tahun 2014 tentang *Kepala Madrasah*.

2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
  3. Memiliki keinginan yang kuat di dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
- b. Kompetensi manajerial meliputi:
1. Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
  2. Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan.
  3. Memimpin madrasah dalam rangka pendaya gunaan sumber daya madrasah secara optimal.
  4. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal.
  5. mengella sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- c. Kompetensi kewirausahaan, meliputi:
1. Menciptakan inovasi yang berguan bagi madrasah
  2. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
  3. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
  4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala yang di hadapi madrasah.
  5. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

## **2. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Muhammad Syafi'i Antonio sebagaimana kajiannya terhadap kepemimpinan Rasulullah SAW, yang merupakan orang pertama terpenting dan teragung sebagai tokoh sejarah. Menurutnya Rasulullah merupakan satu-satunya tokoh yang sukses dengan kesuksesan sangat tinggi pada tingkat agama dan dunia. Di antara indikator kepemimpinan Rasulullah menurut Muhammad Syafi'i Antonio adalah:

a. Visioner, kualitas kepemimpinan kepala madrasah tercermin melalui visinya. Dengan kata lain, pemimpin yang berpandangan kedepan. Seorang pemimpin yang visioner bisa menjadi penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan sebagai pelatih atau guru. Menurut Kouzes dan Posner dalam bukunya “*The Leadership Challenge*”, menjelaskan, untuk berorientasi atau melihat ke masa yang akan datang, bukan berarti orang harus memiliki kekuatan penglihatan magis. Melainkan, terletak pada kemampuan menentukan atau memilih tujuan yang diinginkan, serta ke arah mana komunitas akan di bawa.<sup>91</sup>

Mengenai pemimpin visioner dalam bukunya “*The Leadership Challenge*”, Kouzes dan Posner menjelaskan, untuk berorientasi atau melihat ke masa yang akan datang, bukan berarti orang harus memiliki kekuatan penglihatan magis. Melainkan, terletak pada kemampuan menentukan atau memilih tujuan yang diinginkan, serta ke arah mana komunitas akan di bawa.<sup>92</sup>

Pemimpin yang memiliki visi akan dapat mengetahui arah organisasinya atau lembaga yang di pimpinnya akan di bawa kemana. Sehingga pemimpin yang visioner memiliki strategi yang bagus untuk memajukan organisasi atau lembaga yang dipimpinya. Memiliki banyak terobosan-terobosan untuk tetap mengeksistensikan lembaganya.

Pemimpin masa depan adalah pemimpin yang memiliki visi yang kuat. Pemimpin tersebut sering disebut dengan pemimpin visioner yang menerapkan kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup>Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW The Greatest Inspirator & Motivator* (Jakarta Selatan: Tazkia Publishing, 2014), hlm. 172.

<sup>92</sup>Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW The Greatest*, hlm. 172.

<sup>93</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*, hlm. 123.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan atau mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.<sup>94</sup>

Dalam hal ini langkah kepemimpinan visioner diwujudkan melalui empat langkah yaitu menciptakan, merumuskan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan visi organisasi atau lembaga. Pemimpin yang visioner memiliki orientasi program jangka panjang, bukan jangka pendek yang hanya akan membuahkan ekstasi yang memabukkan dan menjadi racun karena membuat generasi penerus harus bekerja lebih keras dan lebih beresiko mengubah orientasi publik.

- b. Terpercaya, kepercayaan merupakan prinsip utama dalam kepemimpinan. Kepercayaan hanya dapat diraih apabila pemimpinnya menunjukkan karakter dan kemauan yang layak dipercaya. Penulis buku, "*Laws of Leadership*" mengatakan, "Saat seorang pemimpin melanggar kepercayaan orang-orang di bawahnya, maka tamatlah riwayatnya sebagai pemimpin". Kelanggengan kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW berdiri kokoh menjulang di atas fondasi besarnya kepercayaan yang diberikan para pengikutnya. Beliau dapat dipercaya bahkan mendapat gelar *Al-Amin* (terpercaya), bukan semata-mata karena kejujurannya, melainkan juga karena kesungguhannya dalam menjalani semua peran dalam hidupnya.
- c. Dukungan untuk kesuksesan, dukungan terhadap kepemimpinan seseorang merupakan faktor yang sangat penting bagi jalannya kepemimpinan seseorang merupakan faktor yang sangat penting bagi

---

<sup>94</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hlm. 82.

jalannya kepemimpinan itu sendiri. Tidak mungkin seorang pemimpin atau kepala madrasah dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara efektif tanpa ada dukungan riil dari bawahan atau para pengikutnya.

- d. Berkomunikasi, motivator kepemimpinan terkemuka Amerika, Anthony Robbins, mengatakan, *“The way we communicate with other and with ourselves ultimately determines the quality of our lives”*. Menurut Robbins, cara kita berkomunikasi dengan orang lain dan dengan diri kita sendiri pada akhirnya menentukan kualitas hidup kita. Karena itu pula, dasar yang paling utama dari jalannya kepemimpinan adalah kualitas dari kemampuan berkomunikasi dengan orang-orang dibawahnya.
- e. Konsekuen-Konsisten, ada dua hal yang turut memperkokoh kepemimpinan seorang pemimpin. Kedua hal tersebut adalah konsekuen dan konsisten. Dua hal yang saling berkesinambungan yang penting bagi pemimpin untuk memiliki sikap pemimpin yang konsekuen dan konsisten. 1) Konsekuen, Pemimpin yang bisa dipercaya, tercermin dari sikapnya yang konsekuen. Ketika ia meyakini atau mengatakan sesuatu yang baik dan itulah yang harus dilakukan, dirinya benar-benar melakukannya. 2) Konsisten, konsisten dapat dimaknai pula sebagai kemantapan untuk terus melakukan sesuatu atau kebaikan yang diyakininya, sekaligus berani dalam mengambil resiko. Nabi Muhammad SAW adalah potret sempurna sebagai pribadi yang juga konsisten sehingga beliau semakin layak diteladani dan di ikuti.

Sebelum menjadi nabi dan rasul, beliau konsisten menerapkan strategi dan etika bisnis yang baik hingga akhirnya menjadi pebisnis sukses. Berkat konsistensi dalam menyeru ajaran Islam, Nabi SAW juga mampu mengajak umat manusia dari kegelapan menuju terang benderangnya cahaya kebenaran Islam. Suatu pendapat mengatakan, tanpa konsisten tidak ada kekuatan

moral. Dengan landasan qur'ani, Rasul memotivasi “maka tetaplah kamu pada jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu dan orang yang telah bertaubat beserta kamu, dan janganlah kamu melampaui batas.”<sup>95</sup>

Konsekuensi-konsisten merupakan dua hal yang saling berkaitan. Pemahaman tentang sifat pemimpin yang konsekuen berkaitan dengan tanggung jawab seorang pemimpin, sedangkan konsisten berkaitan dengan kontinuitas pemimpin dalam tentang apa yang menjadi keputusan bersama. Dapat berupa program yang disepakati ataupun kebijakan yang sudah ditetapkan bersama.

f. Inisiatif dan Memulai

Dua hal yang saling berkesinambungan selain konsekuen dan konsisten adalah inisiatif dan memulai. Kedua sifat kepemimpinan ini sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin.

1. Inisiatif, inisiatif muncul dari gagasan, pemikiran, atau kesadaran untuk memulai atau mengatasi sesuatu. Inisiatif mencerminkan kecerdasan pelakunya. Nabi Muhammad SAW merupakan sosok pemimpin yang melekat beragam kecerdasan secara menyeluruh, termasuk tercermin dari berbagai inisiatif yang dicetuskannya. Seorang ahli mengemukakan, berinisiatif merupakan cara lain dalam menempuh langkah yang tepat menuju pencapaian tujuan. Sedangkan diam, menunggu atau tidak melakukan apapun, bukan saja tidak menghasilkan sesuatu, melainkan juga dapat berakibat negatif bahkan destruktif yang tentu saja merugikan.
2. Memulai, dalam tataran aplikatifnya, inisiatif berkaitan langsung dengan tindakan untuk memulai. Inisiatif hanya akan berupa pemikiran, ide, atau gagasan semata tanpa disertai tindakan untuk memulainya. Memulai merupakan upaya mengkonkretkan yang abstrak.

---

<sup>95</sup>Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW The Greatest Inspirator&Motivator* (Jakarta Selatan: Tazkia Publishing, 2014), hlm. 226.

g. Keteguhan Hati

Di dalam keteguhan hati seorang yang beriman terkandung keyakinan. Keyakinan bahwa Allah tidak akan menyia-nyiakan hamba-Nya yang teguh dalam memperjuangkan kebenaran yang datang dari-Nya. Terlepas dari apapun hasilnya, kegagalan ataupun penderitaan, kemenangan atau kebahagiaan, semua bernilai kebaikan bagi yang tetap berdiri teguh melangkah diatas jalan kebenaran-Nya.

h. Berlaku adil

Setiap orang ingin diperlakukan adil. Namun tidak semua orang yang senang menuntut keadilan mau berlaku adil. Nabi Muhammad SAW merupakan model terbaik pemimpin yang adil. Landasan dari prinsip-prinsip keadilan yang diterapkan beliau sangat tegas karena bersumber dari wahyu Tuhan. Adil yaitu menempatkan sesuatu pada tempatnya secara tepat. Orang atau pemimpin yang adil, mengetahui dan memahami sikap yang tepat dalam memutuskan atau melakukan sesuatu karena bersandar pada sesuatu yang tepat.

i. Bermusyawarah

Bermusyawarah untuk kebaikan adalah hal yang membaikkan. Menurut pepatah bangsa Kenyan "*Having a good discussion is like having riches*" (bermusyawarah yang baik itu seperti memiliki kekayaan). Bermusyawarah menjadi kekayaan apabila dapat memperkaya pengetahuan, pemahaman, menghargai perbedaan, serta menumbuhkan ikatan kebersamaan diantara anggotanya. Rasulullah telah menginspirasi suatu cara bermusyawarah yang baik. Kendati sebagai pemimpin tertinggi, beliau kerap mengajak para bawahan atau pengikut memusyawarahkan sesuatu. Nabi mengajak mereka karena merasa memerlukan keterlibatan mereka. Beliau menganggap mereka penting, memiliki potensi, serta hak untuk turut menyuarakan pendapatnya.

j. Penghargaan dan Sanksi

Adanya penghargaan dan sanksi merupakan variabel yang turut mengefektifkan fungsi kepemimpinan. Penghargaan bertujuan mendorong peningkatan kualitas diri dan profesionalisme para pengikutnya, sedangkan sanksi sebagai upaya pencegah agar mereka tidak melanggar ketentuan yang disepakati atau ditetapkan. Do'a yang disampaikan secara tulus juga merupakan wujud lain dari penghargaan yang dapat menyenangkan hati orang yang menerimanya.

k. Bijaksana

Bijaksana itu lebih dari sekadar pintar atau cerdas. Orang bijaksana menurut suatu kamus selalu menggunakan akal budinya (pengalaman dan pengetahuannya), arif, tajam pikiran, pandai, dan hati-hati (cermat, teliti, dsb). Marlynvos Savant menuliskan "*to acquire knowledge, one must study, but to acquire wisdom, one must observe*" artinya untuk mendapatkan pengetahuan, orang harus belajar, tetapi untuk memperoleh kebijaksanaan, orang harus mengamati. Dengan kemampuan mengamati (berdasarkan pengamatan), orang bisa berfikir lebih tajam, berhati-hati, serta cermat dalam bertindak atau menyikapi sesuatu. Kiranya, dengan cara itulah, kemungkinan dirinya dapat bersikap bijaksana. Letak kebijaksanaan sikap Rasul terutama pada kesabaran beliau saat menghadapi orang pedalaman yang tidak sopan, serta (awalnya) tidak tahu terimakasih tersebut. Kemudian, kemampuan beliau yang menasehati agar mengatakan yang baik di hadapan para sahabat sehingga ketidaksukaan mereka terhadapnya bisa segera sirna.

l. Pujian Secara Tepat

Pujian yang tak berlebihan dan "kontekstual" menimbulkan pengaruh positif. Pemimpin yang menyampaikan pujian secara tulus, akan menstimuli seseorang yang dipujinya untuk memperlihatkan sikap yang membaik serta membawa kemajuan. Pemimpin seperti ini disenangi karena orang atau pengikut yang dipujinya merasa

dipentingkan, dihargai atau di apresiasi. Sebagaimana diutarakan penulis buku *“How to Stop Worrying and Start Living”*, Dale Carnegie (1888-1995). “Jika Anda ingin supaya orang lain senang kepada Anda, maka rahasianya adalah tanamlah perasaan bangga dan penting pada diri orang, dan kagumlah ia dengan ikhlas.”

m. Senang Melayani

Kecenderungan para pemimpin berkeinginan untuk dilayani, bukan melayani. Begitu pula dengan seseorang yang merasa dirinya lebih hebat, lebih berkuasa, lebih kaya, atau lebih berpengaruh di lingkungannya. Padahal, seperti yang dikemukakan penulis *“Rediscovering the soul of leadership”* (1996), Eugene B. Habecker, “pemimpin sejati itu melayani. Melayani orang lain, melayani para pengikut, dan dalam melakukannya takkan selalu populer. Meski sebagai pemimpin besar dan sangat berpengaruh, Rasulullah SAW selalu berusaha melayani kepentingan rakyat dan umat yang membutuhkan tanpa membedakan-bedakan latarbelakang sosial mereka. Nabi melayani mereka dengan sepenuh hati. Sikap beliau yang senang melayani mencerminkan karakter kepemimpinannya yang peduli dan rendah hati. Pelayanan sepenuh hati yang di inspirasikan Muhammad SAW, tidak semu atau sekadar bertujuan pencitraan demi meraih suatu kepentingan duniawi.

n. Menjaga Hak Umat

Nilai utama yang diteladankan Nabi Muhammad SAW dari pembahasan ini adalah pentingnya bagi setiap diri apalagi pemimpin untuk menjaga hak-hak orang lain, sekaligus menjauhi perilaku yang mengutamakan kepentingan pribadi, keluarga, atau kelompok tertentu daripada kepentingan umat. Kecintaan terhadap anak dan istri, betapa pun besar rasa cinta itu, tidak boleh menodai kecintaan terhadap ajaran agama dan kesetiaan menjaga amanah. Nilai lain yang di inspirasikan Rasul adalah perihal menjaga keluarga dari nafkah atau harta yang kemungkinan bisa saja menjadi subhat bahkan haram.

Sebagai pemimpin, baik sebagai kepala keluarga, panglima perang, pemimpin politik dan hukum, hingga pemimpin umat.

o. Menolak Pengkultusan

Nabi Muhammad SAW adalah sosok yang diakui hebat dan luar biasa. Tetapi kehebatannya tidak berkaitan dengan sesuatu yang metafisik, melainkan karena prestasinya yang gemilang dan akhlaknya yang mulia. Kehebatan beliau terpancar pula dari sikap dan perilaku beliau yang biasa atau wajar-wajar saja, serta menghendaki perlakuan yang juga biasa atau wajar dari pengikutnya. Beliau tidak ingin diperlakukan istimewa, berlebihan apalagi dikultuskan.

p. Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah dapat dimaknai sebagai suatu proses mental dalam menemukan masalah lalu memecahkannya. Namun sebelum proses ini terjadi, seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengidentifikasi masalahnya, dilanjutkan dengan pengetahuan dan ketrampilan dalam menempuh langkah-langkah yang diperlukan.

q. Kepedulian

Seorang pemimpin atau kepala madrasah yang peduli terhadap pengikutnya secara logis akan mendapatkan imbalan setimpal, kepedulian dari mereka. Pemimpin yang peduli terhadap orang-orang yang dipimpin, akan diikuti oleh para pengikutnya sehingga kepemimpinannya menjadi berdaya. Kepedulian yang diteladankan oleh Rasulullah muncul dari sikap jiwa yang suci dan hati yang tulus.

r. Keistimewaan Diri

Rasulullah memiliki banyak keistimewaan yang melekat dengan dirinya. Hal demikian sama sekali tidak membuat dirinya ingin diistimewakan oleh siapa pun. Hal lain yang mencerminkan ketidakmauan nabi untuk diistimewakan adalah ketidakinginan beliau meminta hadiah kepada siapapun apalagi sedekah dan zakat. Akan tetapi seandainya ada yang memberinya

hadiah, beliau menerimanya tanpa pilih-pilih. Rasulullah bukanlah sosok Nabi yang gila hormat dan diperlakukan istimewa, meskipun beliau sendiri sesungguhnya adalah seseorang yang sangat istimewa.

s. Keberanian

Keberanian dapat melahirkan suatu keajaiban. Sesuatu yang semula dianggap mustahil, ternyata bisa terwujud setelah seseorang berani menghadapi, melakukan atau meraihnya. Tokoh besar dunia, Nabi Muhammad SAW, telah berhasil menunjukkan keajaiban-keajaiban dibalik keberanian yang dilakukannya. Beliau yang awalnya sendirian berusaha untuk mengubah kondisi umat manusia yang semula berada dalam gelapnya kehidupan jahiliyah, ternyata disertai dengan keberanian, Nabi berhasil menjadikannya sebagai umat yang hidup dalam terangnya cahaya kebenaran Islam. Padahal, sebelumnya, Nabi juga menghadapi tantangan dakwah yang amat dahsyat sehingga beliau harus mengorbankan segalanya termasuk mempertaruhkan jiwanya.

t. Potensi Diri

Menjadi pribadi terpilih atau dipercaya merupakan permulaan untuk membuktikan kemampuan diri dalam menerapkan praktik-praktik kepemimpinan sesuai kewenangannya. Rasulullah SAW adalah pemimpin utusan Allah SWT. Dengan segala keistimewaan yang ada dengan keteladanan yang dicontohkannya menjadikan banyak manusia yang mempercayai dan memilih Rasulullah sebagai pemimpin. Pada dasarnya, setiap orang memiliki potensi kepemimpinan yang baik. Berfokuslah menjadi orang atau pemimpin yang baik. Memfokuskan pada sikap dan perilaku yang baik akan menghantarkan diri menjadi orang atau pemimpin yang baik seperti yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW.

### C. Hasil Penelitian Yang Relevan

Untuk mempermudah penyusunan penelitian ini, maka peneliti akan mendeskripsikan beberapa karya yang ada relevansinya dengan judul penelitian ini. Adapun karya-karya tersebut, antara lain:

Selain buku-buku tersebut, penulis juga mengkaji beberapa dampak kepemimpinan kepala madrasah dalam terhadap kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Darwata Karangasem Sampang Cilacap.<sup>96</sup> Penelitian ini memiliki kesamaan tema dengan penelitian yang penulis lakukan. Akan tetapi penelitian ini lebih memfokuskan pada hubungan antara kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru. Jenis penelitiannya sama dengan yang digunakan penulis yakni penelitian lapangan (*Field research*). Namun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan pendekatan kualitatif.

Abdul Basit, *Habitual Action dalam Kepemimpinan Spiritual (Studi Kepemimpinan Spiritual di STAIN Purwokerto)*,<sup>97</sup> membahas tentang model kepemimpinan spiritual di STAIN Purwokerto sebagai lembaga pendidikan Islam yang *notabene* telah mempraktekkan nilai-nilai spiritual di lingkungannya. Penelitian dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif dan pendekatan pada studi kasus. Kepemimpinan spiritual di STAIN Purwokerto dibangun berdasarkan pada tiga hal penting. *Pertama*, adanya nilai-nilai spiritual yang dipegang teguh oleh pemimpin dan dijadikan sebagai ideologi atau keyakinan untuk memotivasi dirinya dan orang lain. Nilai-nilai spiritual yang dimaksudkan adalah nilai kebersamaan, keyakinan atau tekad yang kuat, dan taat pada aturan. *Kedua*, membangun tradisi kepemimpinan spiritual yang tercermin dalam tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mencapai visi yang ingin dicapai oleh STAIN Purwokerto. Proses pembiasaannya dilakukan dengan berpegang teguh pada nilai-nilai

---

<sup>96</sup>Abdullah, *Dampak Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Darwata Karangasem Sampang Cilacap*. (Tarbiyah: KI, 2010).

<sup>97</sup> Abdul Basit, *Habitual Action Dalam Kepemimpinan Spiritual (Studi Kepemimpinan Spiritual di STAIN Purwokerto)*, STAIN Purwokerto "KOMUNIKA" ISSN: 1978-1261 Vol.7 No.1 Januari - Juni 2013.

spiritual yang diusungnya. Kemudian diimplementasikan dengan mengeluarkan program-program unggulan yang didukung dengan kebijakan-kebijakan strategis yang dilakukan secara intensif sehingga menjadi agenda rutin dari civitas akademika dan tenaga kependidikan serta dapat menghasilkan budaya organisasi yang sehat dan berkualitas. *Ketiga*, budaya organisasi ditumbuhkembangkan dengan cara membangun suasana yang dinamis, penuh kekeluargaan, kerjasama, terbuka dan saling menghargai baik dari sisi spiritual, intelektual dan profesional. Upayanya dilakukan dari hal-hal yang sederhana dan keseharian dengan cara memberikan pemaknaan yang mendalam sehingga dapat dijadikan sebagai penggerak menuju ke arah kemajuan. Penelitian ini memiliki kesamaan terkait kepemimpinan yang basic-nya keIslaman yaitu kepemimpinan profetik dan kepemimpinan spiritual. Perbedaannya adalah bahwa kepemimpinan spiritual lebih focus kepada satu indikator kepemimpinan profetik yaitu transendensi, sedangkan kepemimpinan profetik melingkupi tiga indikator yaitu transendensi, liberalisasi dan humanisasi.

Penelitian Evi Marhatun Hasanah yang berjudul “Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Meningkatkan mutu Pendidikan Di MI Ma’arif NU Notog Patikraja banyumas tahun pelajaran 2013/2014” Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Khurrotu A'yun dengan tesis berjudul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan hasil dari penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah cenderung eksekutif. Gaya kepemimpinan yang diterapkan cukup berperan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan bukti telah dicapainya prestasi akademik ataupun non akademik.<sup>98</sup>

Komari Achmad dengan tesis berjudul Peranan Kepemimpinan

---

<sup>98</sup>Khurrotu A'yun, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Studi Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Yogyakarta, Tesis* (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2007).

Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta. Penelitian ini berusaha melihat fungsi kepemimpinan sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan siswa, guru dan pegawai. Tipe kepemimpinan yang digunakan adalah transformasional. Ini terlihat pada unsur pemberdayaan staf, kesadaran terhadap visi dan misi sekolah, serta mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya.<sup>99</sup>

Dari beberapa hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, jelaslah bahwa penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas berbeda dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, walaupun sebelumnya terdapat karya atau hasil penelitian yang menyinggung tentang kepemimpinan kepala madrasah, akan tetapi belum sepenuhnya terfokuskan.

#### **D. Kerangka Berfikir**

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, membuat orang lain turut berkontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.<sup>100</sup> Dalam Islam kepemimpinan diteladankan oleh Nabi sebagai realisasi dari Al Qur'an. Kepemimpinan yang dilakukan Nabi Muhammad SAW merupakan kepemimpinan yang komprehensif karena meliputi teori dan praktek dan tokoh. Sebagai uswatun khasanah, Nabi memosisikan diri di bidang yang strategis. Keberpengaruhannya dimulai dari pembenahan *personal excellent* yang maksum. Dilekati empat karakter utama *sidhiq, tabligh, amanah, dan fatonah*.

Keberhasilan Nabi dengan empat sifat tersebut cukup menjadi keidealisan seorang pemimpin khususnya Islam, profesionalisme, hubungan antar personal, kualitas pribadi secara kemampuan untuk mengarahkan berkomunikasi profetik dibangun oleh pribadi yang solid dengan empat pilar

---

<sup>99</sup>Komari Achmad, *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas di MAN Godean Sleman Yogyakarta*, Tesis (Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2005).

<sup>100</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2015), hlm. 17.

dengan penjabaran sifat-sifat kepemimpinan berdasar pada teorinya Muhammad Syafi'I Antonio yaitu *visioner*, terpercaya, dukungan untuk kesuksesan, berkomunikasi, konsekuen-konsisten, inisiatif dan memulai, keteguhan hati, berlaku adil, bermusyawarah, penghargaan dan sanksi, bijaksana, pujian secara tepat, senang melayani, menjaga hak umat, menolak pengkultusan, pemecahan masalah, kepedulian, keistimewaan diri, keberanian, potensi diri.

Seperti yang dipaparkan di atas bahwa Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya adalah dengan kekuasaan yang dimilikinya. Seseorang yang mempunyai kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Kekuasaan (*power*) merupakan suatu kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu. Sumber-sumber kekuasaan menurut French dan Raven terbagi menjadi lima kategori yaitu:

- 1) *Legitimate power* atau kekuasaan yang sah (kekuasaan yang diterima sebagai akibat posisinya hirarki formal organisasinya).
- 2) *Coersive Power* kekuasaan paksaan (dasar kekuasaan paksaan bergantung pada rasa takut. Seseorang bereaksi atas kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negatif yang mungkin terjadi jika gagal mematuhi. Kekuasaan ini bertumpu pada penerapan hukuman atau sanksi-sanksi fisik maupun ancaman).
- 3) *Reward Power* atau kekuasaan imbalan (Kekuasaan ini berlawanan dari kekuasaan paksaan (*Coersive power*). Orang-orang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena pematuhan itu menghasilkan manfaat yang positif. Dalam suatu konteks organisasional imbalan dapat berupa uang, penilaian kinerja yang mendukung, kenaikan pangkat, penugasan kerja yang menarik, rekan yang ramah, informasi yang penting, dan giliran kerja atau daerah jual yang lebih disukai).
- 4) *Expert Power* atau kekuasaan pakar (kekuasaan yang dimiliki sebagai akibat kepakaran atau keahlian, ketrampilan istimewa, atau pengetahuan).

5) *Reverent Power* atau kekuasaan rujukan (dasar kekuasaan ini adalah pemihakan kepada seseorang yang mempunyai sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan. Kekuasaan rujukan berkembang dari pengaguman akan orang lain dan suatu hasrat untuk seperti rang tersebut. Maka dalam arti tertentu, sangat mirip dengan karisma yang dimiliki oleh seseorang.

Setelah mengetahui sumber kekuasaan sebagai kekuatan potensial untuk mengetahui orang lain, maka ada tindakan nyata untuk dapat mempengaruhi orang lain, maka ada tindakan nyata untuk dapat mempengaruhi orang lain yang dikenal sebagai taktik-taktik mempengaruhi yang terdiri atas *rational persuasion, inspirational appeals, consultations, ingratiation, personal appeals, coalition tactics, pressure tactics dan legitimizing tactics*.

Kepemimpinan, selain melibatkan pemimpin dan pengikut, proses yang terjadi juga melibatkan situasi. Pemimpin pengikut, dan situasi merupakan elemen-elemen yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Seorang pemimpin harus melihat situasi dan kondisi pengikutnya untuk menerapkan kepemimpinan yang tepat. Paul Hersey dan Ken Blanchard mengembangkan teori yang dikenal dengan *situational leadership theory*. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan dapat berhasil bila menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang tepat dilakukan dengan melihat pada kesiapan (*readiness*) atau kematangan (*maturity*) pengikut. Teori ini berdasarkan atas perilaku tugas dan hubungan dan menggambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan pengikut yang bergerak dari tingkat tidak matang ke tingkat matang.

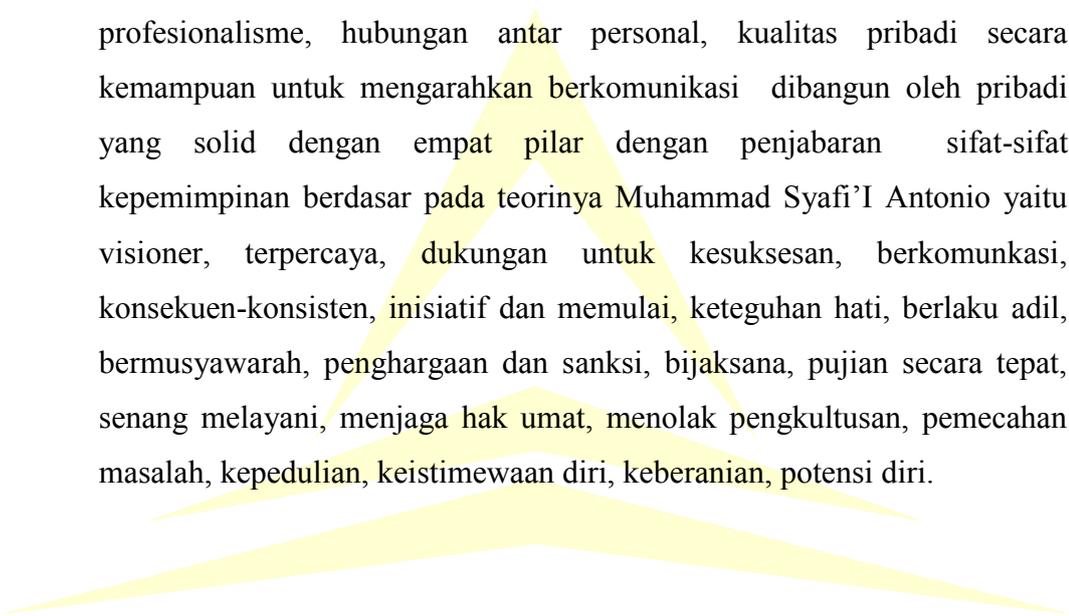
Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, membuat orang lain turut berkontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.<sup>101</sup> Dalam Islam kepemimpinan

---

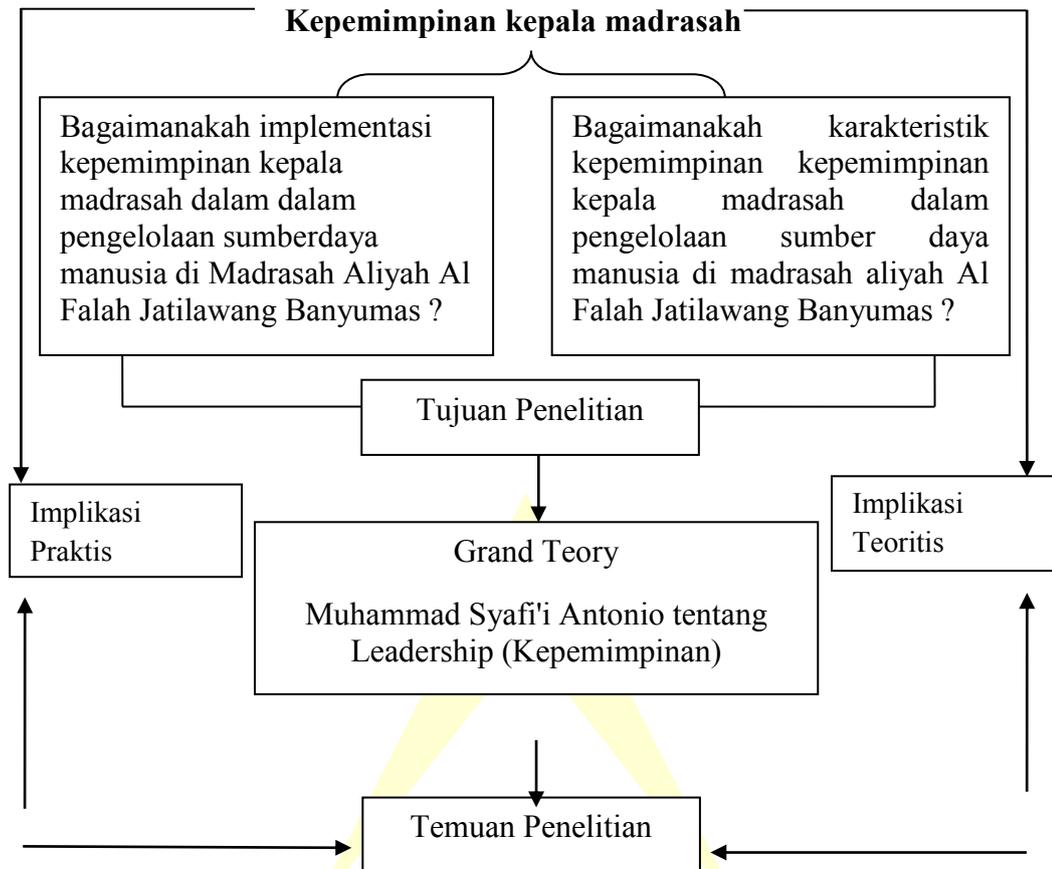
<sup>101</sup>Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2015), hlm. 17.

diteladankan oleh Nabi Muhammad SAW sebagai realisasi dari Al Qur'an. Kepemimpinan yang dilakukan Nabi Muhammad SAW merupakan kepemimpinan yang komprehensif karena meliputi teori dan praktek dan tokoh. Sebagai uswatun khasanah, Nabi Muhammad SAW memposisikan diri di bidang yang strategis. Keberpengaruhannya Nabi Muhammad SAW dimulai dari pembenahan *personal excellent* yang maktum. Dilekati empat karakter utama *sidhiq, tabligh, amanah, dan fatonah*.

Keberhasilan Nabi Muhammmad SAW dengan empat sifat tersebut cukup menjadi keidealisan seorang pemimpin khususnya Islam, profesionalisme, hubungan antar personal, kualitas pribadi secara kemampuan untuk mengarahkan berkomunikasi dibangun oleh pribadi yang solid dengan empat pilar dengan penjabaran sifat-sifat kepemimpinan berdasar pada teorinya Muhammad Syafi'I Antonio yaitu visioner, terpercaya, dukungan untuk kesuksesan, berkomunikasi, konsekuen-konsisten, inisiatif dan memulai, keteguhan hati, berlaku adil, bermusyawarah, penghargaan dan sanksi, bijaksana, pujian secara tepat, senang melayani, menjaga hak umat, menolak pengkultusan, pemecahan masalah, kepedulian, keistimewaan diri, keberanian, potensi diri.



**IAIN PURWOKERTO**



Bagan.1 Kerangka Berfikir Kepemimpinan Kepala Madrasah

IAIN PURWOKERTO

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi berusaha untuk mengungkap dan mempelajari serta memahami suatu fenomena beserta konteksnya yang khas dan unik yang dialami oleh individu hingga tataran "keyakinan" individu yang bersangkutan. Dengan demikian, dalam mempelajari dan memahaminya, harus berdasarkan sudut pandang, paradigma dan keyakinan langsung dari individu yang bersangkutan sebagai subjek yang memahami langsung. Dengan kata lain, penelitian fenomenologi berusaha untuk mencari arti secara psikologis dari suatu pengalaman individu terhadap suatu fenomena melalui penelitian yang mendalam dalam konteks kehidupan sehari-hari subjek yang diteliti. Disamping itu, dalam memahami dan mempelajarinya harus didukung oleh persiapan yang matang dan komprehensif dari peneliti untuk mendapatkan kepercayaan penuh dari subjek yang diteliti, sehingga keterdekatan dapat diperoleh dan dapat mendukung penelitian.

Secara sederhana, fenomenologi lebih memfokuskan diri pada konsep suatu fenomena tertentu dan bentuk dari studinya adalah untuk melihat dan memahami arti suatu pengalaman individual yang berkaitan dengan suatu fenomena tertentu. Polkinghorn mendefinisikan fenomenologi sebagai sebuah studi untuk memberikan gambaran tentang arti dari pengalaman-pengalaman beberapa individu mengenai suatu konsep tertentu.<sup>102</sup> Dengan penjelasan yang telah diberikan, kita dapat melihat bahwa suatu fenomena tertentu dapat mempengaruhi dan memberikan suatu pengalaman yang unik, baik oleh seorang individu maupun sekelompok individu. Dalam hal ini penulis berupaya menggambarkan pelaksanaan implementasi kepemimpinan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

---

<sup>102</sup>Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Untuk Ilmu Sosial*, (Jakarta Selatan: Salemba Humanika, 2014), hlm. 67

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas mengenai kepemimpinan kepala madrasah. Penelitian ini dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas menerapkan program madrasah yang berkaitan dengan kedisiplinan dan ubudiyah kepada peserta didik maupun kepada pendidik dan tenaga kependidikan, setiap sebelum pembelajaran harus mengikuti pengajian kitab klasik atau kitab *Muhtarul hadist* sekitar satu jam dan mengadakan sholat duha yang dilakukan bersama-sama, maksud kegiatan tersebut untuk terus memupuk akidah Islamiyah siswa, pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Kepala madrasah seorang yang religius dengan mengadakan pembiasaan-pembiasaan yang bersifat religius seperti pengajian qiratul kutub dan pembacaan tahlil dan doa-doa setiap rapat dimuali yang dipimpin oleh kepala madrasah atau ustad-ustad senior, yang mana hal ini sangat menunjang untuk meningkatkan profesionalitas kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan sifat kepemimpinan yang *fathonah* dan *visioner*.

Adapun waktu penelitian yaitu selama tiga bulan, yaitu terhitung dari tanggal 2 Maret sampai dengan 30 Mei 2020.

## C. Data dan Sumber Data

Untuk menyusun informasi dalam penelitian ini, dibutuhkan data yang akurat dan sumber data yang valid yaitu:

Adapun informan yang akan digali datanya adalah:

- 1) Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan yang mempunyai kekuasaan atau otoritas untuk memimpin dan menentukan upaya untuk meningkatkan kemajuan madrasah. Dari kepala madrasah dapat diperoleh data mengenai indikator kepemimpinan dan kontekstualisasi kepemimpinan dengan kepemimpinan kepala madrasah.

- 2) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum membantu kepala madrasah dalam menyusun perencanaan, pembuatan program kegiatan dan pelaksanaan program khususnya dalam bidang akademik. Dari wakil kepala madrasah bidang kurikulum diperoleh data tentang kontekstualisasi kepemimpinan dengan kepemimpinan kepala madrasah dengan berdasar pada teorinya Muhammad Syafi'i Antonio.

- 3) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

Wakil Kepala Bidang Kesiswaan membantu kepala madrasah dalam menyusun perencanaan, pembuatan program kegiatan dan pelaksanaan program khususnya dalam bidang kesiswaan. Dari wakil kepala bidang kesiswaan diperoleh data tentang prestasi-prestasi yang telah diraih oleh madrasah dan sifat kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

- 4) Wakil kepala madrasah bidang penyuluhan keagamaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

Wakil Kepala madrasah Bidang Penyuluhan Keagamaan membantu kepala madrasah dalam menyusun perencanaan, pembuatan program kegiatan dan pelaksanaan program khususnya dalam bidang keagamaan. Dari kepala bidang keagamaan diperoleh data tentang kontekstualisasi kepemimpina Rasul dengan kepemimpinan kepala madrasah dengan berdasar pada teorinya Muhammad Syafi'i Antonio.

- 5) Guru Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

Salah satu komponen pendidikan yang penting karena bertatap muka langsung dengan peserta didik selama proses belajar mengajar berlangsung. Dari peran guru sebagai subjek penelitian diperoleh data mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan pembelajaran. Dari guru diperoleh data tentang kontekstualisasi prinsip kepemimpinan dengan

kepemimpinan kepala madrasah dengan berdasar pada teorinya Muhammad Syafi'i Antonio beserta strateginya.

Hal yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas di dapat melalui observasi antara lain keadaan fisik madrasah, rapat-rapat, dan kegiatan yang relevan dengan penelitian. Data yang diperoleh melalui observasi memungkinkan peneliti melihat data secara riil sehingga makna yang terkandung dalam sebuah fenomena dapat peneliti pahami.

a) Data sekunder

Data sekunder *second-hand information* merupakan data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah ada sebelum penelitian dilakukan. Sumber kedua meliputi komentar, interpretasi, atau pembahasan tentang materi original. Seperti yang peneliti sampaikan sebelumnya bahwa data sekunder penulis peroleh melalui dokumentasi serta foto-foto yang kiranya mendukung penelitian berupa sejarah madrasah, struktur madrasah, prestasi, tenaga pendidikan dan kependidikan, sarana dan prasarana, dan lain sebagainya.

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yakni manusia (*human*) dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*) dan data yang diperoleh bersifat lunak. Sedangkan data yang diperoleh dari sumber yang bukan manusia berupa dokumen, foto, catatan, atau tulisan merupakan data yang bersifat keras.

Informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Untuk menghimpun data dan menentukan informan, peneliti menggunakan *snowball sampling purpose*. Teknik *snowball sampling purpose* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya sedikit menjadi banyak dengan tetap memperhatikan faktor tertentu. Teknik bola salju peneliti gunakan untuk mencari

informan secara terus menerus dari informan satu ke informan lainnya.

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

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan dengan sistematis tentang fenomena-fenomena yang terjadi.<sup>103</sup> Observasi yang akan penulis lakukan termasuk jenis observasi non partisipan dalam artian bahwa penulis tidak terlibat secara langsung dalam interaksi yang diteliti melainkan hanya sebagai pengamat penuh dan tidak perlu mengambil bagian dalam interaksi yang akan diteliti tersebut.

##### **2. Wawancara**

Metode wawancara adalah cara mengumpulkan data penelitian dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan langsung kepada subyek penelitian atau responden.<sup>104</sup> Metode wawancara ini penulis gunakan untuk memperoleh data untuk mengetahui secara langsung praktik kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

Selain itu untuk memperoleh data tentang Kepemimpinan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas juga didukung oleh data-data yang penjelasannya diambil dari beberapa informasi yang langsung berhubungan dengan kepala madrasah yaitu berasal dari wakil kepala madrasah bidang kurikulum, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, guru dan tenaga kependidikan. Adapun jenis wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara semi terstruktur artinya dalam melakukan wawancara penulis menggunakan kerangka pertanyaan sebagai pedoman wawancara dan memungkinkan berkembangnya pertanyaan pada saat wawancara untuk memperoleh data dari kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

---

<sup>103</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 2004), hlm. 136.

<sup>104</sup> Umi Zulfa, *Metodologi Penelitian Sosial*, hlm. 65.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, *legger*, agenda, dan sebagainya.<sup>105</sup>

Metode dokumentasi ini penulis gunakan dengan tujuan untuk melengkapi data-data yang tidak penulis dapatkan dengan teknik observasi maupun wawancara baik itu berupa surat-surat, gambar, atau foto, maupun catatan lain yang berkaitan dengan fokus penelitian yang dilakukan penulis. Data-data tersebut diantaranya berupa sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, visi dan misi, struktur organisasi, tujuan berdirinya, keadaan guru dan karyawan, sarana dan prasarana.

### E. Teknik Analisis Data

Setelah penulis mendapatkan data yang diperoleh dalam penelitian, langkah selanjutnya adalah menganalisis data, penulis menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu menjabarkan dan menganalisis secara kritis segala fenomena yang ditemukan di lapangan sehingga menghasilkan kesimpulan penelitian yang objektif. Dalam menganalisis data penulis menggunakan prosedur sebagai berikut:

#### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, di cari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.<sup>106</sup> Reduksi data ini berlangsung setelah pengumpulan data selesai dilakukan, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan di buat ringkasan kontak yang berisi uraian hasil penelitian, terhadap catatan lapangan, memfokuskan, dan penjawaban terhadap masalah yang diteliti, yakni Kepemimpinan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, yang meliputi implementasi dan karakteristiknya.

---

<sup>105</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 236.

<sup>106</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 338.

## 2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data, dimana penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.<sup>107</sup> Sehingga akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Kemudian dalam penyajian data ini penulis mendeskripsikan analisis data tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah berkaitan dengan berupaya menggambarkan pelaksanaan kepemimpinan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas yang kepemimpinan kepala madrasah dalam melakukan kepemimpinan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

Dalam penyajian data ini penulis sajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif sehingga mudah dipahami, dapat ditelusuri kembali kebenarannya dan memungkinkan penulis untuk menarik kesimpulan.

## 3. Kesimpulan

Setelah data direduksi dan didisplay, maka penulis mengambil kesimpulan berdasarkan data yang ada, guna menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk dapat mengambil kesimpulan terkait Implementasi kepemimpinan di Madrasah Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, penulis menggunakan kriteria kualitatif.

Tiga hal pokok, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan merupakan sesuatu yang paling berhubungan pada saat, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar, untuk membangun wawasan umum yang dibentuk analisis.

## F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data merupakan tingkat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Pada dasarnya menggantikan konsep validitas dari kuantitatif. Kredibilitas berfungsi untuk melaksanakan penyelidikan sehingga

---

<sup>107</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 341.

penemuannya dapat dicapai dan menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Secara singkatnya ini merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu.<sup>108</sup>

Uji kredibilitas penulis lakukan dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik mengumpulkan data dan waktu. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.<sup>109</sup> Dalam hal ini penulis menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam hal ini penulis menggabungkan data baik yang berasal dari observasi wawancara dan dokumentasi di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.

Dilakukan dengan membandingkan dan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan cara yang berbeda dalam metode kualitatif yang dapat dilakukan dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan oleh orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan oleh orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah tinggi, orang berada dan pemerintahan.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup>John. W. Creswell, *Research Design Qualytative. Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Terj. Ahmad Faid, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), hlm. 285.

<sup>109</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 330.

<sup>110</sup>Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian*, hlm. 265.

Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian menggunakan beberapa teknik pengumpulan data (mengecek data kepada sumber data menggunakan beberapa teknik). Selain itu, bisa juga dilakukan dengan mengecek beberapa sumber dengan teknik pemerolehan data yang sama. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh benar-benar valid atau terpercaya.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas**

Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas didirikan oleh Yayasan Pendidikan Al Falah, berangkat dari cita-cita besar beliau K.H Ahmad Shobri. Untuk mengembangkan ilmu yang dimilikinya, melalui pendidikan berbasis pesantren, beliau mengawali pengembangannya dengan mendirikan pondok pesantren pada tahun 1979 dengan nama Al Falah. Dalam kurun waktu kurang lebih 25 tahun Pondok Pesantren berkembang dan telah memberikan kontribusi terhadap syiar Islam dalam pembentukan sumber daya manusia yang berakhlakul karimah bagi masyarakat, juga telah bisa bersinergi dengan pemerintah.<sup>111</sup>

Tepat pada pertengahan tahun 2005 K.H Ahmad Shobri dibawah payung hukum Yayasan Pendidikan Al Falah yang diketuai oleh putra beliau KH. Maulana Ahmad Hasan mendirikan sebuah lembaga pendidikan formal madrasah aliyah jenjang pendidikan tingkat atas yaitu Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, sekali lagi ini cita-cita dan kepedulian besar dari beliau K.H Ahmad Shobri untuk ikut mencerdaskan anak bangsa dan mencetak generasi yang berakhlakul karimah, untuk bisa meneruskan cita-cita pendiri negeri ini.<sup>112</sup>

Ditahun pertama Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas berdiri pada tahun pelajaran 2005/2006 Jumlah siswa 18 anak dan dengan Jumlah Guru dan Karyawan sebanyak 20 orang. Pada tahun berikutnya tepat pada tanggal 23 Mei 2006 MA Al Falah Jatilawang Banyumas. Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas diresmikan oleh beliau bapak Bupati Banyumas H.M Aris Setiono, Sh. SIP.<sup>113</sup>

---

<sup>111</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020

<sup>112</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020

<sup>113</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020

Prestasi siswa Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas setapak demi setapak mulai bisa diraih dari kejuaraan tingkat kecamatan sampai kabupaten, bahkan tingkat propinsi.

Prestasi akademis yang cukup membanggakan pada lulusan I dari Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas tahun 2008 dari hanya 18 anak, ternyata ada yang diterima diperguruan Tinggi Negeri yang tertua di Indonesia yaitu UGM melalui jalur PBSB ( Program Bea Siswa Santri Berprestasi ) dan tingkat Lulusan angkatan I adalah 100 %.

Seiring berjalannya waktu Alhamdulillah Kuantitas dan Kualitas di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas semakin meningkat dari Tahun 2009 sampai dengan 2015 tingkat kelulusannya bisa mencapai 100%.

Para alumni dari Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas sebagian besar kuliah di perguruan tinggi swasta atau negeri, ada juga yang melanjutkan mesantren di pondok untuk lebih memperdalam kajian kitab kuning atau klasik dan juga ada berapa alumni yang merantau memilih bekerja.

Ditingkat persaingan antar lembaga pendidikan baik dengan SMA Negeri atau Swasta, SMK Negeri atau Swasta, dan MA Negeri atau Swasta, Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas juga berusaha terus supaya lulusannya tidak hanya bisa melanjutkan studi ke perguruan tinggi atau pesantren tetapi juga siap bekerja dan hidup mandiri, makanya siswa siswinya dibekali dengan pendidikan lifeskiil, dan saat ini Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas telah menyelenggarakan Pendidikan Ketrampilan diantaranya Desain Grafis, TKJ, Menjahit, dan Akuntansi.<sup>114</sup>

Harapan besar pengelola Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas dapat menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas dapat

---

<sup>114</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020

dipercaya, siap bersaing dan bermanfaat untuk bangsa, negara dan agama.

## **2. Identitas Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas**

Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas dibawah Yayasan Pendidikan Al Falah Jatilawang Banyumas berdiri pada tanggal 19 Mei 2005, didirikan oleh putra KH. Ahmad Sobri yaitu KH Ahmad Maulana Hasan. Pengelolaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas dipimpin oleh Bapak Amir Mahmud.

Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas teakreditasi oleh BAN-PT dengan predikat B dan untuk Nomor Statistik Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas adalah 131233020012, alamat email [maalfalahjtl@gmail.com](mailto:maalfalahjtl@gmail.com), madrasah ini didirikan ditanah wakaf seluas 1.087 M<sup>2</sup>.

Sebelum Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas berdiri, sejak tahun 1979, di lingkungan masyarakat sekitar Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas telah ada lembaga pengajian pondok pesantren Al Falah yang mana kegiatan ini bersifat sangat sederhana.

Namun demikian karena ketekunan dan keikhlasan dalam pengelolaannya, Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas terus diminati oleh masyarakat dan ratusan siswa telah menjadi alumni dari madrasah ini.<sup>115</sup>

Pada tahap awal Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas telah menyelenggarakan pendidikan berupa pembelajaran ilmu umum dan agama. Fokus dari madrasah adalah menghasilkan siswa yang memiliki kompetensi keagamaan dan berkarakter. Oleh karena itu kegiatan pembelajaran yang terjadi di lingkungan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas adalah pembelajaran ilmu agama dan ilmu umum.

Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas dikembangkan berlokasi di Jalan Pesantren Mangunsari Tinggarjaya Kec.Jatilawang

---

<sup>115</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020.

Kab.Banyumas Jawa Tengah. Secara geografis, lokasi pengembangan berada di daerah yang strategis karena dilalui oleh kendaraan umum dari Jakarta menuju Purwokerto dan terus ke daerah-daerah lain di Jawa Tengah, Jawa Timur dan DI Jogjakarta. Di samping itu, jalan ini juga dilalui oleh kendaraan angkutan lokal, sehingga memudahkan bagi masyarakat sekitar untuk menjangkau lokasi madrasah. Secara umum, mata pencaharian masyarakat di sekitar lokasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas adalah petani, pengrajin, pegawai negeri, dan pedagang.<sup>116</sup>

Lokasi Madrasah Aliyah Al Falah di kecamatan Jatilawang merupakan bagian dari Kabupaten Banyumas yang beribukota di Purwokerto. Kota Purwokerto saat ini telah berkembang menjadi kota jasa, perdagangan, dan pendidikan. Hal ini ditandai dengan pertumbuhan pedagang tingkat grosir, retail hingga toko-toko kelontong, tersedianya lembaga jasa dan pelayanan umum seperti angkutan kota dan luar kota. Perkembangan di bidang pendidikan, juga ditandai munculnya sekolah-sekolah unggulan baik yang berstandar propinsi maupun standar lokal. Di tingkat universitas Purwokerto juga berkembang dengan baik. Beberapa perguruan tinggi yang ada di sini, antara lain: Universitas Jendral Sudirman (Unsoed), IAIN Purwokerto, Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP), Akademik Telkom dll.

Meskipun demikian, lembaga pendidikan yang bermutu di wilayah Kabupaten Banyumas dan sekitar masih sangat terbatas, sehingga tidak dapat mengakomodasi peningkatan jumlah peserta didik dan orang tua yang menghendaki memperoleh pendidikan yang bermutu. Berangkat dari kondisi dan kerangka berpikir semacam inilah, maka Yayasan Pendidikan Al Falah bermaksud mengembangkan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas yang telah ada selama ini menjadi lebih besar dan mencakup dimensi yang lebih luas, yang terdiri dari:

---

<sup>116</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020.

1. Pendidikan persekolahan dalam bentuk madrasah maupun sekolah umum.
2. Perguruan tinggi yang lebih berfokus pada menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi di bidang keterampilan melalui pendirian politeknik.
3. Pendidikan pesantren yang berfokus pada pendidikan tahfidzul qur'an maupun pendidikan yang ada di berbagai pesantren yang ada di Indonesia.
4. Pengembangan da'wah yang tidak berfokus pada penyampai da'wah sebagai da'i, tetapi juga mengarah pada pemberian bantuan pada masjid dan lembaga pengajian setempat dalam pengembangan organisasi, manajemen, dan program.
5. Pengembangan masyarakat melalui pendidikan non formal, baik yang diarahkan pada program-program keaksaraan, persamaan, maupun pemberian keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
6. Pengembangan usaha dan kerjasama. Aktivitasnya diarahkan pada membangun basis ekonomi masyarakat sekitar, membangun *holding company* yang sebagian keuntungannya digunakan membantu pembiayaan pendidikan di lingkungan Yayasan Pendidikan Al Falah Jatilawang Banyumas. Sedangkan kerjasama diarahkan pada membangun jaringan, baik dalam upaya pengembangan bisnis, maupun pendidikan.<sup>117</sup>

### 3. Visi dan misi

#### a. Visi

Visi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas adalah “terwujudnya generasi yang berakhlak mulia, cinta ilmu dan, mandiri“. Adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan umum dan pendidikan agama Islam sesuai kurikulum yang berlaku.

---

<sup>117</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020.

2. Menyelenggarakan pendidikan muatan lokal dan muatan madrasah khas Pesantren.
3. Melaksanakan kegiatan pengembangan diri.
4. Melaksanakan pendidikan kemasyarakatan dan menjalin hubungan yang erat dengan masyarakat.
5. Menanamkan dan memupuk budi pekerti luhur.
6. Menumbuh kembangkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan Ajaran Agama Islam.
7. Melaksanakan pembelajaran pengembangan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.
8. Madrasah Unggul.
  - a) Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas adalah madrasah yang menerima peserta didik dengan kemampuan biasa atau standar kemudian diproses dan dididik secara unggul sehingga memperoleh hasil yang unggul pula.
  - b) Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas sebuah madrasah yang mampu menciptakan para cendekiawan muslim yang berkedaban dan berakhlak mulia, berwawasan luas terbuka terampil dan kreatif.
9. Madrasah Model, Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas sebagai madrasah model berupaya menjadi madrasah rujukan bagi lembaga-lembaga lain, selalu mencetuskan ide-ide inovatif dibidang pendidikan dalam rangka menjawab tantangan zaman.
10. Madrasah Islami, Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang banyumas dalam setiap langkah dan geraknya harus mampu menciptakan nuansa keIslaman, yang meliputi guru, orang tua/wali murid, peserta didik dan lingkungan sekitarnya.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020.

b. Misi

Misi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas adalah memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal dan optimal bagi seluruh peserta didik dengan mewujudkan:

1) Penyelenggaraan kegiatan Belajar Mengajar yang berkualitas

Untuk mendukung visi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas yang “Unggul” dengan memperhatikan dan menimbang menerima peserta didik dengan kemampuan biasa (normal) kemudian diproses secara unggul sehingga memperoleh hasil yang unggul maka diperlukannya penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas. Kemudian untuk menangani peserta didik yang kurang unggul maka di selenggarakan tambahan pembelajaran dan kelas tersendiri di luar jam pembelajaran serta penanganan secara khusus terutama ketika di waktu malam hari di pondok pesantren mereka di gembeng dengan ilmu keagamaan sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien untuk mewujudkan generasi yang unggul dan Islami.

2) Penyediaan tenaga pendidik yang professional.

3) Penyediaan sarana prasarana yang representatif.

4) Penataan lingkungan yang sehat bersih, aman, nyaman dan tertib.

5) Pembinaan rohani untuk meningkatkan kualitas iman dan taqwa bagi seluruh civitas madrasah.

6) Mengedepankan kedisiplinan yang tinggi.

7) Menjalin hubungan yang harmonis dengan wali murid, masyarakat, pemerintah maupun dunia usaha.

8) Penerapan sistem manajemen mutu.

9) Pemberdaya berbagai laboratorium dan perpustakaan.

10) Menyelenggarakan pendidikan muatan lokal dan muatan madrasah khas Pesantren.

11) Melaksanakan kegiatan pengembangan diri.

- 12) Melaksanakan pendidikan kemasyarakatan dan menjalin hubungan yang erat dengan masyarakat.
- 13) Menanamkan dan memupuk budi pekerti luhur.
- 14) Menumbuh kembangkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan ajaran agama Islam.
- 15) Melaksanakan pembelajaran pengembangan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

c. Kebijakan Mutu

- 1) Mutu pelayanan pendidikan untuk membentuk peserta didik unggul, mandiri, kreatif dan Islami adalah prinsip dasar penyelenggaraan pendidikan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas yang terus dikembangkan sesuai tuntutan jaman.
- 2) Untuk menjaga konsistensi dalam penerapan prinsip tersebut di atas Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas menerapkan suatu sistem manajemen mutu yang difokuskan pada perbaikan berkesinambungan setiap aspek khususnya sumber daya manusia dan peningkatan profesionalisme guru.
- 3) Kepala madrasah dan seluruh staf memiliki komitmen kuat dalam penerapan dan pencapaian setiap tujuan dan sasaran yang terkait dengan kebijakan mutu ini.<sup>119</sup>

#### **4. Sumber Daya Manusia**

a. Tenaga Edukatif

Jumlah seluruh tenaga edukatif Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas pada tahun 2016 sebanyak 26 tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Satu berkualifikasi Magister dan selebihnya berkualifikasi sarjana. Semua tenaga pendidik berkualifikasi sarjana laki-laki 40% dan perempuan 60% untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga dapat mencetak pribadi yang berpendidikan unggul.

---

<sup>119</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 13 Mei 2020.

b. Tenaga Kependidikan

Jumlah seluruh tenaga kependidikan pada tahun 2020 sebanyak 3 tenaga kependidikan, dengan 1 di antaranya karyawati dan 2 diantaranya karyawan. Dengan formasi pada bagian keuangan, administrasi dan penanggung jawab ruangan pendukung pembelajaran, seperti ruang laboratorium komputer, IPA, musik, perpustakaan, UKS, dan fotocopi.

c. Peserta Didik

Jumlah seluruh peserta didik pada tahun 2020 sebanyak 325 peserta didik, yang terbagi menjadi 14 kelas mulai dari kelas satu sampai kelas enam. Jumlah peserta didik putra sebanyak 119 dan putri sebanyak 206 peserta didik.

5. Sarana dan Prasarana

Secara keseluruhan, sarana dan prasarana yang ada di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas sudah sangat representatif untuk kegiatan pembelajaran. Hal ini di dukung dengan fasilitas yang lengkap baik itu sarananya maupun prasarananya.

a. Ruang Kelas

Ukuran ruangan 7,8 x 7,8 m<sup>2</sup> (14 ruang), untuk kapasitas peserta didik maksimal 33 anak. Setiap ruang kelas dilengkapi dengan 1 Unit almari, 20 Unit meja dan bangku siswa, 1 Unit meja dan kursi guru, tempat sampah tertutup, Tempat cuci tangan (wastafel), kain lap dan sabun cair, Sejumlah jendela dan ventilasi yang memadai (bergorden), pintu kanan / kiri, papan tulis, jam dinding, serta sejumlah alat peraga untuk mendukung keberhasilan KBM diantaranya adalah papan data, Semua lantai ruangan berkeramik, unit bendera, cermin, poster-poster bernuansa pendidikan. Suasana dalam ruang kelas terasa sejuk, rapi, indah, bersih, terang, nyaman dan sangat kondusif untuk belajar.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 24 Mei 2020.

## **b. Ruang UKS**

Luas ruangan 7.5 x 7.5m<sup>2</sup> dilengkapi dengan 4 tempat tidur periksa (2 untuk putra dan 2 untuk putri), 2 Almari obat, Snellen chart, wastafel, cermin, kelengkapan P3K, 2 Unit timbangan badan, 2 Unit pengukuran tinggi badan, 1 Buah stetoskop, peralatan pemeriksaan gigi, garpu tala, Rak handuk dengan beberapa handuk kecil, 1 Unit tensi meter untuk mengukur tekanan darah, 2 Unit meja dan 4 buah kursi Dokter/Perawat, Pajangan kesehatan, Unit pojok oralit, dispenser, kerangka tubuh manusia, 1 Set tabung oksigen, troli, alat bantu jalan, alat peraga kesehatan, wireless amplifier, dragbard. Obat-obatan yang tersedia antara lain obat luka, obat gosok, plester, kain kassa, pembalut untuk guru/siswa yang menstruasi mendadak, alcohol, obat penawar panas, oralit, multi vitamin, dan lain-lain. Ruang UKS Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas sangat representatif untuk membantu para guru/siswa yang mengalami gangguan kesehatan. Namun demikian Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas selalu memegang prinsip “lebih baik menjaga kesehatan dari pada mengobati”.

## **6. Kejuaraan**

Dalam setiap kejuaraan yang diikuti kontingen Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas baik kejuaraan di bidang akademik, seni maupun olah raga, hampir dapat dipastikan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas selalu meraih juara.<sup>121</sup> Banyak kompetisi-kompetisi akademik maupun non akademik yang diikuti di juarai oleh Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Ajang kompetisi yang diikuti oleh Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas baik di tingkat karesidenan, provinsi bahkan sampai tingkat nasional.

## **7. Program Spesial**

### **a. Pondok Pesantren Al Falah**

---

<sup>121</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 24 Mei 2020.

Pondok Pesantren merupakan program spesial dan sekaligus merupakan bagian integral dari sistem pendidikan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, karena madrasah ini bekerja sama dengan pondok pesantren Al Falah Jatilawang yang dipimpin oleh KH. Ahmad Shobri. Program pondok pesantren Berfungsi:

1. Pembinaan sikap/ mental, ketrampilan dan wawasan keagamaan siswa.
2. Pematangan dan pengayaan pelajaran, melalui program struktur (bimbingan belajar) dan program mandiri.
3. Pengembangan kemampuan berbahasa arab.
4. Pengembangan minat dan bakat siswa dalam berbagai bidang seni, budaya dan olah raga, serta kepemimpinan.
5. Penumbuhan sikap sosial, kolektifitas, toleransi dan kerjasama.
6. Penciptaan suasana rekreatif yang kondusif dari proses edukatif.
7. Pembinaan di asrama dilakukan dengan pendekatan persuasive, tetapi memberikan tekanan kuat pada pembinaan disiplin belajar, disiplin beribadah, disiplin bergaul, dan disiplin waktu serta pendekatan belajar dengan praktek, belajar dengan mengambil tauladan, belajar yang menyenangkan yang sesuai dengan bakat, minat dan fantasi siswa.

b. *Qiraatul Kutub* atau kajian kitab *Muhtarul Hadist*

Dalam hal ini diperuntukkan bagi siswa pada jenjang Madrasah Aliyah Al falah Jatilawang Banyumas diberikan kesempatan untuk mengikuti studi naskah kitab kuning, dalam rangka memperdalam kemampuan ilmu agama dan bahasa arab yang dimiliki. Adapun kitab yang digunakan harus memakai kitab dasar. Misalkan *mabadiul fiqhiyyah, tuhfatul atfal, Al-Kitab Alala, Ta'limul Muta'alim, Khulasoh Nurul Yaqin* dan kitab *Muhtarul Hadist* lainnya.

c. *Pengembangan* Teknologi Informasi

Siswa terbiasa menggunakan teknologi informasi sebagai upaya menambah ilmu pengetahuan untuk menghadapi tantangan zaman.

Yaitu Siswa minimal dapat mengoperasikan komputer dan dapat mengoperasikan internet. Seperti mengoperasikan: ms. word, ms power point, ms. excel.

d. Pendidikan Jurnalistik

Mengingat Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas adalah madrasah yang dirancang sebagai *learning society*, maka menulis dan membaca merupakan kegiatan yang menonjol bagi para siswa maupun guru. Pendidikan dasar jurnalistik ini harus diberikan dan diampu oleh tenaga ahli sebagai tambahan dari pelajaran bahasa Indonesia. Selain itu juga untuk membantu agar siswa termotivasi dalam pendidikan ini, Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas harus memberikan studi kepada siswa untuk kunjungan ke stasiun TV misalnya agar siswa mengenal secara langsung proses dan suasana kinerja stasiun televisi maupun koran. Disamping itu juga untuk memberikan motivasi siswa, maka sesekali menyelenggarakan lomba mengarang dan lomba majalah dinding antar kelas atau personal. Hal ini dilakukan agar terjadi kompetensi sehat dalam berkreasi

e. Bahasa Inggris dan Arab

Dalam pengembangan komunikasi dua bahasa ini, Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas harus memprioritaskan pengembangan komunikasi berbahasa dengan meningkatkan frekuensi penggunaannya dalam berbagai keperluan praktis di lingkungan madrasah, kampus/sekolah, disamping menerima pelajaran bahasa di kelas. Dalam hal ini, siswa harus dilatih dalam membiasakan melakukan percakapan, penulisan, penggunaan referensi, dan pidato dalam dua bahasa. Pada setiap hari atau minggu harus diberlakukan jam-jam tertentu dimana siswa harus berbahasa Inggris dan Arab.

f. Pembiasaan adabiyah di madrasah

Kegiatan ibadah harian di madrasah dan pondok pesantren harus dibimbing oleh kepala pondok pesantren, kepala madrasah, dewan guru dan pengelola pondok pesantren. Kegiatan sholat berjamaah dilakukan

setiap waktu yang diikuti oleh seluruh siswa, pengelola pondok, kepala madrasah, guru dan karyawan.

Pola Pendidikan al-akhlakul al-karimah dalam kehidupan sehari-hari dilingkungan madrasah dan podok pesantren, siswa harus dibimbing dan diarahkan agar bersikap dan berperilaku baik sesuai dengan prinsip akhlakul karimah (budi pekerti mulia) dengan menggunakan pendekatan persuasive, proporsional, dan konsisten, siswa dilatih untuk mengatur diri, mengatur waktu, mengatur hubungan antar sesama, dan mengatur lingkungannya dengan baik.

g. Desain grafis

untuk menunjang kemampuan siswa Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas juga memberikan penganjuran desain grafis yang berbasis teknologi, walaupun siswa madrasah juga tidak ketinggalan tentang teknologi yang mana siswa diajarkan bagaimana pengoprasian komputer seperti ms paint, ms exes, ms correl draw, ulid video studio untuk mendesain berbagai pola bangunan, pakaian dll.

h. Menjahit

Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas bukan hanya madrasah yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan tapi juga membekali siswanya dengan ketrampilan seperti menjahit, yang mana apa bila siswa sudah lulus mampu menjadi bekal untuk menopang kehidupan di masa yang akan datang.

i. Akutansi

Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas mengajarkan ketrampilan akutansi juga sangat mendukung untuk menjadikan siswa trampil dalam berbagai ketrampilan, karena siswa Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas nantinya bukan hanya mampu mengamalkan ilmu keagamaan di masyarakat tapi banyak dari mereka yang melanjutkan keperguruan tinggi supaya menjadi perbankan yang handal.

## B. Penyajian Data

Dalam teori kepemimpinan Muhammad Syafi'i Antonio ada beberapa indikator kepemimpinan. Teori tersebut digunakan sebagai *frame work* dalam penelitian ini.

### 1. Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam kepemimpinan visioner, karena ia merupakan pelakunya. Empat peranan kepala madrasah yang *visioner* dalam melaksanakan kepemimpinannya adalah:

#### a. Penentu Arah (*Direction Setter*)

Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas menyampaikan visi madrasah kepada *stakeholder* lainnya, proses penyampaiannya di lakukan pada saat rapat kerja, kemudian pada saat rapat rutin madrasah pada hari Rabu yang terbagi menjadi dua *seasion*. Kepala madrasah selalu memberikan motivasi meyakinkan guru, staf, dan pegawai. Bentuk motivasinya ketika ada guru yng berprestasi maka akan di berikan *reward*. Dalam rapat kepala madrasah tidak henti-hentinya untuk memberikan motivasi kepada guru untuk selalu meningkatkan kinerja sesuai visi yang telah ditetapkan.<sup>122</sup>

Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas akan memberikan arahan terlebih dahulu pada masing-masing wakil kepala madrasah, kemudian barulah dari wakil kepala madrasah yang akan memberi arahan kepada guru-guru, terkait bidang masing-masing, contohnya wakil kepala madrasah bidang kesiswaan berarti terkait program kesiswaan yang akan di arahkan kepada guru-guru.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup>Observasi Rapat Rutin Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, pada 12 Mei 2020.

<sup>123</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip 12 Mei 2020.

b. Agen Perubahan (*Agent of Change*)

Kepala madrasah sebagai agen perubahan harus selalu siap siaga menyesuaikan perubahan potensial dan yang dapat dirubah yang dapat memberikan dampak kebutuhan pelanggan, dan pilihan berubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para *stakeholders*. Itu terlihat dari program unggulan yang ada madrasah seperti kajian kitab *Taalim Muta'alim* dan *Muhtarul hadist*, kemudian yang dulu tidak ada program *tahfid Al Qur'an* Selanjutnya ada program *tahfid Al Qur'an* dan *qiraatul kutub* atau kitab klasik .<sup>124</sup>

c. Juru Bicara (*Spokes Person*)

Sebagai juru bicara, kepala madrasah harus mengkomunikasikan suatu pesan atau informasi yang mengikat semua guru, staf, dan pegawai lainnya agar melibatkan diri dan menyentuh visi madrasah, baik secara internal maupun eksternal. Kemampuan berkomunikasi kepala madrasah sangat tinggi, beliau mengadakan komunikasi rutin setiap hari Rabu dengan 2 *seasion*, pagi hari dengan semua wakil kepala madrasah, kemudian siang hari dengan seluruh guru. Misalnya ketika kepala madrasah telah mengikuti pelatihan maka semua informasi akan di *share* oleh kepala madrasah kepada para guru untuk menularkan ilmu yang didapatkan oleh kepala madrasah.

d. Pelatih (*Coach*)

Kepala madrasah sebagai pelatih harus mengoptimalkan kemampuan seluruh sumber daya madrasah untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha anggotanya ke arah pencapaian kemenangan atau menuju pencapaian suatu visi madrasah dengan memberikan pengarahan, harapan, dan kepercayaan.

Pelatihan yang dilakukan yaitu diantaranya adalah terkait tentang ilmu keagamaan karena Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang

---

<sup>124</sup>Wawancara dengan Ibu Chasani Nuraeni, (Waka Kesiswaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 24 Mei 2020 pukul 09.00 WIB.

Banyumas menekankan pada kehidupan sesuai adab Islami, ibadah yang shahih, dan berakhlakul karimah.

Upaya yang di lakukan oleh kepala madrasah dalam mengoptimalkan madrasah adalah madrasah yang berstandar nasional, maka untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya manusia yang berada dimadrasah kami sudah terbakukan oleh sistem manajemen yang baik.<sup>125</sup>

## 2. Ciri-ciri Kepemimpinan *Visioner* Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

### a. Komitmen Terhadap Nilai Spiritual

Merupakan ciri yang paling menonjol dari pemimpin *visioner*. Kepala madrasah mewujudkan integritas pribadi, memancarkan energi, vitalitas, dan kehendak yang kuat untuk bertindak.

Komitmen nilai spiritual kepala madrasah sangat tinggi, dapat dilihat dari latar belakang pendidikannya pondok pesantren dan juga sangat dekat dengan pondok Al Falah dan rumahnya juga dekat dengan pengasuh pondok pesantren Al Falah KH. Ahmad Sobri, dan juga sedang menempuh pendidikan tinggi S2 di IAIN Purwokerto. Oleh karena itu *basic* keagamaannya sudah sangat menguasai, hal tersebut dapat terlihat dari program yang diunggulkan adalah yang basicnya keagamaan seperti program *qiraatul kutub* dan *tahfid*.<sup>126</sup> Selain itu kegiatan yang dibiasakan di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas berkaitan dengan keagamaan seperti *ubudiyah*, *tahfidz*, *qiraatul kutub*, shalat dhuha bersama.<sup>127</sup> Pembinaan yang dilakukan juga bersifat keagamaan, contohnya saja pada rapat rutin hari Rabu sebelum rapat dilakukan pembacaan *tahlil* dan doa bersama oleh guru-guru dan dipimpin oleh kepala madrasah

---

<sup>125</sup> Wawancara dengan Ibu Ulfah, (Guru Sosiologi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 29 Mei 2020 pukul 09.00 WIB.

<sup>126</sup> Wawancara dengan Bapak Anggit Sungkoyo, (Kepala Bidang Keagamaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 19 Mei 2020 pukul 14.00 WIB.

<sup>127</sup> Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip 12 Mei 2020.

atau ustad ustad senior.<sup>128</sup> Dalam pelaksanaan kegiatan *tahlil* pada observasi dilakukan dipimpin oleh Ustadz Ahmad Fauzi (Guru Bahasa Arab).<sup>129</sup>

b. Visi yang Inspiratif

Memiliki visi yang mampu memberikan inspirasi dalam bentuk kemampuan mewujudkan visi yang telah ditetapkan madrasah, didukung oleh inspirasi positif dari masa depan, serta arah yang jelas tentang bagaimana mencapai visi madrasah tersebut.

Berawal dari *top manager* yang sudah menguasai dan memiliki angan-angan yang tinggi yang memberikan inspirasi ide awal kemudian memberikan kesempatan kepada wakil kepala madrasah untuk mengembangkan inspirasi dan ide awal yang bersumber dari kepala madrasah.

Madrasah yang baik selalu berinovasi, membuat program yang selalu di unggulkan. Kepala Madrasah tidak ada hentinya dan tidak cukup puas dengan apa yang sudah di dapat. Terus melakukan inovasi dan mengembangkan program. Diantara ide-ide yang cemerlang digagas adalah: 1) pengajian kitab *Muhtarul Hadist* yang dilaksanakan pada setiap hari pada jam 07.00-07.45. Pengajian ini diikuti oleh semua guru dan siswa MA Al Falah. Pembaca kitab *Muhtarul Hadist* dilakukan oleh KH. Ahmad Shobri atas inisiatif dari Amir Mahmud sebagai kepala madrasah. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memupuk dan menguatkan akidah islamiyah warga madrasah; 2) Kegiatan vokasional di madrasah. Kegiatan ini berupa: a) menjahit, b) desain grafis, c) komputer, d) pelatihan jurnalistik, e) teknik komputer jaringan, f) akutansi.

---

<sup>128</sup>Observasi Rapat Rutin Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, tanggal 12 Mei 2020 pukul 13.00 WIB. Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

<sup>129</sup>Observasi Rapat Rutin Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, tanggal 12 Mei 2020 pukul 13.00 WIB. Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

c. Hubungan baik

Kepala madrasah yang visioner menghormati hubungan baik dengan siapa pun, yang diwujudkan dalam bentuk kepedulian kepada orang lain dan menganggap bahwa mereka itu merupakan aset terbesar bagi madrasah. Pemimpin visioner mengedepankan pendekatan kemitraan dan menciptakan berbagai visi dan makna dengan orang lain. Kepala Madrasah menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan hati dalam mengembangkan semangat tim.

Dalam lingkup internal madrasah kepala madrasah membangun tim kerja dalam setiap kepanitiaan, dengan memilih person-person yang memiliki kemampuan di bidangnya dan juga melibatkan yang belum pernah terlibat, dengan kata lain terdapat pemerataan tugas.<sup>130</sup> Sedangkan untuk lingkup eksternal madrasah, kepala madrasah membangun jejaring dengan berbagai pihak terkait, antara lain dengan pemuka agama, pengusaha, pemerintah daerah, departemen agama, dinas pendidikan, kementerian agama/kemenag, birokrat, tokoh pendidikan, masyarakat dan sebagainya.<sup>131</sup>

Ada kegiatan kemitraan untuk menjalin komunikasi antar madrasah dan warga masyarakat termasuk wali murid yang dilakukan setiap Rabu Kliwon dengan acara pengajian dan sharing kegiatan kemadrasah di Pondok Pesantren Al Falah Jatilawang Banyumas. Kegiatan kemitraan ini dilakukan pada jam 10.00-12.00.

Kegiatan kemitraan ini melibatkan pengasuh Pondok Pesantren Al Falah Jatilawang Banyumas untuk memberikan motivasi dalam rangka ikut berpartisipasi untuk memajukan madrasah. Pada saat observasi tanggal 12 Mei 2020, KH. Ahmad Shobri atas permohonan kepala madrasah memberikan *wejangan* pada wali murid dengan

---

<sup>130</sup> Observasi Rapat Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, tanggal 20 Mei 2020 pukul 13.00 WIB.

<sup>131</sup> Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada 19 Mei 2020.

pesan, “Mohon *panjenengan* semua ikut memikirkan kemajuan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas dan Pondok Pesantren Al Falah Jatilawang”.

d. Inovatif

Melakukan pembaharuan di bidang kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, pengadaan sarana dan prasarana, melakukan pembinaan guru dan karyawan, melakukan perubahan dan menggali sumber daya Komite Madrasah/Majelis Madrasah dan Masyarakat.<sup>132</sup>

Hal yang terpenting dalam menciptakan visi adalah memprediksi kemungkinan yang terjadi di masa depan, dalam hal ini kepala madrasah membuat suatu konsep yang dinamakan *Total Product Concept* dengan 4 tahap meliputi:

- 1) Tahap *Generic* yaitu layanan mutu dimana semua lembaga memberikan layanan pada umumnya (layanan standar) seperti kurikulum, pendidikan akhlak.
- 2) Tahap *Expected* yaitu layanan mutu dimana lembaga lain belum memberikan layanan dan masyarakat mengharapkan layanan itu, tetapi lembaga lain belum memberikan layanan ataupun harapan masyarakat. Contohnya yaitu *tahfid al quran* dan *qiraatul kutub* atau kajian kitab klasik. Ketika masyarakat menyekolahkan anaknya di madrasah harus menjadi anak yang berakhlakul karimah, baik itu dari agama, pendidikan, afektif, pembiayaan, sarana prasarana dan pendukung lainnya.
- 3) Tahap *Augmented* yaitu layanan mutu yang masyarakat sama sekali tidak terbayang dan masyarakat mengimpikannya dan madrasah memberikannya berpikir jauh kedepan. Mencari sesuatu yang tidak ada di lembaga lain. Contohnya yaitu *tahfid al qur an* dan *qiraatul kutub* atau kajian kitab klasik.

---

<sup>132</sup>Wawancara dengan Bapak Anggit Sungkowo, (Wakil Kepala Madrasah Bidang Keagamaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 19 Mei 2020 pukul 14.00 WIB.

- 4) Tahap Potensial yaitu layanan mutu yang masyarakat sama sekali tidak terbayang dan madrasah memikirkan alternatif yang terbaik.

*Total product concept* ini merupakan hal memandang jauh dari pemikiran kepala madrasah.

Kemudian yang tidak kalah penting dalam menciptakan visi madrasah yaitu mendeteksi arah perubahan di masa yang akan mendatang. Dalam hal ini kepala madrasah melakukan analisis apa yang menjadi *trend* pendidikan saat ini dan yang akan datang. Contohnya yaitu persoalan menghadapi anak lulus dari madrasah. Dalam hal ini ada orientasi yang berbeda. Lima tahun yang lalu orang tua menginginkan putra putrinya untuk bisa langsung kerja. Tetapi sekarang orientasi kebanyakan orang tua sudah beralih dengan mencari pesantren favorit atau melanjutkan ke perguruan tinggi negeri atau swasta yang dapat memberikan layanan secara optimal dalam memberikan bekal agar menjadi generasi yang kuat (*dzurriyyatan qawiyyatun*) baik dari segi aqidah, moral, jasmani, ekonomi maupun dalam penguasaan pengetahuan dan teknologi.

Dalam kepemimpinan tidak lepas dari kemampuan kepala madrasah dalam berkomunikasi atau berkoordinasi dengan anggotanya, kemampuan kepala madrasah dalam menyelesaikan perbedaan pendapat dan kemampuan kepala madrasah dalam mengambil keputusan, diantaranya yaitu:

- 1) Kemampuan Kepala Madrasah dalam Berkomunikasi/Berkoordinasi

Dari hasil wawancara dengan Ahmad Maulana Hasan, diperoleh data bahwa kemampuan kepala madrasah memiliki kemampuan yang baik dalam berkomunikasi. Wujud komunikasi atau koordinasi kepala madrasah dalam menciptakan visi madrasah yaitu kepala madrasah berkoordinasi dengan pihak yayasan, komite madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kesiswaan,

keagamaan, kesekretariatan), koordinator guru, dan ikatan orang tua, dimana langsung dipimpin oleh kepala madrasah.<sup>133</sup>

2) Kemampuan Kepala Madrasah dalam Menyelesaikan Perbedaan Pendapat

Dalam merumuskan visi madrasah tidak terjadi perbedaan pendapat karena ide awal dalam merumuskan visi madrasah berasal dari kepala madrasah. Dalam hal ini yang menjadi titik tekan dalam penciptaan visi madrasah yaitu berkaitan dengan mutu. Di mana dengan mutu akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan dapat memuaskan pelanggan.

3) Kemampuan Kepala Madrasah Mengambil Keputusan

Dalam mengambil keputusan terkait visi yang telah diciptakan, maka kepala madrasah meminta pertimbangan kepada ketua yayasan, komite madrasah, walil kepala madrasah bidang dan kordinator guru, dengan memberikan pendapat atau *brainstorming* terkait visi yang di ciptakan. Setelah itu menyusun beberapa *draft* untuk pilihan visi yang tepat, kemudian melakukan kajian dari setiap visi yang telah terumuskan.<sup>134</sup>

a. Gambaran yang Jelas (*Visualizing*)

Dari hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum, menurut beliau bahwa wujud gambaran yang jelas yang bersumber dari pemikiran kepala madrasah tentang apa yang akan dicapai oleh madrasah diantaranya yaitu bahwa kepala madrasah tidak mengedepankan figur. Menurut beliau tidak mengedepankan figur merupakan bagian dari kepemimpinan visioner. Jika mengedepankan figur maka ketika terjadi pergantian pemimpin maka akan berpengaruh terhadap sistem manajemen madrasah menjadi terhambat. Tetapi kalau tidak mengedepankan figur maka

---

<sup>133</sup>Wawancara dengan KH.Ahmad Maulana Hasan, (Ketua Yayasan Pendidikan Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 20 Mei 2020 pukul 09.00 WIB.

<sup>134</sup>Wawancara dengan KH. Ahmad Maulana Hasan, (Ketua Yayasan Pendidikan Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 10 Mei 2020 pukul 10.00 WIB.

siapapun baik guru atau wakil kepala madrasahpun bisa memimpin. Sistem di Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas sudah terbakukan dalam satu sistem manajemen yang itu bisa dilakukan siapa saja karena kepala madrasah sudah memandang jauh ke depan bahwa seiring berjalannya waktu orang-orang akan berganti. Kedua dengan membuat terobosan *Total Product Consept* dimana ada empat poin, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Tahap *Generic* yaitu layanan mutu dimana semua lembaga memberikan layanan pada umumnya (layanan standar) seperti kurikulum, pendidikan akhlak.
- 2) Tahap *Expected* yaitu layanan mutu dimana lembaga lain belum memberikan layanan dan masyarakat mengharapkan layanan itu, tetapi lembaga lain belum memberikan layanan ataupun harapan masyarakat.
- 3) Tahap *Augmented* yaitu layanan mutu yang masyarakat sama sekali tidak terbayang dan masyarakat mengimpikannya dan madrasah memberikannya dan berpikir jauh kedepan. Mencari sesuatu yang tidak ada di lembaga lain. Contohnya yaitu *tahfid Al Qur an* dan *qiraatul kutub*.
- 4) Tahap potensial yaitu layanan mutu yang masyarakat sama sekali tidak terbayang dan madrasah memikirkan alternatif yang terbaik.<sup>135</sup>

*Total product consept* ini merupakan hal memandang jauh dari pemikiran kepala madrasah.<sup>136</sup>

b. Pemikir Masa Depan (*Futuristic Thinking*)

Bagi kepala madrasah sangat penting untuk memikirkan posisi madrasah baik jangka pendek, menengah dan panjang. Kemampuan kepala madrasah dalam memikirkan posisi madrasah

---

<sup>135</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada tanggal 25 mei 2020.

<sup>136</sup>Wawancara dengan bapak Edi Antoro (Wakil Kepala bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang), tanggal 12 Mei 2020 pukul 11.00 WIB.

baik sekarang maupun yang akan datang yaitu dengan melihat perkembangan sosial yang dibutuhkan dengan mempertahankan suatu hal yang sekarang sudah berjalan, dan memikirkan inovasi program sesuai kebutuhan masyarakat.

c. Kemampuan Merencanakan (*Showing Foreight*)

Kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan sesuatu memperhatikan apa yang menjadi potensi madrasah untuk mencapai tujuan madrasah. Kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan suatu program yaitu dalam merencanakan suatu program kepala madrasah dibantu oleh kepala bidang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, kemudian dirumuskan bersama sesuaikan dengan regulasi layanan pendidikan dan sesuai standar akreditasi. Selain itu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, disesuaikan dengan harapan yayasan, di *breckdown* untuk menjadi konsentrasi masing-masing bidang. Untuk mengetahui harapan pelanggan maka beberapa cara yang dilakukan, diantaranya adalah *survey* kepuasan pelanggan oleh wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, dokumen keluhan pelanggan, dokumen harapan pelanggan.

d. Perencana Proaktif (*Proactive Planning*)

Keaktifan kepala madrasah dalam mengikuti sejauh mana rencana program yang telah direncanakan yaitu dalam hal ini peran kepala madrasah sebagai *supervisor* yang melakukan pembinaan dan motivasi serta mengevaluasi sejauh mana ketercapaian dari program yang telah direncanakan. Kepala madrasah selalu memberikan pembinaan terkait program yang akan di laksanakan.<sup>137</sup> Serta apapun program yang di jalankan harus di laporkan kepada kepala madrasah.

---

<sup>137</sup>Dokumentasi Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, dikutip pada 26 Mei 2020.

e. Pemikir Kreatif

Sebagai pemimpin pemikir kreatif, kemampuannya diwujudkan ketika kepala madrasah menghadapi tantangan. Kepala madrasah berpikir kreatif dan inovatif untuk mencari jalan keluarnya ataupun solusinya.<sup>138</sup>

f. Pengambil Resiko (*Taking Risks*)

Kemampuan kepala madrasah dalam menangani resiko dari suatu keputusan yang diambil yaitu sangat bertanggung jawab dan memperjuangkan bersama apa yang sudah menjadi keputusan bersama.

g. Penghubung Proses (*Process Alignment*)

Bahwa kemampuan *proces alignment* kepala madrasah diwujudkan dengan kecepatan dalam menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap bidang pada organisasi yang dipimpinnya yaitu dengan adanya rapat koordinasi secara periodik yang dilaksanakan pada hari Rabu pagi pukul 08.00 dan Rabu siang pukul 13.00.<sup>139</sup>

h. Pembangun Koalisi (*Coalition Building*)

Kemampuan *coalition building* kepala madrasah diwujudkan dalam keaktifan kepala madrasah untuk mencari peluang dan bekerjasama dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala madrasah tidak menutup diri untuk menjalin berbagai relasi untuk mengadakan kerjasama yang baik untuk meningkatkan madrasah.<sup>140</sup>

i. Pembelajar Berkelanjutan (*Continuous Learning*)

Kemampuan *continuous learning* kepala madrasah diwujudkan dalam keterlibatan dirinya dalam pelatihan baik di dalam maupun diluar organisasi. Keaktifan kepala madrasah

---

<sup>138</sup>Wawancara dengan Edi Antoro, (Wakil kepala madrasah bidang Kurikulum Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 12 Mei 2020 pukul 11.30 WIB.

<sup>139</sup>Observasi Rapat Rutin Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, pada 20 Mei 2020.

<sup>140</sup>Wawancara dengan Edi Santosa, (Guru PKn Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 12 Mei 2020 pukul 10.00 WIB.

disesuaikan dengan prioritas kegiatan beliau. Kepala madrasah apabila tidak ada kepentingan yang lebih penting, maka kepala madrasah akan mengikuti kegiatan yang ada. Seperti pada saat rapat rutin hari Rabu, ketika ada kegiatan yang lebih penting dan kepala madrasah tidak bisa hadir, maka rapat akan di pimpin oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum.<sup>141</sup>

j. Merangkul Perubahan (*Embracing Change*)

Kemampuan *embaracing change* kepala madrasah diwujudkan dengan kemampuan kepala madrasah dalam memecahkan masalah yang terjadi ketika ada perubahan yang tidak diinginkan. Dalam hal ini kepala madrasah akan memberikan saran yang solutif.<sup>142</sup>

### C. Analisis Data

Hal ini diperkuat dari pribadi kepala madrasah yang memiliki komitmen yang tinggi, komitmen terhadap nilai spiritual yang dalam hal ini termasuk kedalam ciri-ciri kepemimpinan visioner kepala madrasah. Komitmen terhadap nilai spiritual merupakan ciri yang paling menonjol dari pemimpin visioner. Kepala madrasah mewujudkan integritas pribadi, memancarkan energi, vitalitas, dan kehendak yang kuat untuk bertindak dan mengambil keputusan.

Komitmen nilai spiritual kepala madrasah sangat tinggi, dapat dilihat dari latar belakang pendidikannya yang pondok pesantren, dan tempat tinggalnya dekat dengan Pondok Pesantren Al Falah Jatilawang Banyumas. Kepala madrasah selalu berkomunikasi dan berkonsultasi dengan KH. Ahmad Sobri selaku pimpinan Pondok Pesantren Al Falah Jatilawang Banyumas. Selain itu Bapak Amir Mahmud selaku kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas juga sedang menempuh S2 di IAIN Purwokerto. Oleh karena itu *basic* keagamaan beliau sudah

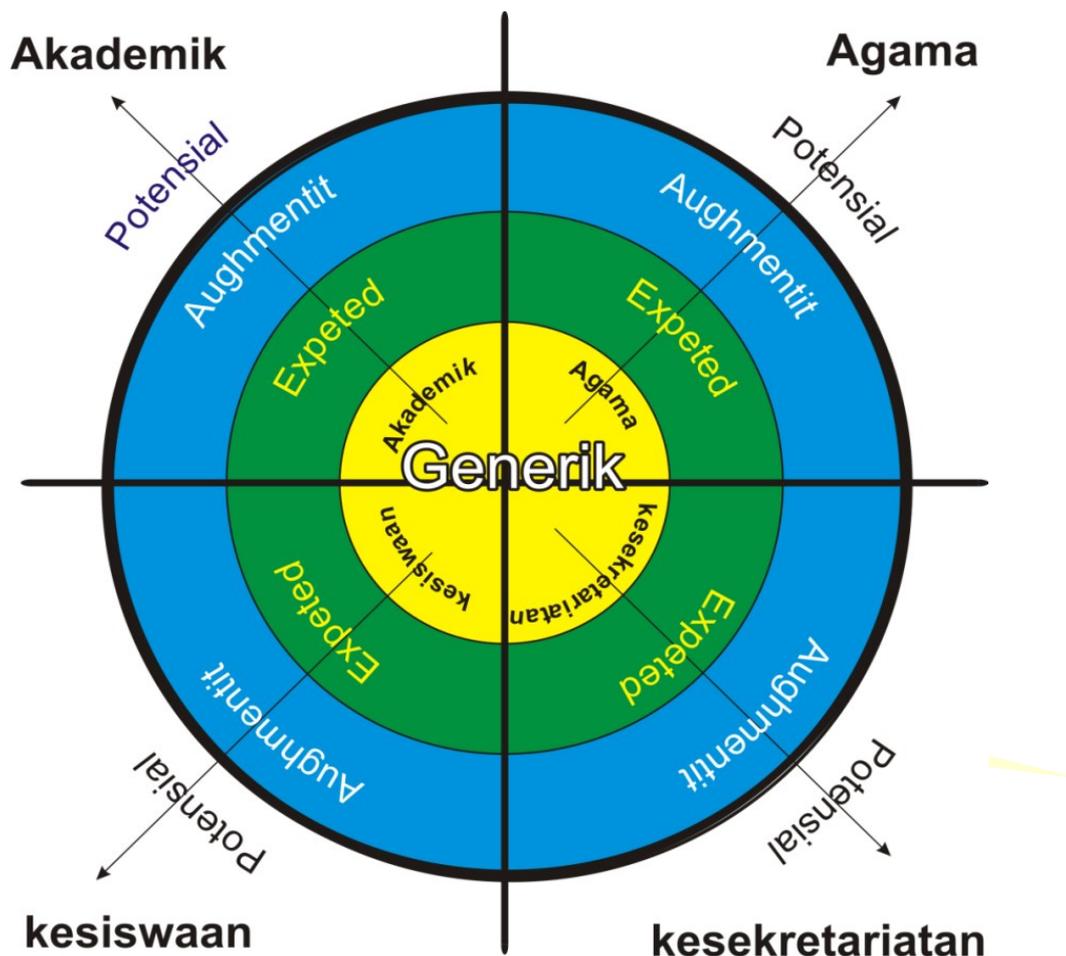
---

<sup>141</sup>Observasi Rapat Rutin Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas, pada Rabu, 25 Mei 2020.

<sup>142</sup>Wawancara dengan Bapak Edi Santosa, (Guru PKn Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 12 Mei 2020 pukul 10.30 WIB.

sangat baik dan menguasai, hal tersebut dapat dilihat dari program-program yang diunggulkan, seperti program keagamaan, program kajian *qiraatul kutub* atau kitab kuning dan program *tahfidz*.

Dalam mengimplementasikan visi madrasah, kepala madrasah menyusun dokumen dimana untuk memenuhi harapan pelanggan dengan membuat dokumen *total product concept* yaitu sebagai berikut:



Gambar 3. *Total Product Concept*

Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas

- a. Tahap *Generic* yaitu layanan mutu dimana semua lembaga memberikan layanan pada umumnya (layanan standar) seperti kurikulum, pendidikan akhlak.

- b. Tahap *Expected* yaitu layanan mutu dimana lembaga lain belum memberikan layanan dan masyarakat mengharapkan layanan itu, tetapi lembaga lain belum memberikan layanan ataupun harapan masyarakat. Contohnya yaitu layanan antar jemput. Ketika masyarakat menyekolahkan anaknya di madrasah harus bisa memenuhi pengguna layanan jasa, baik itu dari agama, pendidikan, afektif, pembiayaan, sarana prasarana.
- c. Tahap *Augmented* yaitu layanan mutu yang masyarakat sama sekali tidak terbayang oleh masyarakat, tapi madrasah memberikan pemikiran jauh kedepan. Mencari sesuatu yang tidak ada di lembaga lain. Contohnya yaitu *qiraatul kutub* atau kajian kitab kuning dan *tahfidz AlQur an*.
- d. Tahap Potensial yaitu layanan mutu yang masyarakat sama sekali tidak terbayang dan madrasah memikirkan alternatif yang terbaik.

*Total product consept* ini merupakan dokumen untuk memberikan harapan dan pelayanan yang diberikan oleh madrasah dan diturunkan kepada program kerja dari masing-masing wakil kepala madrasah bidang mulai dari tahap *generic, expected, augmented*, dan potensial. Sebagai figur kepemimpinan yang visioner harus memiliki sifat inovatif dimana hal ini sanada dengan ciri-ciri kepemimpinan visioner kepala madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah terus melakukan pembaharuan program unggulan keIslaman, di bidang kegiatan belajar mengajar, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, pengadaan sarana dan prasarana, melakukan pembinaan guru dan karyawan, melakukan perubahan dan menggali sumber daya komite madrasah/ majelis madrasah dan masyarakat.<sup>143</sup>

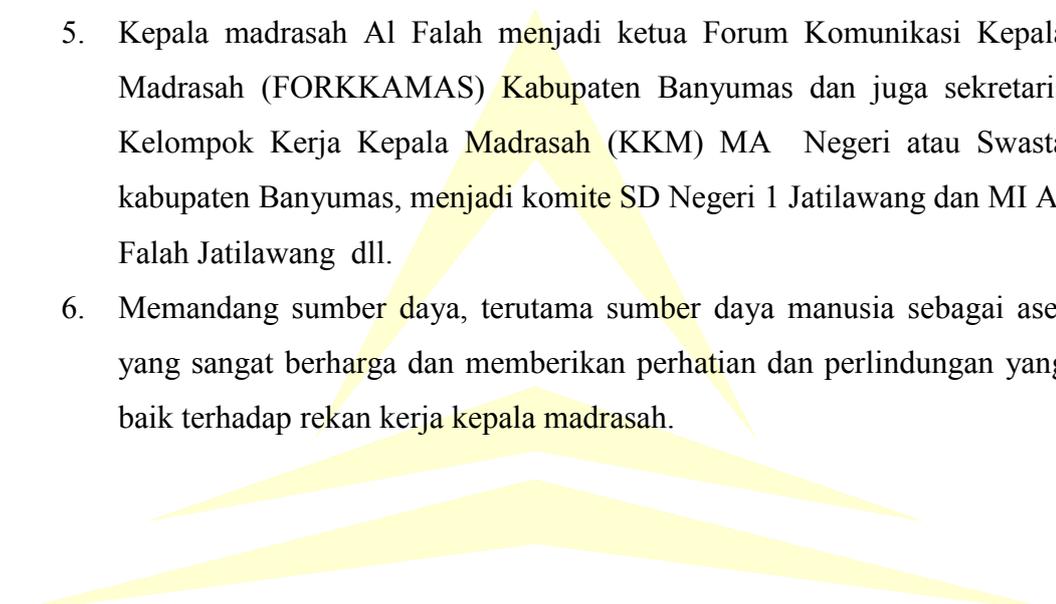
#### **D. Karakteristik Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas**

Kepemimpinan visioner kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas memiliki ciri-ciri atau karakteristik antara lain sebagai berikut :

---

<sup>143</sup>Wawancara dengan Anggit Sungkowo, (Wakil Kepala Madrasah Bidang Keagamaan Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas), tanggal 19 Mei 2020 pukul 15.00 WIB.

1. Merumuskan visi dan misi serta mutu, karena dengan mutu /kualitas semua akan datang.
2. Mampu mengubah visi ke dalam aksi dengan membuat program kerja dan rencana kerja Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.
3. Adanya dokumen *Total Product Consept* Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas.
4. Selalu melakukan terobosan program unggulan seperti program ketrampilan (desain grafis, tehnik komputer jaringan, menjahit, dan akuntansi).
5. Kepala madrasah Al Falah menjadi ketua Forum Komunikasi Kepala Madrasah (FORKKAMAS) Kabupaten Banyumas dan juga sekretaris Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKM) MA Negeri atau Swasta kabupaten Banyumas, menjadi komite SD Negeri 1 Jatilawang dan MI Al Falah Jatilawang dll.
6. Memandang sumber daya, terutama sumber daya manusia sebagai aset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap rekan kerja kepala madrasah.



**IAIN PURWOKERTO**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan pendekatan, pelibatan tokoh untuk mentransformasikan ide-ide pada stakeholders baik internal maupun eksternal.

Adapun karakteristik kepemimpinan Kepala MA Al Falah adalah bersifat partisipatif berbasis spiritual. Kepala madrasah menggerakkan SDM dengan mengajak berperan serta dalam bidangnya masing-masing melalui sentuhan spiritual (pengajian dan pengkajian agama). Melalui pendekatan spiritual agama pengelolaan SDM dapat diberdayakan untuk kemajuan madrasah.

#### **B. Implikasi**

##### **1. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis yaitu membangun dan melengkapi teori yang sudah dikembangkan sebelumnya tentang kepemimpinan yang selama ini sekuler untuk beralih kepada kepemimpinan yang terbuka dan Islami. Konsep teori yang peneliti ajukan adalah tentang kepemimpinan dalam konteks kepemimpinan pendidikan Islam yang berkarakteristik empat sifat fundamental Rasulullah SAW yaitu *shiddiq, tabligh, amanah* dan *fathonah* yang kemudian dijabarkan menjadi sifat kepemimpinan dengan berbasis manajemen yaitu adanya sifat pemimpin yang visioner, terpercaya, dukungan untuk kesuksesan, berkomunikasi, konsekuen-konsisten, inisiatif dan memulai, keteguhan hati, berlaku adil, bermusyawarah, penghargaan dan sanksi, bijaksana, pujian secara tepat, senang melayani, menjaga hak umat, pemecahan masalah, kepedulian, keistimewaan diri, keberanian, potensi diri, yang semua itu di kuatkan dengan pilar kepemimpinan yaitu transendensi, humanisasi dan liberasi.

## 2. Implikasi Praktis

- a. Dalam pelaksanaan kepemimpinan pendidikan Islam di Indonesia, khususnya lembaga pendidikan Islam atau madrasah, seperti pimpinan yayasan, pesantren, kepala madrasah, dan guru memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan lembaga pendidikan bermutu yang di nahkodai oleh pemimpin atau kepala madrasah yang baik .
- b. Sebagai bagian dari pendidikan Islam, setiap orang harus bersikap konstruktif dan kooperatif dalam bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.
- c. Pemimpin harus memiliki prinsip, sifat dan karakteristik kepemimpinan sebagaimana yang diajarkan Rasulullah SAW.

### C. Saran-saran

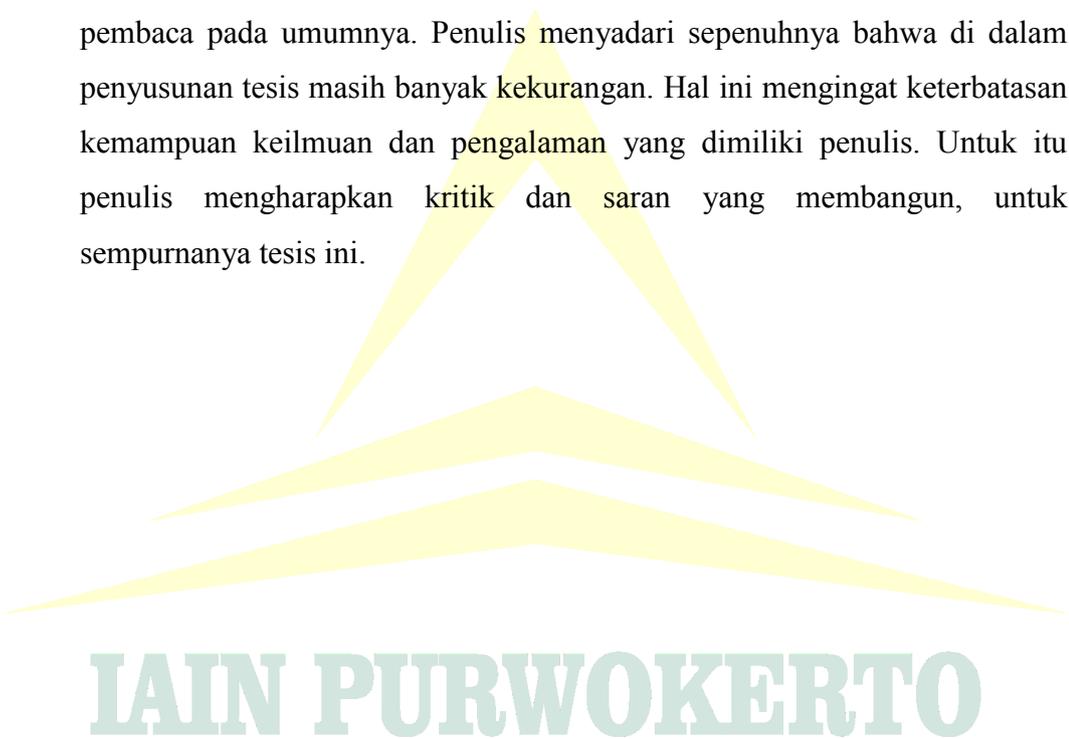
Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis menyampaikan saran-saran kepada Kepala Madrasah Aliyah Al Falah Jatilawang Banyumas. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan dan kualitas madrasah, khususnya dalam kepemimpinan. Adapun saran peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah,
  - a. Sebagai seorang pemimpin pendidikan Islam atau kepala madrasah terus meningkatkan mutu kerja SDM yang ada di madrasah supaya menjadi madrasah yang mempunyai daya saing yang tinggi dan menjadi madrasah yang hebat dan bermartabat.
  - b. Pemimpin pendidikan Islam atau kepala madrasah hendaklah menjadi seorang pemimpin yang siap selalu menerima kritik dan saran yang konstruktif dan objektif.
2. Wakil kepala madrasah untuk selalu membantu mengembangkan kemajuan madrasah agar menjadi madrasah yang jauh lebih bagus kualitasnya.
3. Kepada guru harus lebih aktif, kreatif dan inovatif dalam proses pembelajaran dengan selalu mencari strategi dan metode pembelajaran yang sesuai untuk mewujudkan tujuan madrasah.

#### **D. Kata Penutup**

Dengan mengucapkan rasa syukur, biqaulii *Alhamdulillahirobbil 'alamin* atas segala rahmat, taufik, serta hidayah-Nya yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat serta salam semoga tetap tercurakkan kepada *nabiyyuna* Muhammad SAW, beliauah insan terpilih yang memiliki keagungan, ketauladanan dan menjadi cahaya petunjuk bagi kita semua untuk mengarungi dunia dengan akhlak, ilmu dan pengetahuan.

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



**IAIN PURWOKERTO**

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Basit, *Habitual Action Dalam Kepemimpinan Spiritual (Studi Kepemimpinan Spiritual di STAIN Purwokerto)*, STAIN Purwokerto "KOMUNIKA" ISSN: 1978-1261 Vol.7 No.1 Januari - Juni 2013.
- Abdullah, *Dampak Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Darwata Karangasem Sampang Cilacap*.(Tarbiyah: KI, 2010).
- Afifudin, *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Insan Mandiri, 2005.
- Agustinus Harmino, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Ahmad Rohani HM, Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi di Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Ahmadi H. Syukron Nafis, *Pendidikan Madrasah: Dimensi Profesional dan Kekinian*. Yogyakarta: LaksBang Presindo, 2010.
- Chaplin, *Kamus Psikologi*. Jakarta: PT Grafindo Persada, 1995.
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011).
- Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- G.Thomas Bellamy Ect, *How School Leaders Succeed*. New York: Teachers College Press, 2007
- Gangsar Pamungkas, *Tips dan Trik Dahsyat Menjadi Pemimpin Hebat* . Yogyakarta: Araska,2011.
- Hairudin Mohd Ali, *The Strategic Leadership Fundamentals For Schools*. Malaysia: IIUM Press, 2016.
- Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta Selatan: Salemba Humanika, 2014.
- Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- John. W. Creswell, *Research Design Qualytative. Quantitative, and Mixed Methods Appoarches*, Terj. Ahmad Faid, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006.
- Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam & Dakwah* Jakarta: AMZAH, 2005
- Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenada Media Group, 2018.

- Kurniadin Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 201.
- Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai Dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2015.
- Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*.
- Moeljono Notosoedirjo, *Kesehatan Mental: Konsep dan Penerapan*. Malang: Universitas Muhammadiyah, 200.
- Muh, Hizbul Muflihini, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik: Relasi Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja*. Purwokerto, STAIN press, 2014.
- Muhammad Syafi'i Antonio, *Muhammad SAW The Greatest Inspirator & Motivator* (Jakarta Selatan: Tazkia Publishing, 2014).
- Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*.
- Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras, 2013.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Pius Abdillah, dkk, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- Pupuh Fathurrohman, dkk, *Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama, 2011.
- Republik Indonesia, PERMENAG, No 29 Tahun 2014 *tentang Kepala Madrasah*
- Ristiyanti Prasetyo, *Kepemimpinan : Pengembangan Karier Sekertaris*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2006.
- Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*.
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Prees, 2010.
- Siagian P. Sondang. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*.
- Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar dan Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 1989.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 2004.

- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat: Ciputat Press, 2005.
- Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*: Alfabeta, 2010.
- Tani Handoko, *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 1985.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2002..
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization*. Bandung: Alfabeta, 2009.

الامام الغزالي, أحياء علوم الدين الجزء الثاني في الباب وجوب الامر بالمعروف والنهي  
عن المنكر.

جودت عزت عطو, الادارة المدرسة الحديثة : مفاهيم النظرية و تطبيقها العملية (دار

لثقافة: جوردن, ١٥٣٤هـ.

**IAIN PURWOKERTO**