



Tuslam

**KEPEMIMPINAN EFEKTIF  
KEPALA MADRASAH**

dalam Mewujudkan  
Generasi Qur'ani

**Kepemimpinan Efektif**  
**Kepala Madrasah**  
dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/ atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# **Kepemimpinan Efektif** **Kepala Madrasah** dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani

**Tuslam**



# **KEPEMIMPINAN EFEKTIF KEPALA MADRASAH**

## **dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani**

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

*All Rights Reserved*

Hak Cipta 2022 pada Penulis

Hak penerbitan pada Penerbit Terakata. Siapa saja yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apa pun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit.

### **Penulis**

Tuslam

### **Editor**

Umi Arifah dan Sulis Rokhmanto

### **Layout**

@mh.afnan\_

### **Desain Sampul**

RGBDesain

**Cetakan I, September 2022**

**ISBN: 978-602-5457-66-1**

Diterbitkan Oleh:

### **Terakata**

Jl. Salakan, Sewon RT 03, No 83D Bangunharjo, Sewon,

Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta

Telp. 0878-3981-4456/ 0821-3540-1919

Email: [penerbit.terakata@gmail.com](mailto:penerbit.terakata@gmail.com)



## Kata Pengantar

Pemimpin zaman sekarang harus belajar, harus membaca, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang yang dipimpin. Seorang pemimpin harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan, serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Jika tidak maka pemimpin hanya akan menjadi suatu karikatur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dalam kurun sejarah kelak di kemudian hari.

Pada sebuah lembaga pendidikan, kepemimpinan efektif kepala madrasah memberikan instruksi dilaksanakan dengan cara memberikan pekerjaan kepada guru tidak bersifat memaksa. Sebelum guru melaksanakan pekerjaan diupayakan memberikan pengarahan terlebih dahulu. Kepemimpinan efektif kepala madrasah dapat melayani konsultasi dilaksanakan dengan cara melayani konsultasi kesulitan dalam mengajar guru, mengarahkan guru, dan memberi konsultasi kepada guru, karyawan dan masyarakat.

Kepemimpinan efektif kepala madrasah juga mengaktifkan partisipasi bawahan dengan memberikan reward atau penghargaan kepada guru dan karyawan, memberikan kesempatan kepada

guru dan karyawan menyampaikan gagasan dan masukan, serta menerima saran dan masukan dari guru dan karyawan. Selain itu kepemimpinan efektif kepala madrasah juga melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur'ani yang dilaksanakan secara profesionalisme melalui tugas pendidikan. Kepala madrasah memantau pekerjaan guru, dan memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Untuk mengetahui lebih mendalam tentang kepemimpinan yang efektif kepala madrasah terkait generasi qur'ani maka dilakukan penelitian tentang kepemimpinan yang efektif kepala madrasah dalam mewujudkan generasi qur'ani. Salah satu lembaga pendidikan yang akan diteliti yaitu Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana kepemimpinan efektif kepala madrasah memberikan intruksi, melayani konsultasi, mengaktifkan partisipasi bawahan, dan melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi qur'ani.

Penulis sadar bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Kebumen, April 2022

Penulis



# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	5
Daftar Isi .....	7
<b>Bab I Pendahuluan.....</b>	<b>9</b>
<b>Bab II Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah.....</b>	<b>23</b>
A. Kepemimpinan Efektif.....	23
B. Ciri-ciri Kepemimpinan Efektif .....	29
C. Implementasi Kepemimpinan Efektif dalam Pendidikan.....	30
D. Kepala Madrasah .....	31
<b>Bab III Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Memberikan Instruksi dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani .....</b>	<b>51</b>
A. Kepala Madrasah Dalam Memberikan Pekerjaan Kepada Guru Selalu Memberikan Perintah, dan Tidak Bersifat Memaksa .....	51
B. Kepala Madrasah Selalu Memberikan Pengarahan Terlebih Dahulu Sebelum Melaksanakan Pekerjaan .....	55



<b>Bab IV Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Melayani Konsultasi Instruksi dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani.....</b>	<b>59</b>
A. Konsultasi Kesulitan dalam Mengajar .....	59
B. Mengarahkan Guru.....	61
C. Memberi Konsultasi .....	62
<b>Bab V Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Mengaktifkan Partisipasi Bawahan dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani.....</b>	<b>65</b>
A. Memberikan Reward Atau Penghargaan Kepada Guru dan Karyawan .....	66
B. Memberikan Kesempatan Kepada Guru dan Karyawan Menyampaikan Gagasan dan Masukan.....	68
C. Menerima Saran dan Masukan Dari Guru dan Karyawan.....	70
<b>Bab VI Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Melimpahkan Wewenang dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani.....</b>	<b>75</b>
A. Peningkatan Profesionalisme Melalui Tugas Pendidikan.....	75
B. Kepala Madrasah Memantau Pekerjaan Guru.....	79
C. Kepala Madrasah Memberikan Tanggung Jawab Penuh Kepada Guru dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	80
<b>Bab VII Penutup .....</b>	<b>87</b>
Daftar Pustaka.....	89
Biodata Penulis.....	94



# Bab I

## Pendahuluan

Akhir-akhir ini banyak orang membicarakan masalah krisis kepemimpinan. Konon sangat sulit mencari kader-kader pemimpin pada berbagai tingkatan. Orang pada zaman sekarang cenderung mementingkan diri sendiri dan tidak atau kurang peduli pada kepentingan orang lain, kepentingan lingkungannya. Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena makin langkanya kepedulian pada kepentingan orang banyak, kepentingan lingkungannya. Sekurang-kurangnya terlihat ada tiga masalah mendasar yang menandai kekurangan ini.

Pertama adanya krisis komitmen. Kebanyakan orang tidak merasa mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memikirkan dan mencari pemecahan masalah kemaslahatan bersama, masalah harmoni dalam kehidupan dan masalah kemajuan dalam kebersamaan. Kedua, adanya krisis kredibilitas. Sangat sulit mencari pemimpin atau kader pemimpin yang mampu menegakkan kredibilitas tanggung jawab. Kredibilitas itu dapat diukur misalnya dengan kemampuan untuk menegakkan etika memikul amanah, setia pada kesepakatan dan janji, bersikap teguh dalam pendirian, jujur dalam memikul tugas dan tanggung jawab yang dibebankan padanya, kuat iman dalam menolak godaan dan peluang untuk menyimpang. Ketiga, masalah

kebangsaan dan kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Saat ini tantangannya semakin kompleks dan rumit. Kepemimpinan sekarang tidak cukup lagi hanya mengandalkan pada bakat atau keturunan.

Secara realita tidak dapat dipungkiri, bahwa masyarakat pada umumnya mereka itu menghendaki agar anak-anak mereka dikemudian hari dapat menjadi manusia yang unggul. Hal ini dapat dilihat dari animo atau minat orang tua untuk memasukkan anak-anaknya ke sekolah/madrasah unggulan. Yang setiap tahun ajaran baru sekolah-sekolah unggulan selalu dibanjiri oleh calon siswa, karena mereka berkeyakinan bahwa dengan melalui sekolah unggulan itu akan dihasilkan manusia yang unggul.<sup>1</sup> Sekolah/madrasah unggulan yang sebenarnya dibangun secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah/madrasah, bukan hanya oleh pemegang otoritas pendidikan.

Sekarang ini untuk menciptakan sekolah yang efektif atau unggul masih dirancang kurikulum yang baik dan disajikan oleh guru-guru yang berkualitas tinggi, padahal sekolah unggulan yang sesungguhnya hanya dapat tercapai apabila seluruh sumber daya sekolah/madrasah dimanfaatkan secara optimal. Berarti Kepala Sekolah/madrasah, tenaga administrasi, pengembang kurikulum disekolah, guru dan penjaga sekolahpun harus dilibatkan secara aktif, karena semua sumberdaya tersebut akan menciptakan iklim sekolah/madrasah yang mampu menjadikan sekolah itu efektif atau unggul.

Keefektifan (keunggulan) sekolah/madrasah juga akan terletak pada bagaimana dengan kepemimpinan Kepala Sekolah/madrasah itu dalam membangun organisasi sekolah, maksudnya adalah bagaimana struktur organisasi pada sekolah itu disusun, bagaimana warga sekolah/madrasah berpartisipasi, bagaimana setiap orang memiliki peran dan tanggung jawab yang sesuai dan bagaimana terjadinya pelimpahan dan pendelegasian wewenang yang disertai tanggung jawab. Oleh sebab itu kunci utama untuk menjadikan sekolah/madrasah itu efektif atau unggul adalah keefektifan dalam pelayanan kepada siswa dengan memberikan Kesempatan untuk mengembangkan potensinya.

---

<sup>1</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 2009), hal. 98

Seringkali kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi diasosiasikan dengan pimpinannya, baik perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan ataupun organisasi lainnya. Hal ini dapat dipahami karena pemimpin merupakan figur yang peranannya sangat menentukan terhadap keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Pada organisasi pendidikan perhatian tidak hanya ditujukan pada fungsi-fungsi manajemen saja. Rencana yang tersusun rapi dan dijabarkan dalam program kerja yang jelas belum tentu dapat mewujudkan tujuan yang akan dicapai tanpa melibatkan pelaksana yang mampu mengelolanya. Faktor pesonil pelaksana juga sangat menentukan keberhasilan pelaksana program-program kerja yang telah disusun.

Telah banyak studi yang menunjukkan adanya bermacam-macam perilaku pemimpin yang mempunyai hubungan yang erat dengan berbagai macam tingkat produktifitas dan moral organisasi ataupun kelompok masyarakat yang bersangkutan. Perilaku organisasi ini ada kalanya dipengaruhi oleh kepribadian pimpinannya, dorongan kebutuhan pribadinya, ataupun ketidak-cocokan yang terjadi antara tujuan organisasi dengan motivasi pemimpin serta situasi yang dihadapinya sendiri.

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Seperti firman Allah SWT berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ  
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ

**Artinya:** “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka

mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah”<sup>2</sup> (Q.S. Al-Anbiya: 73).

Peranan seorang pemimpin (kepala sekolah) pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinan, sedangkan fungsi kepemimpinan itu sendiri sesungguhnya merupakan salah satu peranan kepala sekolah yang memberikan pengaruhnya kepada semua pengikut, agar dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan para bawahannya secara maksimal. Kepala Sekolah/Madrasah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajeria harus mampu mengelola agar semua potensi sekolah/madrasah dapat berfungsi secara optimal.

Hal ini dapat dilakukan dalam menjalankan tugas sebagai manajer mampu melakukan 5 macam kegiatan pokok seorang manajer yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol,<sup>3</sup> serta sebagai kepala sekolah/madrasah harus mampu melakukan fungsi manajemen dengan baik yang meliputi; (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, dan (4) pengawasan.<sup>4</sup>

Terdapat tiga macam pendekatan tentang studi kepemimpinan. Pertama, studi kepemimpinan mengadakan identifikasi berbagai sifat dari pemimpin. Kedua, studi kepemimpinan yang menekankan kepada berbagai perilaku pemimpin. Ketiga, studi kepemimpinan kontingensi, suatu studi kepemimpinan yang pada hakekatnya berusaha memenuhi jawaban atas pertanyaan *What makes the leaders effective* ? Ketiga pendekatan ini pada hakikatnya ingin merumuskan konsep efektifitas pemimpin yang dianalisis dari sudut pandang, sifat-sifat pribadi dan perilaku pemimpin.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Al Hidayah, 2009), hal. 352

<sup>3</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 2009), hal. 52

<sup>4</sup> Sukarto, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), hal. 41

<sup>5</sup> Wiraputra Iyeng, *Beberapa Aspek Dalam Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta:

Kepala Sekolah/Madrasah sebagai pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting bagi guru, pegawai dan murid. Dikatakan mempunyai peranan penting karena kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah. Kepala Sekolah/Madrasah dituntut untuk mampu mempengaruhi tingkah laku anggota kelompoknya guna mencapai tujuan sekolah.<sup>6</sup> Kepala Sekolah/Madrasah dituntut untuk mampu memahami berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinannya. Misalnya, supaya berhasil mempengaruhi tingkah laku anggotanya, harus membuat suasana kerja yang harmonis, dengan cara demikian tujuan akan dapat dicapai dengan hubungan kemanusiaan yang efektif. Kepala Sekolah/Madrasah juga harus mampu berkomunikasi dan memobilisasi partisipasi masyarakat di sekitarnya.<sup>7</sup>

Diakui banyak kelemahan yang sangat mendasar bagi pendidikan kita dimana kepala Sekolah/Madrasah seharusnya mencermati kelemahan yang ada sehingga upaya sistematis dalam inovasi pendidikan secara empirik dapat dilakukan. Kepala sekolah juga adalah guru yang di beri tugas tambahan sebagai kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah tersebut juga harus mempunyai kemampuan melaksanakan suatu yang diperoleh melalui pendidikan/latihan, kompetensi ini berupa perbuatan (*performance*) yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu pada pelaksanaan tugas-tugas kependidikan.

Guna memberikan pemahama terhadap permasalahan yang lebih mendalam yang sedang diteliti, maka dalam penelitian ini memfokuskan pada Kepemimpinan efektif kepala sekolah/madrasah dengan pendekatan perilaku (*behavior approach*). Kepemimpinan efektif kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dilihat dari tiga hal pokok indikator yaitu yang pertama komitmen terhadap visi madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya,

---

Baratara Karya Aksara, 2011), hal. 25

<sup>6</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan...*, hal. 98

<sup>7</sup> Depag RI, *Peraturan Pembinaan Madrasah Dalam Rangka Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Bimbingan Islam, 2011), hal. 14

kedua, menjadikan visi madrasah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin madrasah, dan ketiga, senantiasa memfokuskan kegiatan terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.<sup>8</sup>

Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan yang amat tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau madrasah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun madrasah yang efektif.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kepala madrasah merupakan orang atau personil kependidikan yang memiliki peran besar dalam mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah, sedangkan guru berada posisi lain yang berperan besar dalam keberhasilan proses belajar mengajar di dalam kelas disamping peran siswa, karyawan sekolah dan juga orang tua siswa. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang didalamnya terdapat juga kepribadian, ketrampilan dalam mengelola sekolah termasuk dalam menangani masalah yang timbul di madrasah, gaya kepemimpinan serta kemampuan menjalin hubungan antar manusia sangat

---

<sup>8</sup> Greenfield, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Bumi Aksara, 2017), hal. 41

menentukan atau memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas proses belajar dan mengajar di madrasah. Dalam hal ini keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin madrasah akan tampak dari apa yang dikerjakannya.

Hal ini penting untuk dikedepankan karena apa yang telah dikerjakan kepala madrasah melalui kebijakan yang telah ditetapkan akan mempengaruhi kondisi fisik dan psikis para guru, siswa dan karyawan madrasah. Guru akan dapat melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab apabila ia merasa puas terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Oleh sebab itu seorang kepala madrasah dalam memimpin agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik ia juga harus memperhatikan secara kultural, baik bagi guru, siswa, karyawan sekolah, orang tua siswa serta lingkungan masyarakat.

Kepemimpinan seorang pemimpin (kepala madrasah) akan mampu membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin (kepala madrasah) dalam memimpin suatu organisasi akan mempengaruhi kinerja daripada guru itu. Kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif merupakan hal yang paling utama yang harus dipahami oleh seorang pemimpin (kepala madrasah) dalam memimpin suatu organisasi atau kelompok. Dengan memahami gaya kepemimpinan akan dapat meningkatkan pemahaman seorang pemimpin (kepala madrasah) terhadap dirinya sendiri serta dapat mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya dan dapat meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya. Manajer organisasi penting sekali mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.<sup>9</sup>

Keterampilan melakukan hubungan-hubungan kemanusiaan merupakan ajakan yang disampaikan pada pemimpin melalui

---

<sup>9</sup> Supardi dan Syaiful Anwar, *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, (Jogjakarta: UII Press, 2014), hal. 48.



komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan bawahannya dalam memecahkan masalah. Keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin agar semua tindakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.<sup>10</sup> Selain itu juga pemimpin yang efektif memiliki kharisma dan oleh karena itu pemimpin mempunyai kemampuan memotivasi di sekeliling mereka sehingga menghasilkan pekerjaan yang unggul.<sup>11</sup> Pentingnya kepemimpinan efektif Kepala Madrasah dibutuhkan pada berbagai tingkat sekolah, termasuk Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam tingkat dasar yang memiliki visi dan misi membentuk dan mencetak generasi Qur'ani. Sistem pendidikan yang mengadopsi pendidikan pesantren menjadikan madrasah tersebut memiliki keunggulan tersendiri dibanding Madrasah Ibtidaiyah lainnya. Hal ini terwujud karena Kepala Madrasah memiliki kemampuan sebagai pemimpin yang kreatif yang mampu memimpin lembaga dengan kreatifitasnya yang tinggi.

Sebagai salah satu Madrasah Ibtidaiyah swasta yang mempunyai ciri nilai keagamaan dalam sistem pembelajarannya, dimana ciri unggulnya nilai keagamaan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit yaitu sebelum memulai proses belajar mengajar murid Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit dibiasakan untuk memulai proses belajar dengan membaca Iqro dan surat-surat pendek, kemudian dilanjutkan dengan membaca hadis-hadis tentang menuntut ilmu, melakukan sholat dhuha berjamaah dengan guru kelas.<sup>12</sup>

Keunggulan lain yang dimiliki oleh Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit dimana dengan kepemimpinan tunggal kepala madrasah, tetapi kepala madrasah mampu membuktikan hasil prestasi dari proses pembelajaran yang berlangsung. Kepala Madrasah Ibtidaiyah

---

<sup>10</sup> Cony Semiawan, *Memupuk Bakat dan Kreatifitas Siswa*, (Jakarta : Gramedia, 2014), hal.28

<sup>11</sup> R. Achmad Rustadi, *Gaya Kepemimpinan*, (Bandung : ARMICO, 1987), hal. 27-28

<sup>12</sup> Observasi, Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit, 10 November 2021

Islamiyah 02 Rakit mempunyai hubungan erat dengan orang tua peserta didik, kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit bertugas memberi stimulus kepada peserta didik mulai dari hari pertama masuk, karena pada hakikatnya kemajuan pendidikan masa depan banyak bergantung pada pendidikan dasar. Hubungan madrasah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>13</sup>

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat dengan cara memberitahu mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang madrasah.<sup>14</sup>

Hal ini yang mengakibatkan lingkungan masyarakat sekitar madrasah maupun masyarakat yang jauh dari lembaga merasa percaya untuk menitipkan anak-anaknya di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit meskipun banyak madrasah lain yang berada tidak jauh dari Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit. Kepercayaan yang timbul terbentuk dari hasil hubungan sekolah dengan masyarakat yang berjalan harmonis, berjalan dengan baik serta atas dasar kesadaran dan pemahaman orang tua akan pentingnya pendidikan Islam bagi anak-anak usia dini, dan juga melihat dari hasil prestasi dan keberhasilan mendidik anak usia dini yang cerdas, terampil, taqwa dan berakhlakul karimah dalam kegiatan sehari-hari dan diterimanya di SMP/MTs Negeri yang mampu diraih oleh murid-murid Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit tahun ke tahun yang terus meningkat. Murid Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit banyak meraih prestasi

---

<sup>13</sup> Wawancara, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit, 10 November 2021

<sup>14</sup> Wawancara, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit, 10 November 2021

baik didalam maupun di luar madrasah, baik dari bidang akademik maupun non akademik, salah satunya prestasi yang sering diraih hapalan surat-surat pendek, lomba adzan, dan terutama lomba membaca Al-Quran dengan baik.

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan efektif yang dilakukan oleh Makhrudin Hasyim disimpulkan bahwa tingkat kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang efektif secara umum berada pada katagori baik untuk kepala sekolah SMAN Se-Kabupaten Lumajang.<sup>15</sup> Sifat kepemimpinan berinisiatif, percaya diri, setia, tekun, dan jujur yang dilaksanakan secara profesional akan dapat menghasilkan kepemimpinan yang efektif.”<sup>16</sup>

Sartika Putri Fauziana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan berjalan efektif dimana kepala sekolah berkomitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Ini dapat dilihat bahwa kepala sekolah menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin dan secara bersama membentuk peserta didik menjadi anak yang cerdas, terampil, takwa dan berkahlak mulia; 2) Kepemimpinan efektif dimana kepala sekolah menjadikan visi sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah. Hal ini dapat dilihat dari cara kepala sekolah memberdayakan guru dan staf, membina rasa persatuan dan kesatuan yang dilakukan dengan memberikan reward kepada guru dan peserta didik, menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar; 3) Kepemimpinan efektif seorang kepala sekolah dalam memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di dalam kelas. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah melakukan kegiatan penilaian kinerja guru yang dilakukan bersama pengawas didiskusikan demi perbaikan kinerja guru. Namun terdapat kelemahan yaitu mengenai disiplin kehadiran kepala sekolah yang masih rendah serta ketidakteraturan dalam jadwal mensupervisi.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Makhrudin Hasyim, *Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah di SMAN Se-Kabupaten Lumajang*, (Tesis: PPs Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, tahun 2020)

<sup>16</sup> Muhammad Rizkon Efendi, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMA Negeri I Kartasura*, (Surakarta, Tesis PPs UMS tahun 2019)

<sup>17</sup> Farida Nur Baeti, *Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah Di Taman Kanak-Kanak*

Surya Ismail menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen yang dilakukan oleh sekolah yang mengacu kepada delapan standar pendidikan nasional dalam mencapai tujuan pendidikan nasional dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan berjalan dengan terencana, terprogram, terlaksana, terawasi, dan terevaluasi secara berkala, dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab dan berjalan dengan baik oleh warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang selalu menerima masukan dan kritikan dari berbagai elemen baik dari komite sekolah, wali siswa, stekholder, dan warga masyarakat yang berada disekitar sekolah yang sangat termotivasi dalam menjalankan dan mengembangkan sekolah, apa yang diharapkan masyarakat ini dapat dilihat dari peningkatan penerimaan peserta didik baru yang setiap tahun selalu meningkat jumlah siswanya serta lulusan dari sekolah banyak yang diterima di sekolah smp pavorit dan pondok pasanteren di luar daerah setempat.<sup>18</sup>

Ketiga penelitian di atas setidaknya memberikan gambaran bahwa kepemimpinan efektif yang dilakukan oleh kepala sekolah akan memberikan kontribusi positif bagi semua warga sekolah sehingga tujuan sekolah bisa tercapai. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, kajian kepemimpinan efektif kepala sekolah perlu untuk dilakukan.

Kajian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran

---

*Assalam 1 Sukarame Bandar Lampung*, (Tesis: PPs Universitas Islam Raden Intan Lampung, Tahun 2021)

<sup>18</sup> Surya Ismail, *Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Dalam Manajemen Sekolah Di Aceh Tamiang (Study Casus SD Negeri 2 Percontohan)*, (Tesis PPs Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan, tahun 2020)

yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.<sup>19</sup>

Subjek penelitian dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian, sebetulnya berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.<sup>20</sup>

Pemilihan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sebagai subjek penelitian dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut: 1) Madrasah tersebut merupakan lembaga yang memiliki keunggulan dengan mencetak lulusan yang mengacu pada generasi Qur'ani, dimana siswa memperoleh pendidikan Al Qur'an yang baik; 2) Lembaga pendidikan tersebut sudah cukup dikenal dengan di kalangan masyarakat khususnya di wilayah kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, dokumentasi, dan wawancara. Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.<sup>21</sup> Dalam upaya pengumpulan data yang diperlukan, maka perlu adanya teknik pengambilan data yang dapat digunakan secara cepat dan tepat sesuai dengan masalah yang diselidiki dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode yang dapat mempermudah penelitian ini.

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.<sup>22</sup> Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Menurut Nazir observasi langsung adalah cara pengambilan data

---

<sup>19</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hal. 4

<sup>20</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hal. 145

<sup>21</sup> Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hal. 211

<sup>22</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hal. 151

dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain.<sup>23</sup>

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>24</sup> Wawancara dilakukan untuk menggali gaya atau perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.<sup>25</sup>

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>26</sup> Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data-data berupa berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, letak geografis, keadaan guru serta kegiatan-kegiatan yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dan tingkat kinerja guru di tempat yang akan diteliti. Selain itu metode dokumentasi ini juga bisa peneliti gunakan untuk mendokumentasikan kegiatan yang sedang berlangsung. Hasil pengumpulan data dengan cara teknik dokumentasi ini di catat dalam format transkrip dokumentasi.

Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber yaitu mencocokkan data hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru. Triangulasi merupakan cara yang paling

---

<sup>23</sup> Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian...*, hal. 175

<sup>24</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 135

<sup>25</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu ...*, hal. 22

<sup>26</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 131

umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif. Menurut Lexy J. Moleong menyatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.<sup>27</sup> Triangulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif.

Data penelitian akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*. Model analisis yang digunakan adalah model interaktif *interactive models* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Moleong yang dimulai dari reduksi data, display data, pengambilan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan sewaktu penelitian berlangsung.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 178

<sup>28</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 198



## Bab II

# Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah

### A. Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan efektif terdiri dari dua kata yaitu ‘kepemimpinan’ dan ‘efektif’. Di sini akan diuraikan masing-masing istilah tersebut sebelum dirangkai menjadi satu pengertian yang utuh yaitu kepemimpinan efektif. Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *Leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.<sup>29</sup> Kepemimpinan berasal dari kata ‘pimpin’ yang mengandung makna bimbing, sedangkan kepemimpinan adalah “proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama.”<sup>30</sup>

Nurjin Syam dalam Dirawat, mendeskripsikan kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggerakkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberian bimbingan (pimpinan), tauladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) dari padapekerjaan orang-orang yang terorganisir

---

<sup>29</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), hal. 37

<sup>30</sup> Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hal. 87



formal.<sup>31</sup> Anoraga mengartikan Kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut.<sup>32</sup>

Nawawi dan Martini mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.<sup>33</sup> Lebih lanjut, kepemimpinan terbagi dalam konteks struktural dan non struktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tungkahlaku, mengalahkan serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>34</sup> Kepemimpinan didefinisikan oleh Gary Yukl adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>35</sup> Kepemimpinan kepala madrasah sebagai satu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih

---

<sup>31</sup> Dirawat, dkk, Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional, 2013), hal. 23

<sup>32</sup> Anoraga, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2016), hal. 349

<sup>33</sup> Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2015), hal. 9

<sup>34</sup> Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 48

<sup>35</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, (Leadership In Organization)*, (Jakarta, PT. Indeks, 2016), hal. 6

efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.<sup>36</sup>

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) didalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih (2) didalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya mengenai teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Menurut Rasmianto, untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah/madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.<sup>37</sup>

Kepala sekolah/madrasah menurut Bafaadal harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa, dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2014), hal. 4

<sup>37</sup> Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah. 2013), hal. 17

<sup>38</sup> Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), hal. 44

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.<sup>39</sup> Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat. Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Danim ialah:<sup>40</sup>

### 1. Teori Genetis

Teori ini menurut Danim mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*), penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu.<sup>41</sup> Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

### 2. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk. Menurut Siti Patimah menyebutkan bahwa teori ini muncul bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin apabila dia dididik dan diberi pengalaman yang cukup tentang kepemimpinan.<sup>42</sup> Jadi dalam hal ini seseorang yang ingin menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai

---

<sup>39</sup> Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2017), hal. 44

<sup>40</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 7.

<sup>41</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan ...*, hal. 7.

<sup>42</sup> Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam: Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 32

keterkaitan dengan kepemimpinan.

### 3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Menurut Kartono menyatakan bahwa penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pangalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengem-bangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.<sup>43</sup>

### 4. Teori Kontingensi/Situasional

Menurut Imam Mujiono penganut teori ini berpendapat bahwa: Ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: 1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya; 2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya; dan 3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.<sup>44</sup> Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

Istilah efektif dapat dijelaskan oleh Komariah dan Triatna menjelaskan bahwa efektivitas merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran dan target yang diharapkan.<sup>45</sup> Hasmayanti menambahkan, kata efektifitas berasal dari kata efektif, jadi efektifitas berkenaan dengan pencapaian tujuan.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), hal. 33

<sup>44</sup> Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2002), hal.18

<sup>45</sup> Aan Komariah dan Ceppy Triatna, *Visionari leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015.), hal. 28

<sup>46</sup> Yanti Hasmayati, *Pengaruh Efektifitas kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi*

Dalam memenuhi harapan pemimpin menggunakan kemampuan dan kecerdasannya dalam memanfaatkan lingkungan dan potensi yang ada pada organisasi. Kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan dan memengaruhi anggota organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi sebagai wujud kepemimpinannya.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dan efektif, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran, mengetahui kapan saatnya adalah untuk kepemimpinan yang sangat menguntungkan.<sup>47</sup>

Pemimpin-pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauhmana mereka telah mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif bukan saja menghayati prinsi-prinsip kelompok dan bersahabat dengan orang lain secara positif, mereka juga bertanggungjawab bahwa kelompoknya telah menjalankan fungsi-fungsi utamanya.<sup>48</sup> Pemimpin yang efektif juga merekrut orang tertentu mereka tidak asal mengundang orang melakukan tugas. Mereka mencari orang yang memiliki kecakapan-kecakapan dan kemampuan tertentu yang dapat menggunakan atau dilatih menggunakan talenta, kemampuan dan sumber daya lainnya untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang telah diketahui.<sup>49</sup>

Beberapa orang berpendapat bahwa seorang pemimpin yang efektif dapat menyebabkan pengikutnya secara tidak sadar dengan kemampuan dirinya berkorban demi organisasi.<sup>50</sup> Definisi yang lebih baik dari pemimpin efektif mengerjakan dengan menghargai bawahannya dengan kemampuan diri mereka dalam mencapai visi yang telah diformulasikan dan bekerja untuk mewujudkannya.

---

*Kerja Terhadap Kompetensi Guru*, (Jurnal Manajeral Vo 9 No 18, 2011), hal. 78-86

<sup>47</sup> Goodwin, *Theoris of Leadership*, (New Jersey : Mc Graw Hill Company, 2016), hal.11-13

<sup>48</sup> Goodwin, *Theoris of...*, hal. 27

<sup>49</sup> Goodwin, *Theoris of...*, hal. 34

<sup>50</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Grafindo, 2015), hal. 45

## B. Ciri-ciri Kepemimpinan Efektif

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya.<sup>51</sup> Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills, human skill dan technical skills*.<sup>52</sup> Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh tracey, yaitu:

1. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seseorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh secara keseluruhan.
2. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinya.
3. *Technical skills*, yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Danim, ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi

---

<sup>51</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Penerapannya*, (Bandung: sinar baru, 2019), hal. 293

<sup>52</sup> Willian R Tracey, *Managing training dan Development System*, (USA: Amacom, 2014), hal. 53-55.

dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka.<sup>53</sup>

### **C. Implementasi Kepemimpinan Efektif dalam Pendidikan**

Mengutip dari pernyataan Gary Yukl, tentang pemimpin yang efektif, maka pemimpin dikatakan efektif ketika: a) mampu memberikan instruksi kepada bawahan, b) mampu melayani konsultasi bawahan, c) mampu mengaktifkan bawahan agar berpartisipasi dalam program pendidikan, d) dapat melimpahkan wewenang kepada bawahan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut: <sup>54</sup>

#### **1. Memberikan instruksi**

Kepemimpinan efektif harus dapat memberikan perintah ataupun instruksi kepada bawahannya. Sebagai pemimpin harus memiliki kewibawaan dan kharisma agar semua instruksi maupun perintah dapat dilakukan oleh bawahannya. Instruksi yang dimaksud berupa perintah untuk menjalankan tugas-tugas kependidikan.

#### **2. Melayani konsultasi**

Pemimpin yang efektif, harus dapat dan sedia setiap saat dalam melayani konsultasi dari guru, karyawan maupun masyarakat sebagai *stakeholder*. Layanan konsultasi yang diberikan dapat berupa apa saja, terutama yang menyangkut permasalahan dalam pendidikan, pembelajaran dan bentuk kegiatan lain yang berkaitan langsung dengan pendidikan di sekolah/madrasah.

#### **3. Mengaktifkan Partisipasi Bawahan**

Kepemimpinan efektif diharapkan dapat dan memiliki kemampuan yang baik dalam mengikutsertakan bawahannya. Tanpa adanya partisipasi dari orang lain, maka seorang pemimpin tidak akan dapat melaksanakan kepemimpinannya secara

---

<sup>53</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 21

<sup>54</sup> Gary Yukl, *Leadership In Organization ...*, hal. 6-12

maksimal. Partisipasi bawahan sangat diperlukan, sehingga seorang pemimpin harus dapat menarik dan mengaktifkan agar bawahannya mau dan termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan pendidikan.

#### 4. **Melimpahkan Wewenang**

Delegasi, diartikan sebagai pelimpahan wewenang dari seorang pemimpin kepada bawahannya. Pelimpahan wewenang tersebut yang berkaitan dengan pendidikan seperti mengikuti rapat, mengajar dan sebagainya menjadi hak pemimpin kepada bawahannya.<sup>55</sup>

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Garry Yukl tentang langkah kepemimpinan efektif yaitu: a) mampu memberikan instruksi kepada bawahan, b) mampu melayani konsultasi bawahan, c) mampu mengaktifkan bawahan agar berpartisipasi dalam program pendidikan, d) dapat melimpahkan wewenang kepada bawahan, maka penulis tetapkan sebagai grand theory penelitian, untuk membahas dan menganalisis temuan-temuan penelitian tentang kepemimpinan efektif.

### **D. Kepala Madrasah**

#### **1. Pengertian Kepala Sekolah/Madrasah**

Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Sekolah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga sekolah dapat berjalan kurang baik.<sup>56</sup>

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Gary Yukl, *Leadership In Organization...*, hal. 6-12

<sup>56</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 145

<sup>57</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 63



Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.<sup>58</sup> Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Sekolah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan.<sup>59</sup> Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Sekolah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Leithwood mengemukakan bahwa, “*leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.*”<sup>60</sup> Daryanto juga menjelaskan bahwa Kepala Sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 84-85

<sup>59</sup> Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2019), hal. 110

<sup>60</sup> Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership, 2016), hal. 14

<sup>61</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 80

Dengan demikian kepala sekolah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa “*Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*”<sup>62</sup> Kepala sekolah tidak bisa memimpin sekolah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegal.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah.

## **2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah/Madrasah**

Tugas Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah sebagai berikut:<sup>63</sup>

- a. Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program

---

<sup>62</sup> Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2011), hal. 41

<sup>63</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 82

pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.<sup>64</sup>

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.<sup>65</sup> Kemudian Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.<sup>66</sup> Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.<sup>67</sup>

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi

---

<sup>64</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hal. 101

<sup>65</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hal. 84

<sup>66</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...*, hal. 101

<sup>67</sup> Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 2018), hal. 141

terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>68</sup>

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. Amstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*<sup>69</sup> Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala sekolah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap sekolah-sekolah.

### **3. Peranan Kepala Madrasah**

#### **a. Kepala sekolah sebagai Edukator (pendidik)**

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 11

<sup>69</sup> Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2<sup>nd</sup>ed). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2019), hal. 3

<sup>70</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011) hal. 30

Memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik. Pembinaan mental; yaitu membina para tenaga pendidikan tentang hal-hal berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Sebagai *edukator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *edukator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan anatar lain yang mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambahkan wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 99-100

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya.<sup>72</sup>

Melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. *Pertama*; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan.

*Kedua*, memberi kesempatan kepada para tetangga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah.<sup>73</sup>

Peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala sekolah

---

<sup>72</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31

<sup>73</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 103-104

dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.<sup>74</sup>

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah.<sup>75</sup> Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Sebesar apa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.<sup>76</sup>

Kepala sekolah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas sekolah, dapat dianalisis berdasarkan seberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakikatnya kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala sekolah juga harus menjaga hubungan manusia dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap senang dalam melakukan tugasnya.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat

---

<sup>74</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 100-101

<sup>75</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 107

<sup>76</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31

mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.<sup>77</sup>

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, metode yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekuarangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.<sup>78</sup>

e. Kepala sekolah sebagai Leader (pemimpin)

Peran kepala sekolah sebagai leader adalah kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O' Donnell dan Weihrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 109-110

<sup>78</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31-32

<sup>79</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, hal. 103



Dengan kata lain bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan menyakinkan bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Koontz juga, mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin ini harus mampu:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya.
- 2) Memberi bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan sekolah.

f. Kepala sekolah sebagai *Inovator*

Peran kepala sekolah sebagai inovator adalah kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

g. Kepala sekolah sebagai *Motivator*

Peran kepala sekolah sebagai motivator adalah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui peraturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB) Menurut pendapat Stodgil dalam Sugiono ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu: <sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal. 58

- 1) *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
- 2) *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
- 3) *Product emphasis*, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
- 4) *Fronternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
- 5) *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
- 6) *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
- 7) *Initiation*, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
- 8) *Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi/lembaga mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai aeperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini:

- 1) Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.

- 2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- 3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- 4) Perilaku seseorang tidak berbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.<sup>81</sup>

Pelaksanaannya, pekerjaan kepala sekolah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Dinas pendidikelah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di sekolah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).<sup>82</sup>

Peran ganda kepala sekolah sebagai manajer sekolah dan pemimpin pendidikan secara konseptual memiliki 10 layanan atau tanggung jawab penting bagi sekolah, yaitu: pusat komunikasi sekolah, kantor penerimaan bagi transaksi bisnis sekolah, pusat onseling bagi guru dan murid, pusat konseling bagi penyokong sekolah, devisi riset sekolah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, tempat menyimpan rekor sekolah, pusat perencanaan untuk *problem solving* sekolah dan premakarsa perbaikan sekolah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan sekolah dengan masyarakat secara sehat, dan pusat koordinasi

---

<sup>81</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 156-157

<sup>82</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 97-98

kegiatan atau tata usaha sekolah.<sup>83</sup>

Merealisasikan semua tugas dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah seperti yang telah dijelaskan diatas, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah hendaknya dapat memahami langkah-langkah kepemimpinan seperti yang dirumuskan oleh departemen pendidikan nasional sebagai berikut: tahu tugas pokok sendiri, tahu jumlah bawahannya, tahu nama-nama bawahannya, memperhatikan kehadiran bawahannya, memperhatikan peralatan bawahannya, memperhatikan karier bawahannya, memperhatikan kesejahteraan bawahannya, memperhatikan suasana kekeluargaann, memberikan laporan kepada atasannya.

Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan adalah kepribadian dan sikap aktifnya dalam mencapai tujuan. Mereka aktif dan kreatif, membentuk ide daripada menanggapi untuk mereka. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung mempengaruhi perubahan suasana hati, menimbulkan kesan dan harapan, dan tepat pada keinginan, dimungkinkan, dan diperlukan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat mengenal dan mengerti berbagai kedudukan, keadaan, dan apa yang diinginkan, baik oleh guru maupun oleh pegawai tata usaha serta bawahan lainnya, sehingga dengan kerjasama yang baik dapat menghasilkan pikiran yang harmonis dalam usaha perbaikan sekolah. Kegagalan dalam hal ini mencerminkan gagalnya perilaku serta peranan kepemimpinan seorang kepala sekolah. Semua ini perlu menjadi bahan pertimbangan bagi kepala sekolah dalam menyelenggarakan seluruh anggota yang dipimpinnya.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah

---

<sup>83</sup> Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Refika Aditama, 2018), hal. 35

sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah” beberpa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka. Berdasarkan rumusan hasil studi di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut: <sup>84</sup>

- 1) Kepala sekolah berperan sebaagi kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
- 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Sesungguhnya peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas hidup manusia, baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan disetiap waktu. Hersey dan Blanchard menjelaskan “*Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*”. Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi didalamnya telah terjai proses kepemimpinan.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan

---

<sup>84</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, hal. 81-82

yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi.<sup>85</sup>

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukan, *southern Regional Education Board (SREB)* telah mengidentifikasi 13 faktor kritik terkait dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa. Ketiga belas faktor tersebut adalah:

- 1) Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
- 2) Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
- 3) Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
- 4) Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
- 5) Memanfaatkan data untuk memprakasai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan disekolah maupun dikelas secara terus menerus.
- 6) Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa
- 7) Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.
- 8) Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif

---

<sup>85</sup> Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015)  
hal.87

- 9) Memahami bagaimana orang dewasa belajar serta mengetahui bagaimana upaya peningkatan perubahan yang bermakna sehingga kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.
- 10) Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
- 11) Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya seara bijak.
- 12) Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
- 13) Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.

Salah satu peranan kepala sekolah yang sangat penting adalah untuk menyusun program belajar mengajar dan menempatkan tugas masing-masing guru. Guru sebagai pelaksana pendidik, untuk itu kepala sekolah harus benarbenar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang telah dilaksanakn guru. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka sedikit banyaknya kepala sekolah harus mengetahui dan memotivasi. Sebagaimana firman Allah surat An Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي  
 الْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ  
 إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَالِ ءَآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ  
 تَأْوِيلًا

**Artinya:** “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.”<sup>86</sup>

Dewan sekolah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan sekolah. Merekalah yang memiliki visi masa depan, dan mereka jugalah yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengaju pada konsep tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut.<sup>87</sup>

Kepala sekolah mempunyai tugas: memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pengajaran sekolah, uraian pekerjaan: <sup>88</sup>

- 1) Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah
- 2) Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha sekolah
- 3) Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian
- 4) Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan sekolah
- 5) Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan sekolah
- 6) Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga sekolah
- 7) Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
- 8) Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan labolatorium

---

<sup>86</sup> Departemen Agama RI Al Hikmah, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro 2018), hal. 87

<sup>87</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka peajar, 2017), hal. 16

<sup>88</sup> Syafaruddin, *manajemen Lembaga ...*, hal. 87



- 9) Mengatur pembinaan kesiswaan
- 10) Mengatur hubungan antara pemimpin, guru, dan siswa
- 11) Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan sekolah
- 12) Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di sekolah
- 13) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

Kepala sekolah mempunyai tugas membantu guru, memberikan stimulus dan mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Agar pelaksanaan tugas-tugas itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

Peran kepala sekolah dalam upaya peningkatan kerja guru adalah mengamati tindakan atau perkembangan para guru serta dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan para guru, mengembangkan kemampuan para guru serta meningkatkan kualitas para guru, melalui pembinaan/supervisi tersebut. Pemahaman guru setelah memperoleh supervisi/pembinaan yang menjadi focus adalah kemampuan dasar yang dimiliki, yang ternyata guru-guru sudah berkompeten dalam pelaksanaan tugas, hanya masih perlu pembinaan yang intensif terutama tentang menumbuh kembangkan kreativitas siswa, pembuatan/ penggunaan perangkat pembelajaran, serta penanaman komitmen sebagai guru diberbagai kesempatan untuk mewujudkan tugasnya sebagai guru yang professional.

Peningkatan kerja guru dimaksudkan sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan proses dan hasil belajar

mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru terutama dalam proses belajar mengajar. Disamping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.

Berdasarkan uraian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kepala sekolah memegang peran penting dalam perkembangan sekolah, terutama kerja guru. Dengan adanya peran kepala sekolah, maka terjadi peningkatan kerja guru. Hal ini dibuktikan guru datang lebih awal, adanya kerja keras guru, misalnya mengadakan les tambahan bagi siswa, merasa memiliki dan prestasi belajar siswa meningkat serta prestasi kerja guru meningkat. Kepala Sekolah hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur para guru, pegawai tata usaha dan pegawai sekolah lainnya. Dalam kaitan ini Kepala Sekolah tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketata usahaan sekolah, siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa Kepala sekolah dalam memberi pelayanan kepada guru melalui pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru, membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan terhadap guru.





## Bab III

# Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Memberikan Instruksi dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani

**K**epemimpinan efektif harus dapat memberikan perintah ataupun instruksi kepada bawahannya. Sebagai pemimpin harus memiliki kewibawaan dan kharisma agar semua instruksi maupun perintah dapat dilakukan oleh bawahannya. Instruksi yang dimaksud berupa perintah untuk menjalankan tugas-tugas kependidikan. Adapun bentuk instruksi dari kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah sebagai berikut:

### **A. Kepala Madrasah Dalam Memberikan Pekerjaan Kepada Guru Selalu Memberikan Perintah, dan Tidak Bersifat Memaksa**

Sebagai seorang pemimpin pendidikan, kepala madrasah di dalam memberikan instruksi dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, yang pertama adalah memberikan suatu pekerjaan kepada guru dengan memberikan perintah, namun tidak dengan adanya paksaan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah merupakan figur pemimpin yang tidak memiliki jiwa otoriter.

Dalam memberikan instruksi dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah dengan memberikan perintah dalam memberikan suatu pekerjaan kepada guru-guru di madrasah ini. Namun secara pribadi, sebagai kepala madrasah tidak pernah memaksa guru untuk melaksanakan perintah tersebut. Perintah dilaksanakan atas kesadaran dari guru dalam melaksanakan. Dengan tanpa adanya paksaan itulah maka tugas yang dibebankan kepada guru dapat diterima dengan sepenuh hati.<sup>89</sup>

Gaya kepemimpinan kepala madrasah di MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara nampaknya dalam memberikan instruksi dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara cenderung bersifat demokratis. Artinya. Tugas dan perintah dari kepala madrasah tidak mengandung unsur pemaksaan. Walaupun kepala madrasah berhak memaksa bawahannya untuk melaksanakan perintah yang dibebankan kepada guru dan karyawannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Efendi dalam hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.<sup>90</sup>

Selain itu, memberikan pekerjaan ataupun perintah kepada guru sangat tidak baik jika harus paksakan, karena hasilnya akan tidak baik. Keterpaksaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya tidak akan memberikan hasil yang diharapkan. Sehingga dalam memberi perintah, saya memandang guru melaksanakan dengan penuh kesadaran.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

<sup>90</sup> Efendi, Muhammad Rizkon, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMA Negeri 1 Kartasura*, (Surakarta, Tesis PPs UMS tahun 2019), hal. 85

<sup>91</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

Dalam memberikan perintah dan pekerjaan menurut guru di MI Islamiyah 02 Rakit, tidak pernah karena terpaksa menerima perintah atau pekerjaan tersebut, misalnya kepala madrasah memberikan perintah agar menyusun RPP sebelum mengajar, atau menyiapkan media dan alat pembelajaran. Semua dilaksanakan dengan penuh kesadaran akan tugas dan tanggung jawab.<sup>92</sup>

Selama ini kepemimpinan kepala madrasah sangat baik karena beliau tidak pernah melakukan pemaksaan kehendak atas perintah dan pekerjaan yang diberikan. Jika guru tersebut tidak mampu, diberikan kepada guru lain. Dengan demikian kepala madrasah tidak melakukan pemaksaan dalam memberikan pekerjaan kepada guru dan karyawan.<sup>93</sup>

Dalam memberikan instruksi dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilakukan dengan memberikan perintah atau pekerjaan secara langsung kepada guru, khususnya yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik. Hal ini juga dilakukan tanpa ada pemaksaan dari kepala madrasah. Semua diserahkan kepada guru sesuai dengan kapasitas dan kemampuan guru dan karyawan di MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

Kepemimpinan efektif kepala madrasah memberikan instruksi di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dimana selama ini kepala madrasah selalu aktif dalam memberikan semangat dan motivasi kepada guru dalam proses pembelajaran sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya di madrasah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah menerapkan kepemimpinan efektif, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan

---

<sup>92</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

<sup>93</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

sebagai pemberi instruksi, yaitu kepala madrasah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala madrasah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala madrasah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala madrasah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian, menyatakan bahwa kepemimpinan efektif teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan. Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau.

Kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan Berdasarkan hasil penelitian bahwa selama ini kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah menerapkan kepemimpinan efektif, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai selling/ menjajakan, yaitu kepala madrasah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala madrasah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru-guru, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi, kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan

dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala madrasah memberikan insentif kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan, dan kepala madrasah memberikan pujian kepada guru yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional teori dari Hersey dan Blanchard, yang merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan karyawan.

Dari sini dapat diketahui, sebagai seroang pemimpin lembaga pendidikan sudah seharusnya memiliki gaya memimpin yang disukai bawahannya. Sehingga, perintah dan pekerjaan yang diberikan kepada guru akan dilaksanakan dengan sepenuh hati, penuh kesadaran dan yang paling penting tidak unsur pemaksaan dari kepala madrasah.

## **B. Kepala Madrasah Selalu Memberikan Pengarahan Terlebih Dahulu Sebelum Melaksanakan Pekerjaan**

Untuk mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, Kepala Madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum guru melaksanakan pekerjaan. Pengarahan yang dimaksud adalah penjelasan mengenai prosedur dan proses dalam menjalankan tugas yang berikan kepada guru, agar guru memperoleh gambaran jelas bagaimana harus melaksanakan tugas yang dibebankan tersebut.

Sebelum guru melaksanakan pekerjaan yang diberikan, Kepala Madrasah memberikan juklak yaitu petunjuk bagaimana tugas tersebut dilaksanakan melalui pertemuan antara guru dengan kepala madrasah. Dari pengarahan yang diberikan, diharapkan guru memiliki kejelasan dan kemudahan dalam menjalankan tugas tersebut. Misalnya, kepala madrasah memberikan pekerjaan kepada seluruh guru untuk menyusun perangkat pembelajaran dengan kurikulum 2013 yang setahun ini baru berjalan. Sebelumnya mengadakan pertemuan dengan guru untuk memberikan arahan tentang apa dan bagaimana



dalam mengembangkan perangkat pembelajaran dengan kurtilas. Pertemuan inilah yang digunakan untuk memberikan pengarahan atau penjelasan tugas yang diberikan.<sup>94</sup>

Penjelasan tersebut memberikan gambaran, dimana kepala madrasah tidak hanya memberikan pekerjaan saja, namun juga memberikan petunjuk dan pengarahan tentang pekerjaan yang diberikan kepada guru. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan kemudahan guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, cepat dan tepat waktu, serta sasaran yang diharapkan dapat tercapai.

Tujuan pengarahan dilakukan untuk pencapaian tujuan. Contoh lain misalnya memberikan perintah kepada salah satu guru untuk mengikuti pertemuan dinas di kantor dinas pendidikan Kabupaten Banjarnegara berkaitan dengan pelaksanaan UNBK tahun ini. Kepala madrasah memberikan pengarahan tentang tugas tersebut sesuai apa yang harus dilakukan dan dilaporkan. Dengan begitu guru tersebut tidak akan bingung untuk melaksanakan tugas tersebut. Sehingga hasil dari pertemuan itu dapat disampaikan ke madrasah dengan tepat.<sup>95</sup>

Kepala madrasah tidak hanya memberi pekerjaan semata, tetapi bertanggung jawab dengan memberikan pengarahan dan petunjuk tentang pekerjaan tersebut. Misalnya, ketika guru diberi perintah mengikuti pertemuan di Dinas Pendidikan Banjarnegara. Sebelum berangkat, kepala madrasah memberikan pengarahan secara jelas tentang pekerjaan tersebut. Di sinilah fungsi penting dari pengarahan yang disampaikan kepala madrasah.<sup>96</sup>

Pekerjaan yang dibebankan kepada guru dapat selesai tepat waktu dan hasilnya baik yaitu menyusun perangkat pembelajaran dengan kurtilas. Hal ini karena sebelum melaksanakan pekerjaan

---

<sup>94</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

<sup>95</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

<sup>96</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

yang diberikan kepala madrasah terlebih dahulu memberikan arahan, penjelasan dan masukan tentang pekerjaan tersebut. Hal ini yang menyebabkan guru-guru di MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara senantiasa bekerja dengan baik, profesional dan tepat waktu. Itu karena gaya kepemimpinan kepala madrasah yang tidak hanya memberi perintah saja, tetapi juga adanya arahan dan petunjuk kerja.<sup>97</sup>

Berdasarkan pada temuan di atas memberikan penjelasan bahwa gaya kepemimpinan kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara selain memberikan pekerjaan melalui perintah dan tidak ada paksaan, juga memberikan pengarahan dan petunjuk tentang pekerjaan yang diberikan kepada guru. Hal ini tentunya akan menjadikan tugas dan beban guru menjadi lebih mudah dilaksanakan. Adanya pengarahan menjadikan guru lebih cepat dan tepat waktu dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Kepala madrasah selaku pimpinan dapat dengan jelas memberikan arahan atau tugas kepada bawahannya (guru) untuk mengerjakan suatu tugas dan disampaikan dengan jelas dan detail sampai pada isi pokok persoalan yang akan dibicarakan dalam agenda rapat bersama dengan orang tua siswa untuk membahas masalah persiapan Ujian Nasional.<sup>98</sup>

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoah, perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dapat dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5 Januari 2022

<sup>98</sup> Observasi, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 5-10 Januari 2022

<sup>99</sup> Thoah, Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2007), hal. 65

Dengan demikian jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

Empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan. Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau. Gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan karyawan.<sup>100</sup>

Berdasarkan temuan di atas, memberikan bukti bahwa, dalam memberikan instruksi dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara diterapkan dalam pelaksanaan kepemimpinan efektif kepala madrasah. Selain itu gaya memimpin dengan memberi perintah tentang pekerjaan kepada guru sebagai bawahannya serta memberikan pengarahan terlebih dahulu berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab tersebut telah membuktikan bahwa kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah mampu menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif.

---

<sup>100</sup> Paul Hersey Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational Behavior*. Sixth edition, (Singapore: Prentice Hall. 1993), hal. 154



## Bab IV

# Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Melayani Konsultasi Instruksi dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani

Pemimpin yang efektif, harus dapat dan sedia setiap saat dalam melayani konsultasi dari guru, karyawan maupun masyarakat sebagai *stakeholder*. Layanan konsultasi yang diberikan dapat berupa apa saja, terutama yang menyangkut permasalahan dalam pendidikan, pembelajaran dan bentuk kegiatan lain yang berkaitan langsung dengan pendidikan di sekolah/madrasah. Adapun bentuk-bentuk dari kepemimpinan kepala madrasah dalam memberikan pelayanan konsultasi di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah sebagai berikut:

### A. Konsultasi Kesulitan dalam Mengajar

Di dalam memberi konsultasi terhadap guru kepala madrasah melakukan berbagai tindakan seperti mendengarkan setiap permasalahan guru, hal ini diharapkan agar kepala madrasah lebih peduli terhadap setiap masalah yang dihadapi guru, dengan memberi masukan atau ide-ide serta solusi terhadap setiap masalah. Sebagai kepala madrasah harus tahu apa saja permasalahan guru-guru disini misalnya mengenai jam yang bertumburan dan permasalahan di kelas, maka saya harus mendengarkan permasalahannya.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten

Kepala madrasah dalam fungsinya sebagai pemberi konsultasi harus dapat mengetahui secara pasti permasalahan-permasalahan yang hadapi guru, terutama berkaitan dengan kegiatan pendidikan maupun pembelajaran. Ketika kepala madrasah menerima aduan dari guru mengenai permasalahan yang dihadapi, maka kepala madrasah akan segera memberikan layanan konsultasi. Kepala Madrasah akan memberikan masukan atau solusi untuk membantu setiap masalah yang dihadapi untuk mencari jalan keluarnya.<sup>102</sup>

Pelaksanaan Fungsi Konsultasi telah berjalan cukup baik, hal ini dapat dilihat pada saat rapat dinas bulanan, dimana seluruh dewan guru, staf serta karyawan Madrasah diberikan waktu untuk memberikaan tanggapan, pertanyaan, serta sanggahan atas arahan yang diberikan Kepala Madrasah. Hal ini juga dilakukan pada saat-saat tertentu ketika terjadi pelanggaran yang dilakukan dewan guru, staf serta karyawan Madrasah, maka dengan serta merta dewan guru, staf serta karyawan Madrasah akan dipanggil menghadap Kepala Madrasah untuk memberikan klarifikasi yang sifatnya konsultasi kepada Kepala Madrasah agar didapatkan jalan keluar yang baik.

Setiap dan semua pimpinan oganisasi atau unit kerja dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dari anggota organisasi baik oleh pihak yang berwenang mengangkatnya sebagai pimpinan formal, maupun segi anggota yang mendukung dan mengangkatnya manjadi pemimpin informal. Berdasarkan penilaian itu, maka pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh utama yang diyakini mengetahui yang dapat membantu berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi dalam bekerja.

Berdasarkan kondisi di atas menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah memberikan perilaku yang baik karena kepala madrasah di

---

Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>102</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit selalu memberikan konsultasi bagi guru-guru di madrasah akan permasalahan yang dihadapinya.

## **B. Mengarahkan Guru**

Di lingkungan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit, di dalamnya adanya terjadi proses kerja sama dari beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama yang telah dirumuskan dalam perencanaan. Orang-orang yang ada dalam kerja sama tersebut memiliki keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda, sehingga dibutuhkan kepala madrasah yang dapat mengarahkan dan mengontrol kerja mereka.

Kepala sekolah yang baik dapat memberikan solusi kepada kesulitan dan kekeliruan orang yang diawasi bukan menyalahkan dan menjadikan pelanggaran yang tidak bisa diperbaiki, sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik dan tepat.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit dalam wawancara peneliti menjelaskan bahwa, pihaknya mengarahkan setiap guru dalam proses pembelajaran di madrasah ada dua cara yaitu, pengarahan langsung dan pengarahan tidak langsung. Adapun pengarahan langsung yang dimaksudkan adalah pengarahan langsung masuk di kelas melihat proses pembelajaran, dan pengarahan tidak langsung adalah memperhatikan proses pembelajaran di luar kelas atau memeriksa kelengkapan administrasi guru.<sup>103</sup>

Berdasarkan kondisi diatas, disimpulkan bahwa kepala madrasah melayani konsultasi dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilakukan dengan memberikan pengarahan sebagai bentuk layanan konsultasi kepada bawahannya dalam hal ini adalah guru.

---

<sup>103</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

### **C. Memberi Konsultasi**

Konsultasi sebagai satu komponen bimbingan adalah segala usaha memberikan asistensi kepada seluruh anggota staf pendidik dan pada orang tua siswa demi perkembangan siswa yang lebih baik. Sedangkan konseling adalah usaha membantu merefleksi diri siswa melalui wawancara konseling individual maupun kelompok, terlebih lagi jika permasalahan yang dihadapi guru belum terselesaikan dengan tuntas.

Kepala madrasah diharapkan dapat memberikan konsultasi yang baik kepada guru, mau dan bersedia menjadi pendengar yang baik bagi guru dan setiap warga di madrasah. Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat yang mutlak bagi seorang kepala madrasah untuk bisa mempunyai pengaruh yang mutlak terhadap guru dan warga sekolah lainnya. Dengan memiliki pengaruh, seorang kepala madrasah memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan seluruh warga sekolah, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Kepala madrasah dalam melayani konsultasi dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, kepala madrasah harus mau dan bersedia menjadi pendengar yang baik dan memberikan solusi atas apa yang terjadi dengan guru dan warga madrasah lainnya. Kepala madrasah harus mendorong dan membina seluruh warga di madrasah agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan.

Pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam dilingkungan organisasinya. Oleh karena itu dalam kepemimpinan untuk mengaktifkan organisasi, setiap dan semua pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk berkonsultasi dalam mengatasi atau menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Disamping itu tidak mustahil termasuk juga berkonsultasi

mengenai masalah-masalah pribadi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan. Berdasarkan pembahasan di atas maka keterlaksanaan fungsi Konsultasi pada Kepemimpinan efektif Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah berjalan dengan baik dan bersifat dua arah, yaitu komunikasi antara pemimpin dan bawahan sehingga dapat mencitakan generasi siswa yang Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.







## Bab V

# Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Mengaktifkan Partisipasi Bawahan dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani

**K**epemimpinan efektif diharapkan dapat dan memiliki kemampuan yang baik dalam mengikutsertakan bawahannya. Tanpa adanya partisipasi dari orang lain, maka seorang pemimpin tidak akan dapat melaksanakan kepemimpinannya secara maksimal. Partisipasi bawahan sangat diperlukan, sehingga seorang pemimpin harus dapat menarik dan mengaktifkan agar bawahannya mau dan termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan pendidikan.

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam hal participating ialah orientasi tugas yang digabung dengan hubungan atasan bawahan yang intensif.<sup>104</sup> Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

Selama ini kepala madrasah telah menerapkan kepemimpinan efektif, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah dalam

---

<sup>104</sup> Paul Hersey Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational ...*, hal. 160

mengaktifkan dan mengikutsertakan, yaitu kepala madrasah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah dapat diterima oleh semua pihak, selain itu keputusan yang diambil oleh kepala madrasah berdasarkan saran dari guru-guru.

Kepemimpinan efektif kepala madrasah mengaktifkan partisipasi bawahan dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan sebagai berikut:

### **A. Memberikan *Reward* Atau Penghargaan Kepada Guru dan Karyawan**

Kepala madrasah dalam mengaktifkan partisipasi bawahan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah dengan memberikan pujian, penghargaan (*reward*) bahkan insentif kepada guru yang dinilai memiliki kinerja dan dedikasi kepada lembaga pendidikan dengan maksimal. Dan inilah yang menarik untuk diperhatikan adanya penghargaan, pujian bahkan insentif dari kepala madrasah. Hal ini dimaksudkan akan partisipasi guru dan karyawan lain menjadi lebih meningkat dalam berdedikasi kepada lembaga pendidikan.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah, pemberian pujian, penghargaan adalah menjadi salah satu program kepala madrasah sebagai bentuk peningkatan partisipasi guru dalam program pendidikan khususnya dalam menciptakan generasi Qur'ani siswa di madrasah ini. Penghargaan ini sifatnya sebagai bentuk dorongan agar dapat dilakukan oleh guru lainnya. Misalnya, pujian dan insentif diberikan kepada guru dengan kehadiran 100% dalam satu semester. Guru tersebut berhak menerima pujian dan insentif yang disampaikan di depan seluruh warga madrasah ketika pelaksanaan Upacara Bendera hari senin. Tujuannya agar dapat dijadikan contoh bagi guru lainnya. Tidak lebih.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten

Pujian dan intensif memang diperlukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin kepada bawahannya, agar partisipasi guru selalu terjaga dan meningkat. Adanya pujian, penghargaan dan intensif akan menjadi pemicu semangat guru-guru dalam bekerja dan berpartisipasi aktif dalam program pendidikan menjadi lebih baik. Kondisi inilah yang menjadikan kepala madrasah menjalankan perannya sebagai motivator. Tanpa adanya perhatian yang diberikan melalui pujian dan penghargaan, bukan tidak mungkin semangat kerja guru menjadi kurang terjaga yang berdampak pada penurunan partisipasi mereka dalam mencetak generasi Qur'an siswa di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara

Kepala madrasah memberikan penilaian terhadap kinerja guru dan karyawan secara berkala. Dan pada setiap akhir semester ada sebuah penghargaan, pujian, dan juga intensif yang dilaksanakan pada kegiatan upacara bendera di halaman madrasah. Sangat membanggakan, saya merasa terpacu untuk bekerja lebih baik lagi.<sup>106</sup> Pujian dan penghargaan cukup sederhana, tetapi dampaknya sangat besar bagi peningkatan partisipasi guru dan karyawan di lembaga pendidikan. Insentif juga tidak terlalu besar tetapi sangat membantu dalam meningkatkan partisipasi aktif guru dan karyawan. Dan itu yang terpenting dan telah dilakukan oleh kepala madrasah.<sup>107</sup>

Berdasarkan hasil observasi, terdapat bukti penghargaan (reward) yang diterima dari kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara kepada salah satu guru yaitu guru Kelas V karena dedikasi dan kerjanya dengan tingkat kehadirannya di madrasah yang sangat disiplin dan tidak pernah alpa/ijin berupa piagam.<sup>108</sup>

Melihat temuan di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan

---

Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>106</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>107</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>108</sup> Observasi, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10-15 Januari 2022

efektif kepala madrasah dalam mengaktifkan partisipasi bawahan (guru dan karyawan) di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara memang telah benar-benar diterapkan. Dari kepemimpinan inilah, kepala madrasah telah diperlihatkan sebagai motivator bagi guru dan karyawan. Adanya pemberian pujian, penghargaan dan insentif secara tidak langsung dapat berdampak pada peningkatan partisipasi yang tinggi dari guru dan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya khususnya dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.

## **B. Memberikan Kesempatan Kepada Guru dan Karyawan Menyampaikan Gagasan dan Masukan**

Kepemimpinan efektif dari kepala madrasah mengaktifkan partisipasi bawahan dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara adalah dengan Memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan menyampaikan gagasan dan masukan kepada kepala madrasah dan lembaga lembaga pendidikan dalam menentukan kebijakan madrasah.

Guru adalah rekan kerja kepala madrasah. Begitu juga kepala madrasah merupakan partner dari guru di lembaga pendidikan. Jika kepala madrasah merasa menjadi atasan, tentunya guru dalam bekerja akan merasa kurang nyaman sehingga mengurangi sikap profesional guru dalam bekerja. Karena adanya rasa tekanan dari atas. Untuk itu, seorang pemimpin harus mau membuka diri, demokratis dalam memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat.

Sebagaimana disampaikan kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, yang menyatakan bahwa, saya bukan atasan, tetapi rekan kerja dari para guru. Secara pribadi saya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk menyampaikan pendapat berkaitan dengan pendidikan di madrasah ini, siapa saja. Misalnya dalam rapat membahas kurikulum pembelajaran, setiap guru diberikan kesempatan untuk memberikan

pendapat dan masukan berkaitan dengan hal tersebut. Karena saya yakin pemikiran masing-masing guru berbeda dan semua untuk bersama. Jadi dalam rapat tidak bukan milik pribadi seorang kepala madrasah.<sup>109</sup>

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa, sebagai pemimpin, kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara tidak pernah egois khususnya dalam rapat dengan guru dan karyawan. Selalu diberikan waktu yang cukup bagi guru untuk berpendapat sesuai dengan masalah yang dibahas dalam rapat tersebut. Adanya kesempatan yang diberikan kepada guru dalam menyampaikan pendapat khususnya ketika dalam rapat bersama kepala madrasah menjadikan bukti bahwa antara kepala madrasah dan guru di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara tercipta iklim kebersamaan yang harmonis. Hal inilah yang dapat meningkatkan partisipasi aktif bawahan karena sikap demokratis Kepala Madrasah.

Adanya kesempatan yang diberikan kepala madrasah kepada guru dalam menyampaikan pendapat ada setiap kesempatan pertemuan, dibenarkan oleh salah satu guru, yang menyatakan bahwa memang benar ketika ada rapat dengan kepala, beliau selalu memberikan kesempatan kepada semua guru menyampaikan masukan dan pendapat. Sehingga rapat berjalan menyenangkan, karena kepala madrasah memberikan kesempatan penuh kepada guru.<sup>110</sup>

Hal senada juga di sampaikan salah satu guru lain yang menyatakan bahwa, kesempatan berpendapat selalu diberikan kepada guru dalam pertemuan atau rapat-rapat madrasah. Pimpinan selalu terbuka terhadap semua pendapat dan masukan dari guru dalam rapat membahas program pendidikan madrasah. Jadi, kami sebagai guru merasa dihargai oleh pimpinan.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>110</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>111</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

Selanjutnya dari hasil observasi penelitian ditemukan ketika dalam rapat guru-guru dan kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara membahas persiapan Ujian Tengah Semester, kepala madrasah dalam memimpin rapat senantiasa memberikan kesempatan bagi guru menyampaikan pendapatnya secara bergantian berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam rapat. Semua pendapat dijadikan pertimbangan oleh kepala madrasah dalam mengambil kebijakan dan keputusan rapat. Selain itu juga kepala madrasah tidak pernah memaksakan kehendaknya dalam setiap rapat dengan dewan guru. Hal tersebut sangat jelas terlihat partisipasi guru dan karyawan dalam program pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.<sup>112</sup>

Berdasarkan temuan di atas membuktikan bahwa, kepala madrasah mengaktifkan partisipasi bawahan dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara. Salah satunya adalah dengan memberikan kesempatan yang luas kepada semua guru dalam menyampaikan ide, saran, masukan dan pendapat dalam setiap rapat madrasah. Hal ini menunjukkan dengan kepemimpinan kepala madrasah tersebut, maka partisipasi aktif dari guru dan karyawan dapat ditingkatkan secara maksimal.

### **C. Menerima Saran dan Masukan Dari Guru dan Karyawan**

Jika diperhatikan, pemimpin jarang yang bersedia menerima saran dan masukan dari bawahannya. Hal ini terjadi karena adanya rasa gengsi ataupun karena merasa 'aku adalah pemimpin'. Sehingga pemimpin merasa paling pandai, paling mampu dan paling berkuasa dalam organisasi yang dipimpinnya. Namun, hal ini tidak berlaku di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, karena kepala madrasah selalu terbuka dalam menerima masukan dan saran dari para guru maupun karyawannya

---

<sup>112</sup> Observasi, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10-15 Januari 2022

yang berkaitan dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah tersebut.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah, bahwa saran dan masukan dari guru sangat penting untuk kemajuan dan peningkatan madrasah. Untuk itu, sebagai kepala madrasah sudah seharusnya respons dan terbuka terhadap saran dan masukan dari guru. Dengan demikian, maka guru akan selalu terbuka dengan pimpinannya, merasa tidak takut dan dekat dengan pemimpinnya. Hal akan menjadikan hubungan guru dan kepala menjadi lebih harmonis. Apakah dengan menerima saran dari bawahan, seorang pemimpin akan dipandang rendah? Tidak. Justru guru dan karyawan akan merasa segan dan hormat kepada pimpinannya. Guru merasa sangat dihargai kedudukannya sebagai pendidik, sehingga mereka akan semakin aktif dalam berpartisipasi dan loyal terhadap lembaga pendidikan.<sup>113</sup>

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa, seorang pemimpin yang mau dan terbuka dalam menerima saran dari bawahan tidak akan merendahkan seorang pimpinan di mata bawahannya. Hal ini bahkan akan membuat bawahan semakin merasa menghormati pimpinannya. Guru juga akan merasa lebih dihargai sebagai pendidik. Lain halnya jika seorang pemimpin yang egois, tidak mau menerima masukan dan saran dari orang lain, maka hubungan dalam organisasi menjadi tidak harmonis.

Kepala madrasah sangat terbuka dalam menjalankan kepemimpinannya. Guru akan dimintai saran mengenai program pembangunan tempat parkir. Saran yang diberikan guru mendapat respons baik dari kepala madrasah dan mau menerima saran tersebut. Hal ini membuktikan bahwa kepala madrasah dapat menerima saran dari guru dan karyawan yang merupakan bawahannya.<sup>114</sup>

Kepala madrasah/sekolah mau dan dapat menerima saran dari bawahannya. Tetapi di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit

---

<sup>113</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>114</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022



Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, kepala madrasah sama seperti guru-guru di sini. Jabatan memang berbeda, tetapi dalam bekerja beliau senantiasa mau dan dapat menerima saran bawahannya dalam segi apapun. Khususnya yang berkaitan dengan peningkatan program pendidikan yaitu mencetak generasi Qur'ani siswanya.<sup>115</sup>

Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah mengaktifkan partisipasi bawahan dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara direalisasikan melalui sikapnya yang mau dan dapat menerima saran dan masukan dari bawahannya. Sekecil masukan apapun, jika dinilai dapat meningkatkan mutu pendidikan maka kepala madrasah dapat menerima masukan dan saran tersebut. Hal inilah yang menjadikan guru dan karyawan senantiasa menunjukkan partisipasi aktif yang tinggi dalam menjalankan tugas, karena hubungan yang harmonis dalam organisasi selalu terjalin dengan baik.

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills, human skills dan technical skills*.<sup>116</sup>

Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi

---

<sup>115</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 10 Januari 2022

<sup>116</sup> Willian R Tracey, *Managing training an Development System*, (USA: Amacom, 2004), hal. 53-55.

untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau. Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Danim, ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka.<sup>117</sup>

Kepemimpinan efektif kepala madrasah diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para guru untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para guru-guru. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri guru mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja.

Pada saat dengan gigihnya Kepala Madrasah berusaha mengaktifkan dewan guru, staf serta karyawan Madrasah dalam pelaksanaan program-program Madrasah, maupun pada saat urun rembuk penyusunan program dan perencanaan madrasah baik jangka panjang maupun jangka pendek, hal ini dilakukan agar pada saat pengambilan keputusan serta pada saat pelaksanaan hasil keputusan semua dapat dengan ikhlas dan penuh tanggung jawab melaksanakannya karena telah menjadi keputusan bersama.

Untuk menjadi berwibawa, seorang pemimpin tidak perlu menjadi orang yang ditakuti karena mudah atau senang menghukum atau memberikan sanksi. Demikian juga kepemimpinan bukan untuk menggunakan kelebihan atau kekuasaan berdasarkan posisi atau kemampuan kenerja, sehingga merasa senang berperilaku menjauh dari anggota organisasi. Selanjutnya kepemimpinan juga tidak boleh berperilaku menyembunyikan kelemahan atau kekurangan, agar tidak diketahui anggota organisasi. Kelebihan atau kekurangan pemimpin tidak boleh dijadikan alasan untuk menjauh atau menghindar dari anggota organisasi.

---

<sup>117</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 21

Perilaku itu justru akan mengundang dan mendatangkan kesulitan dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektikan organisasi, karena anggota organisasi tidak mengetahui bantuan apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan pimpinan. Disamping itu perilaku kepemimpinan yang tertutup dapat berdampak pemimpin dapat dipandang sebagai orang diluar organisasi (*out group*) fungsi ini dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi juga tidak boleh dilakukan pemimpin untuk meminta diistimewakan atau diperlakukan berbeda dari anggota organisasi lainnya. Yang terjadi dilapangan ketika Kepala Madrasah bersifat tertutup, sehingga terkesan “menakutkan”, akibatnya guru serta para wakil kepala sekolah mempunyai kecendrungan ragu dalam berpartisipasi pada pelaksanaan program yang dijalankan oleh Kepala Madrasah.

Fungsi partisipasi bukan tidak berjalan dengan baik, namun belum optimal, hal ini disebabkan karena ada keraguan dalam diri Kepala Madrasah apakah Guru atau Wakil Kepala Madrasah mampu menjalankan atau tidak, sehingga ada beberapa kebijakan yang tidak dijalankan sepenuhnya oleh guru dan Wakil Kepala Madrasah, melainkan dilakukan langsung oleh Kepala Madrasah, seperti contohnya pada saat pagi hari Kepala Madrasah dengan sangat sigap melakukan sidak pada setiap kelas, hal ini kurang efektif, berikan wewenang pada guru dan wakil kepala madrasah untuk dapat berpartisipasi menjalankan program Madrasah guna mencapai kedisiplinan para warga Madrasah pada umumnya. Berdasarkan pembahasan diatas maka keterlaksanaan fungsi Partisipasi pada Kepemimpinan efektif kepala madrasah melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur’ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dinilai sudah cukup baik dimana Kepala Madrasah masih merasa belum dapat melakukan tugas-tugasnya sendiri tanpa partisipasi dari para guru dan wakil Kepala Madrasah.



## Bab VI

# Kepemimpinan Efektif Kepala Madrasah Melimpahkan Wewenang dalam Mewujudkan Generasi Qur'ani

**H**ersey dan Blanchard, menyatakan seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.<sup>118</sup> Pelimpahan wewenang tersebut berkaitan dengan pendidikan seperti mengikuti rapat, mengajar dan sebagainya menjadi hak pemimpin kepada bawahannya. Bentuk pendelegasian kepemimpinan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sebagai berikut:

### **A. Peningkatan Profesionalisme Melalui Tugas Pendidikan**

Kepemimpinan efektif kepala madrasah melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, adalah dengan melalui pemberian tugas pendidikan, seperti workshop, rapat-rapat dan pertemuan lain yang bersifat pendidikan.

---

<sup>118</sup> Paul Hersey Blanchard, Kenneth H. *Management for Organizational ...*, hal. 179

Pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam proses pembelajaran, oleh karena itu mutu dan profesionalitasnya harus terus ditingkatkan untuk menunjang proses kegiatan belajar dan mengajar yang bermutu dan berkualitas. Langkah yang ditempuh sekolah dalam melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara pendidik dan tenaga kependidikan dengan pelimpahan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur'ani tenaga pendidik dan kependidikan melalui program *workshop* rutin internal satu tahun dua kali. Kemudian pembinaan guru baik yang terstruktur maupun individual, pembinaan rutin sekolah melalui KKG juga beberapa pelatihan dan *workshop* yang diadakan DIKNAS maupun Kementerian Agama juga diikuti dengan tujuan meningkatkan kualitas SDM (tenaga pendidik dan kependidikan).<sup>119</sup>

Tenaga pendidik dan kependidikan Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara secara rutin mendapatkan pembinaan dari Kepala Madrasah setiap bulan sekali. Selain itu madrasah juga mengadakan kegiatan *workshop* dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara.<sup>120</sup>

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit, yaitu: (1) dengan melaksanakan kegiatan pelatihan, *workshop* dan lokakarya guna meningkatkan kemampuan guru baik yang dilaksanakan oleh madrasah maupun lembaga lain dan secara mandiri beberapa guru meningkatkan kompetensi pendidikannya dengan kuliah S2 atau mengikuti pelatihan yang relevan. (2) dengan rapat guru sebagai wahana pembinaan dilakukan rutin tiap satu bulan sekali sebagai tindak lanjut supervisi. Selain itu guru-guru juga diikutkan dalam KKG,

---

<sup>119</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 15 Januari 2022

<sup>120</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 15 Januari 2022

*workshop* dan pelatihan eksternal yang biasanya diselenggarakan oleh Kementerian Agama ataupun lembaga lain.<sup>121</sup>

Hasil observasi diperoleh data bahwa untuk peningkatan SDM guru di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit mengikutsertakan guru untuk pelatihan-pelatihan dan *workshop* baik di tingkat internal maupun eksternal baik dari Kemenag maupun lembaga lain. Strategi yang dilakukan di tingkat Kabupaten Kebumen dengan meningkatkan faktor internal meliputi: 1) kualifikasi guru yang meyakinkan pada murid dan orang tua/wali murid; 2) Kemampuan manajerial dan kepemimpinan Kepala Madrasah. Peningkatkan faktor eksternal dilakukan dengan: 1) memperkuat koordinasi antara Dinas Pendidikan dan sekolah; 2) memperkuat pembinaan dengan pelatihan, bintek dan sosialisasi yang terkait dengan pendidikan; 3) membangun komunikasi dua arah dengan menggunakan fasilitas SMS, WA, *E-mail*, *Facebook*, dan Surat.<sup>122</sup>

Dalam melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara peningkatan profesionalitas pendidik serta tenaga kependidikan yang dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit, berdasarkan wawancara adalah dengan cara sebagai berikut: 1) melalui kegiatan *workshop* rutin internal sekolah dua kali dalam setahun; 2) melalui pembinaan rutin satu bulan sekali; 3) melalui pembinaan guru secara terstruktur maupun individual, 4) melalui kegiatan rutin Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG); 5) melalui pelatihan dan *workshop* eksternal yang dilaksanakan kantor Dinas Pendidikan atau lembaga terkait lainnya.

Selanjutnya, dalam dunia pendidikan, pendidik (guru) merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan proses pembelajaran sangat ditentukan oleh kemampuan pendidik dalam

---

<sup>121</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 15 Januari 2022

<sup>122</sup> Observasi, MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 15-30 Januari 2022

mengelola kelas dan menyampaikan materi pembelajarannya. Jadi dalam sistem pendidikan, bila tanpa didukung dengan pendidik yang handal, maka akan sia-sia belaka. Dalam melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, maka Kepala Madrasah telah melimpahkan wewenang dan perintah kepada pendidik dan tenaga kependidikan yaitu: <sup>123</sup>

1. Melalui *meeting* secara terus-menerus baik terbatas maupun pleno dan dilakukan selama satu bulan sekali atau sesuai kebutuhan. *Meeting* yang dilakukan dengan memberikan pembinaan dan pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.
2. Membandingkan dengan lembaga pendidikan lain yang lebih unggul dengan tujuan agar para pendidik dan tenaga kependidikan mau belajar dan mengambil kelebihan yang dimiliki sekolah lain yang lebih unggul sehingga mampu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme.
3. Mendorong para pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan studi lanjut, hal ini bertujuan untuk meningkatkan wawasan dan ketrampilan para pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan kompetensinya sehingga dapat bekerja secara efektif.
4. Kepala Madrasah dalam melaksanakan kebijakan memberikan contoh secara langsung.

Dalam proses pemberian wewenang dan perintah terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit sehingga dapat menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dan unggul.

---

<sup>123</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 17 Januari 2022

## **B. Kepala Madrasah Memantau Pekerjaan Guru**

Menjadi tugas kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit untuk melakukan pemantauan seluruh pekerjaan bawahannya yaitu guru dan karyawan. Pemantauan yang dilakukan adalah untuk memastikan bahwa tugas yang diwakilkan oleh guru dapat terlaksana dengan baik. Hal ini yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dengan melimpahkan wewenang kepada bawahan.

Sebagaimana disampaikan kepala madrasah bahwa, setiap kali saya memberikan wewenang atau mendelegasikan guru, selalu saya pantau. Tujuannya untuk memastikan tugas tersebut dilaksanakan dengan baik. Misalnya, ketika saya memberikan wewenang kepada wakil kepala bidang kurikulum untuk memimpin rapat guru, saya selalu memantau, baik secara langsung maupun tidak langsung tanpa sepengetahuan guru. Hal ini untuk mengetahui sejauhmana kemampuan guru tersebut dalam memimpin rapat.<sup>124</sup>

Hal senada juga disampaikan guru yang pernah didelegasikan dalam kegiatan pertemuan dengan guru madrasah lain. Dalam pertemuan tersebut, kepala madrasah melakukan pemantauan secara tidak langsung, yaitu hanya meminta berita acara pertemuan dan rangkuman hasil pertemuan. Hal ini menjadikan guru yang diberikan wewenang mewakili Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit harus benar-benar bersikap profesional. Karena hasil dari pertemuan tersebut harus dapat dipertanggung jawabkan di hadapan kepala madrasah.<sup>125</sup>

Penjelasan kepala madrasah dan guru Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit membuktikan bahwa dalam pelimpahan wewenang, melalui indikator mendelegasikan, kepala madrasah berperan sebagai pengawas tugas guru. Peran inilah yang sering dijadikan kepala madrasah untuk menilai sejauhmana kemampuan guru

---

<sup>124</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 20 Januari 2022

<sup>125</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 20 Januari 2022



ketika diberikan wewenang untuk menjadi perwakilan madrasah dalam pertemuan-pertemuan di luar madrasah yang berkaitan dengan tugas pendidikan. Dengan demikian kepala madrasah dapat mengetahui tingkat profesionalisme guru dan karyawannya. Seperti dalam pertemuan antar guru, antar kepala madrasah bahkan dalam pertemuan dinas.

### **C. Kepala Madrasah Memberikan Tanggung Jawab Penuh Kepada Guru dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

Kepemimpinan situasional kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit dengan indikator mendelagasikan, kepala madrasah memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada guru yang didelegasikan khususnya pada kegiatan atau pertemuan kedinasan, seperti rapat di kantor Dinas Pendidikan maupun di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

Delegasi yang diberikan kepada salah satu guru adalah sebuah pelimpahan wewenang sepenuhnya. Artinya, kepala madrasah memberikan kepercayaan dan tanggung jawab sepenuhnya kepada guru tersebut. kepala madrasah tidak akan ikut campur dengan tugas yang diwakilkan tersebut. Tujuannya, agar guru yang diberi tugas dapat bersikap profesional sebagai seorang delegasi. Dapat memberikan laporan secara profesional hasil dari pekerjaan tersebut.<sup>126</sup>

Ketika kepala madrasah mendelegasikan guru pada pertemuan di luar madrasah dan bersifat kedinasan, semua diserahkan secara penuh tanggung jawab tersebut melalui penerbitan surat tugas dari kepala madrasah. Seperti ketika guru diberi tanggung jawab mewakili rapat kedinasan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013 (Kurtilas) mata pelajaran agama, secara resmi memperoleh surat tugas beserta kelengkapan lain termasuk akomodasinya. Ini adalah tanggung jawab yang harus diemban sebagai delegasi dari kepala madrasah. Harus

---

<sup>126</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 20 Januari 2022

bersikap profesional karena mewakili institusi dan organisasi.<sup>127</sup>

Selanjutnya dari hasil observasi, kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit memberikan tugas kepada seorang guru biologi untuk dapat mengikuti rapat di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Banjarnegara selama 3 hari dalam rangka untuk mengikuti pelatihan kurikulum 2013. Kepala madrasah juga menerbitkan surat tugas resmi sebagai dasar penugasan tersebut.<sup>128</sup>

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit telah menerapkan kepemimpinan efektif dengan indikator mendelagasikan yang dibuktikan adanya guru yang diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk mewakili madrasah mengikuti berbagai pertemuan kedinasan baik dari kantor Kementerian Agama maupun kantor Dinas Pendidikan, Kabupaten Banjarnegara. Selain itu guru juga diberi tugas untuk mengikuti berbagai pertemuan antar guru yang membahas program pendidikan.

Selain itu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah menyatakan seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.

Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah mengimplementasikan kepemimpinan efektif, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional

---

<sup>127</sup> Wawancara, Kepala MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 20 Januari 2022

<sup>128</sup> Observasi, MI Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara, 20 Januari 2022

yang diberikan pimpinan kepada para karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan profesionalisme guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menjalankan perannya sebagai pemberi instruksi, mengikutsertakan, dan mendelegasikan, dan keempat indikator ini merupakan kriteria dalam melihat kepemimpinan efektif yang dijalankan kepala madrasah.

Kepemimpinan situasional kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan efektif dengan cara delegasi dapat dilihat dari cara pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuat keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pengontrolan atas tugas-tugasnya, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk mengemban tanggung jawab dalam pengarahannya sendiri.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala madrasah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi madrasah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).

Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills*, *human skill* dan *technical skills*.<sup>129</sup> Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh tracey, yaitu:

---

<sup>129</sup> Willian R Tracey, *Managing training an Development System*, (USA: Amacom, 2004), hal. 53-55.

1. *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seseorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh secara keseluruhan.
2. *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
3. *Technical skills*, yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala madrasah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid.

Dengan demikian, kepala madrasah mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya. Keterlibatan kepala madrasah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala madrasah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari madrasah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka.

Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan

akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah ialah: rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pengambilan keputusan yang tepat merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya sekolah efektif. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang ditugaskan kepadanya untuk tampil mewakili anggotanya, terutama dalam mengambil keputusan. Dalam mengambil keputusan kepala madrasah dituntut untuk dapat melibatkan semua komponen yang ada dengan mengedepankan sistem musyawarah.

Pada dasarnya seluruh kegiatan yang berlangsung dalam sebuah madrasah merupakan akibat atau konsekuensi dari berbagai keputusan yang diambil pimpinan. Apakah pada akhirnya madrasah berhasil mencapai sasaran secara efisien atau sebaliknya mengalami kegagalan, ditentukan oleh ketepatan dari berbagai keputusan yang diambil kepala madrasah sebagai pimpinan. Salah satu fungsi pokok pimpinan dalam manajemen adalah fungsi pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Dengan demikian seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan perlu memiliki pikiran dan kehati-hatian, karena harus membawa organisasi ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama. Selain itu juga harus mampu memilih berbagai alternatif yang terbaik, sehingga dituntut pula kemampuan analisis untuk memilih pemecahan masalah yang rasional.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara telah dilaksanakan dengan

baik. Semua responden menjawab bahwa proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil musyawarah, bahkan kolektif kolegial. Di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara membagi dua tahapan proses pengambilan keputusan, pertama melalui rapat harian dan kedua rapat pleno. Rapat harian diikuti oleh kepala madrasah, pengurus Badan Pelaksana Pendidikan (BPP), wakil kepala madrasah, dan Kepala TU. Kemudian hasil dari keputusan rapat harian akan dibawa rapat pleno yang dihadiri oleh seluruh warga madrasah yang bertujuan hasil keputusan bisa diikuti dan tidak menutup kemungkinan jika ada ide atau gagasan yang baik dan diikuti oleh mayoritas warga madrasah maka keputusan yang diambil adalah suara terbanyak.

Kepala Madrasah merupakan manusia sosial, yang tidak akan dapat berkerja sendiri, oleh sebab itu terdapat para Wakil Kepala Madrasah, yang bertugas sebagai perpanjangan tangan Kepala Madrasah dibidangnya masing-masing, agar dapat menerima pelimpahan wewenang untuk dapat menetapkan keputusan pada bidangnya masing-masing yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi maupun secara kelembagaan Madrasah Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan atau kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar.

Fungsi pendelegasian dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi dibidangnya, karena tidak mungkin dilaksanakan sendiri pimpinan puncak. Dengan kata lain pimpinan puncak sendiri tidak banyak artinya dan tidak dapat berbuat banyak dalam mewujudkan efektifitas organisasi. Usahnya untuk memajukan dan mengembangkan eksistensi organisasi sesuai visinya kemas depan. Melalui pelaksanaan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, sebagaimana telah diuraikan di atas sangat memerlukan kesediaan dan kemampuannya mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pada pimpinan-pimpinan unit kerja bawahannya.

Semua fungsi kepemimpinan tersebut pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik dan taktik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut akan tampil berupa rasa segan, rasa hormat, dan kepatuhan tanpa perasaan dipaksa, yang akan memudahkan pengendalian organisasi. Fungsi delegasi merupakan satu kesatuan dengan fungsi partisipasi, karena ketika fungsi delegasi dilakukan dengan baik, maka fungsi partisipasi pun berjalan dengan baik. Ketika Kepala Madrasah sudah mendelegasikan tugas pada guru dan para wakil Kepala Madrasah.

Namun yang terjadi selama ini, terkadang Kepala Madrasah enggan mendelegasikan tugasnya kepada guru dan para wakil Kepala Madrasah, banyak faktornya mungkin karena merasa bahwa tugas tersebut dapat dilakukan sendiri, atau bahkan ketidakpercayaan pada bawahan. Yang pada akhirnya Kepala Madrasah melakukan sendiri tugas tersebut, walau sebenarnya bias di delegasikan pada bawahan.

Berdasarkan pembahasan diatas maka keterlaksanaan fungsi Delegasi pada Kepemimpinan efektif Kepala Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara udah berjalan dengan baik, karena pada beberapa hal ada keengganan Kepala Madrasah mendelegasikan tugasnya baik kepada guru maupun kepada Wakil Kepala Madrasah.



## Bab VII

# Penutup

**K**epemimpinan efektif kepala madrasah memberikan instruksi dalam mewujudkan generasi Qur’ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan dengan cara: 1) memberikan pekerjaan kepada guru selalu memberikan perintah, dan tidak bersifat memaksa; 2) memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan.

Kepemimpinan efektif kepala madrasah melayani konsultasi dalam mewujudkan generasi Qur’ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan dengan cara: 1) melayani konsultasi kesulitan dalam mengajar guru; 2) Mengarahkan guru; dan 3) memberi konsultasi kepada guru, karyawan dan masyarakat.

Kepemimpinan efektif kepala madrasah mengaktifkan partisipasi bawahan dalam mewujudkan generasi Qur’ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan dengan cara: 1) Memberikan reward atau penghargaan kepada guru dan karyawan; 2) Memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan menyampaikan gagasan dan masukan; dan 3) Menerima saran dan masukan dari guru dan karyawan.



Kepemimpinan efektif kepala madrasah melimpahkan wewenang dalam mewujudkan generasi Qur'ani di Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah 02 Rakit Kecamatan Rakit Kabupaten Banjarnegara dilaksanakan dengan cara: 1) Peningkatan Profesionalisme Melalui Tugas Pendidikan; 2) Kepala madrasah memantau pekerjaan guru; dan 3) Kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan.



## Daftar Pustaka

- Anoraga, *Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2011.
- Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result*. (2<sup>nd</sup>ed), London and Philadelphia: Kogan Page, 2019.
- Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka peajar, 2017.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011.
- Asmara, U. Husna. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2015
- Asrul & Syafaruddin. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2017
- Anzizhan & Syafaruddin. *Psikologi Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Grasindo, 2017
- As'ad, Muhammad, *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, Yogyakarta: Liberty Press, 2016
- BSNP, *Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*, Jakarta: Kemendiknas. 2007 (file berbentuk PDF)

- Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: Diponegoro 2018.
- Depag RI, *Peraturan Pembinaan Madrasah Dalam Rangka Otonomi Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Bimbingan Islam, 2011.
- Dirawat, dkk, *1 Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2013.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Efendi, Muhammad Rizkon, *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SMA Negeri 1 Kartasura*, Surakarta, Tesis PPs UMS tahun 2019.
- Fauziana, Sartika Putri, *Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah Di Taman Kanak-Kanak Assalam 1 Sukarame Bandar Lampung*, Tesis: PPs Universitas Islam Raden Intan Lampung, Tahun 2020.
- Goodwin, *Theoris of Leadership*, New Jersey: Mc Graw Hill Company, 2016.
- Greenfield, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Bumi Aksara, 2017.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2015.
- Hasmayati, Yanti, *Pengaruh Efektifitas kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru*, Jurnal Manajeral Vo 9 No 18, 2011.

- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Manajement*, Yogyakarta: Andi Offset, 2014
- Iyeng, Wiraputra, *Beberapa Aspek Dalam Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Baratara Karya Aksara, 2011.
- Ismail, Surya, *Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Dalam Manajemen Sekolah Di Aceh Tamiang (Study Casus SD Negeri 2 Percontohan)*, Tesis PPs Universitas Islamiyah 02 Sumatera Utara, Medan, tahun 2020.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo, 2015.
- Komariah, Aan dan Ceppy Triatna, *Visionari leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2016.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, Malang: Aditya media publishing, 2012.
- Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011
- Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2018.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, Malang: el-Hikmah, 2011.
- Mujiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: Ull Press, 2012.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2015.
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 2019.

- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2013.
- Patimah, Siti, *Manajemen Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Malang: Jurnal el-Harakah. 2013.
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Rustadi, R. Achmad, *Gaya Kepemimpinan*, Bandung: Armico, 2017.
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, Journal of Educational Administration. 2011.
- Semiawan, Cony, *Memupuk Bakat dan Kreatifitas Siswa*, Jakarta: Gramedia, 2014.
- Soliha, Euis, *Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah di SMAN Se-Kabupaten Lumajang*, Tesis: PPs Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, tahun 2020.
- Soetopo, Hendyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 2014.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Multi Pressindo, 2019.
- Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 2018.
- Sukarto, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 2013.
- Supardi dan Syaiful Anwar, *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, Jogjakarta: UII Press, 2014.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2016.

- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2015.
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press, 2017.
- Tracey, Willian R., *Managing training an Development System*, USA: Amacom, 2014.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori Penerapannya*, Bandung: Sinar Baru, 2019.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, (*Leadership In Organization*), Jakarta, PT. Indeks, 2016.



## Biodata Penulis



**Tuslam.** Lahir di Banjarnegara pada 15 Januari 1983. Penulis bertempat tinggal di Desa Kebakalan Rt 003 Rw 003, Kec. Mandiraja, Kab. Banjarnegara. Pekerjaan penulis sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Riwayat pendidikan dasar ditempuh tahun 1989 untuk TK dan lulus tahun 1995 pada tingkat MI. Pendidikan menengah lulus pada 1998 di salah satu MTs. Pendidikan MA lulus pada tahun 2001, dan dilanjutkan D2 yang lulus pada tahun 2005. Untuk pendidikan S1 diselesaikan pada tahun 2011.

