

**MENEJEMEN KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA  
MADRASAH DALAM MEWUJUDKAN MADRASAH HEBAT  
BERMARTABAT DI MI MA'ARIF NU 2 TAMANSARI  
PURBALINGGA**



**TESIS**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister  
dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh:**

**SOLAHUDIN AHMAD FAQIH  
NIM. 1910673**

**PROGRAM PASCASARJANA  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NADHALTUL ULAMA  
(IAINU) KEBUMEN  
2021**



**PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
IAINU KEBUMEN  
TERAKREDITASI BAN PT**

Jalan Tentara Pelajar No. 25 Telp/Fax (0287) 385902 Kebumen 54316

Website: [www.pasca.iainukebumen.ac.id](http://www.pasca.iainukebumen.ac.id) Email:

[info@pascaiaainukebumen.ac.id](mailto:info@pascaiaainukebumen.ac.id)

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

**Hal : Tesis**

Kepada:

Yth. Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen

c/q Biro Tesis

Di Tempat

*Assalamualaikum Wr.Wb.*

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pasca Sarjana IAINU Kebumen No.In. 11/PS-MPI/IAINU/SK/D/069/2021 Tertanggal 14 Februari 2021 tentang Judul dan Pembimbing Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana Magister (S.2) Tahun Akademik 2020/2021. Atas tugas kami sebagai Pembimbing Tesis Saudara:

Nama : Solahudin Ahmad Faqih

NIM : 1910673

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Akademik : 2020/2021

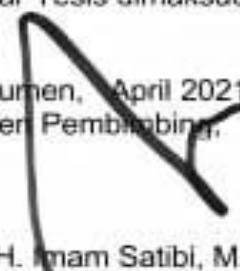
Judul Tesis : Menejemen Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam mewujudkan Madrasah Hebat Bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap Tesis tersebut sebagai hasil penelitian / kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke sidang, munaqasyahkan Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Demikian semoga dalam waktu dekat bisa dimunaqasyahkan, dan bersama ini kami kirimkan 4 (empat) eksemplar Tesis dimaksud.

*Wassalaamu'alaikum Wr.Wb.*

Kebumen, April 2021  
Dosen Pembimbing,

  
Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I.

## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: Manajemen Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam mewujudkan Madrasah Hebat Bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 9 Juni 2021  
Waktu : 13.00 – 14.00 WIB

### Oleh:

Nama : Solahudin Ahmad Faqih  
NIM : 1910673  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang : **Fikria Najitama, M.S.I** (.....)  
Sekretaris Sidang : **Faisol, M.Ag** (.....)  
Penguji I : **Dr. Sudadi, M.Pd.I** (.....)  
Penguji II : **Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I** (.....)

Kebumen, 9 Juni 2021

Program Pascasarjana

Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen

Direktur,



**Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I**

NIDN. 2131038501

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : SOLAHUDIN AHMAD FAQIH

NIM : 1910673

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, 31 Mei 2021

Yang Menyatakan,



**Solahudin Ahmad Faqih**

NIM 1910673

## MOTTO

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Artinya: “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”  
(An Najm: 39)<sup>\*)</sup>

---

<sup>\*)</sup> Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Puslitbang Agama Islam Kementerian Agama RI, 2017), h. 321

## **PERSEMBAHAN**

Dengan ketulusan hati dalam menggapai kebahagiaan, tesis ini ku persembahkan kepada :

1. Untuk Orang tua yang selalu bermunajat pada Robbul 'Izzah mendambakan Dzurriyatan Thoyyibah
2. Untuk Istriku yang selalu setia dalam do'a dan semangat dalam kemuliaan hidup dan kemanfaatan bagi diri dan orang lain.
3. anak-anakku, yang selalu mengikuti langkah perjuangan mencari ilmu dalam menggapai harapan yang gemilang.
4. Untuk kakak-kakak dan adik-adiku yang selalu memberikan dukungan dan dorongan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Untuk Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari dan Dewan guru yang telah ikut membantu dengan setulus hati untuk terselesaikan tesis ini.
6. Untuk bapak ibu semua yang ikut terlibat dalam kelancaran terselesaikannya tesis ini.
7. Terima kasih atas semua dukungan dan kerjasamanya. Semoga Alloh Tabaaroka wa Ta'alaa membalas dengan dimudahkannya segala urusan, dan hidup penuh barokah serta pahala yang belipat untuk kehidupan diakhirat.

## ABSTRAK

Solahudin Ahmad Faqih; **Menejemen Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah dalam mewujudkan Madrasah Hebat Bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga**, Tesis Pascasarjana, IAINU Kebumen, 2021.

Penelitian ini didasari oleh pentingnya menejemen kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat . Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *Technical Skills*, *Human Skills*, dan *Conceptual Skills* kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi, dan keabsahan data menggunakan triangulasi, dan teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut. (1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga. ditunjukkan dengan kepala madrasah yang mampu dalam mengembangkan wawasan dan keterampilan serta sikap kerja para guru menjadi lebih baik. Kepala madrasah terus melakukan pemantauan dan pembinaan kepada para personil madrasah, terutama kepada para guru agar terus meningkatkan kompetensinya; (2) Bimbingan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga, ditunjukkan dengan kepala madrasah yang menjalin hubungan baik dengan para personil madrasah. Kepala madrasah melakukan komunikasi dua arah dan menjaga keharmonisan di antara para warga madrasah; (3) dorongan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga.ditunjukkan dengan kepala madrasah melakukan perencanaan strategis madrasah. Kepala madrasah bersama dengan tim melakukan perencanaan yang jelas mengenai arah madrasah.

Kata kunci: Menejemen Kepemimpinan, Kepala Madrasah, dan Madrasah Hebat

## ***ABSTRACT***

Solahudin Ahmad Faqih NIM: 1910673. **Management of Madrasah Principal Democratic Leadership in realizing Great Dignified Madrasahs at MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga**, Postgraduate Thesis, IAINU Kebumen, 2021.

This research is based on the importance of democratic leadership management of madrasah principals in realizing great and dignified madrasahs. In this regard, this study aims to determine the Technical Skills, Human Skills, and Conceptual Skills of the head of the madrasah in realizing a great and dignified madrasah in MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga.

This research is a qualitative research. Data collection using interviews, observation, and documentation, and the validity of the data using triangulation, and data analysis techniques include data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

This study produces the following conclusions. (1) The leadership style of the madrasah principal in improving teacher performance at MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga. shown by the principal who is able to develop insight and skills as well as a better working attitude of the teachers. The head of madrasah continues to monitor and provide guidance to madrasah personnel, especially for teachers so that they continue to improve their competence; (2) The guidance of the head of madrasah in improving teacher performance at MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga, is shown by the principal who maintains good relations with madrasah personnel. The madrasah principal maintains two-way communication and maintains harmony among madrasah members; (3) encouragement of madrasah principals in improving teacher performance at MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga. It was shown by the madrasah principal to carry out madrasah strategic planning. The madrasah principal together with the team make a clear plan regarding the direction of the madrasah.

Keywords: Leadership Management, Madrasah Principals, and Great Madrasah



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

### 1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan ha
18	ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki
22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El

24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	'	Apostrof
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
  - a. Vocal rangkap ilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
  - b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya ( *الْفَاتِحَةُ* = *al-fātiḥah* ), ( *الْعُلُومُ* = *al-'ulūm*), dan ( *قِيمَةٌ* = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya ( = *ḥaddun*), ( = *saddun*), ( = *ṭayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya ( *الْبَيْتُ* = *al-bayt*), ( = *al-samā'*).
6. *Tā'marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā'marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya ( *رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ* = *ru'yat al-hilāl* ).
7. Tanda apostrof (') sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya ( *رُؤْيَةُ* = *ru'yah* ), ( *فُقَهَاءُ* = *fuqahā'*).

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ. الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.  
وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ.  
وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. حَقَّ مَا بَعْدَهُمْ

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas lindungan lindungan, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabat Beliau.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Rektor Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, Beliau Yth. Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I. yang telah banyak membantu penulis dalam penelitian, sehingga tesis ini dapat terwujud.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen, Beliau Yth. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I.
3. Dosen Pembimbing, Beliau Yth. Dr. H. Imam Satibi, S.Ag., M.Pd.I. yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu.
4. Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, beserta para staf Program Pascasarjana Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama (IAINU) Kebumen yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat waktu.
5. Kepala madrasah, para guru, dan staf serta siswa-siswi MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga yang telah memberikan kesempatan dan kerjasama yang baik, sehingga pelaksanaan penelitian berjalan lancar.
6. Istri dan anak-anakku yang senantiasa memberikan doa dan motivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar.

7. Teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan motivasi, dan dukungan moral.

Semoga berbagai amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT, dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca. *Amiin Yaa Robbal 'Alamin.*

Kebumen, April 2021  
Penulis,



Solahudin Ahmad Faqih  
NIM 1910673

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	v
MOTTO .....	vi
PERSEMBAHAN .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	x
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	11
A. Deskripsi Teori .....	11
1. Kepemimpinan Demokratis .....	22
2. Kepemimpinan Ing Ngarso Sung Tulodo Ing Madyo Mangun Karso Tutwuri Handayani .....	27
3. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	49
4. Madrasah Hebat Bermartabat .....	52
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	55
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	56
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	56
C. Subyek Penelitian .....	57
D. Teknik Pengumpulan dan Keabsahan Data .....	59
E. Keabsahan Data .....	60
F. Teknik Analisis Data .....	
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	63
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	63
1. Sejarah Singkat MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga	64
2. Letak Geografis .....	

3. Visi Misi dan Tujuan MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga .....	65
4. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan .....	67
5. Keadaan Siswa-siswi di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga .....	69
6. Keadaan Fasilitas Pendidikan di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga.....	69
B. Deskripsi Penelitian	
1. Gaya kepemimpinan Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan teladan kepada yang dipimpin dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat..	70
2. Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan bimbingan dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat .....	80
3. Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan dorongan untuk mewujudkan madrasah hebat bermartabat .....	83
C. Pembahasan Hasil Penelitian	
1. Gaya kepemimpinan Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan teladan kepada yang dipimpin dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat .....	87
2. Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan bimbingan dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat .....	92
3. Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan dorongan untuk mewujudkan madrasah hebat bermartabat .....	95
	99
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	100
A. Simpulan .....	
B. Saran .....	101
	107
DAFTAR PUSTAKA .....	
LAMPIRAN .....	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Daftar Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sesuai dengan Status Kepegawaian .....	66
Tabel 4.2 Daftar Pendidik yang Sudah Sertifikasi <sup>10</sup> .....	67
Tabel 4.3 Data Siswa MI Ma'arif NU 02 Tamansari Tahun 2020/2021 .....	68
Tabel 4.4 Daftar Sarpras di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga .....	69

---

<sup>10</sup> Dokumentasi, Data karyawan MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga, dikutip tanggal 20 Maret 2021

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara .....	107
Lampiran 2. Hasil Wawancara .....	110
Lampiran 3. Dokumentasi Foto Penelitian.....	117
Lampiran 4. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian .....	124
Lampiran 5. Daftar Riwayat Hidup.....	125



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Manusia, menurut kodratnya merupakan makhluk sosial. Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki kemampuan, kebutuhan, dan kebiasaan untuk berkomunikasi dan berhubungan, serta berorganisasi dengan orang lain. Aristoteles di abad ke-4 SM mengatakan bahwa manusia adalah *zoon politicon*. Manusia adalah makhluk yang tidak pernah bisa lepas dari masyarakatnya. Hidup sebagai manusia hanya mungkin dalam organisasi.<sup>1</sup> Manusia disebut juga sebagai *homo socius*, yaitu suatu komunitas umat yang mempunyai kewajiban dan tanggung jawab terhadap sesama dan lingkungannya. Manusia adalah makhluk yang utama dan harus menjadi rahmat bagi alam semesta. Hidup bermasyarakat dan berorganisasi secara kolektif merupakan fitrah manusia.<sup>2</sup>

Menurut Daft dalam Andreas mengemukakan bahwa, organisasi merupakan kumpulan orang yang mempunyai suatu tujuan serta dirancang secara sengaja untuk beraktifitas yang dikoordinasikan secara sistematis dan terbuka serta terkait dengan lingkungan eksternal. Demikian juga dalam dunia pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan harus dibentuk organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan.<sup>3</sup> Di Indonesia, perihal lembaga pendidikan diatur dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 13-16 yang menjelaskan tentang jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, non formal, dan informal. Sedangkan jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Sementara itu jenis pendidikan terdiri dari pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Di mana jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tersebut dapat

---

<sup>1</sup> Mansyur Semma, *Negara dan Korupsi, Pemikiran Mochtar Lubis atas Negara, Manusia Indonesia, dan Perilaku Politik*. Edisi I. (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2018), h. 2

<sup>2</sup> Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*. (Jakarta: Gema Insani Press. Gerungan, 2015), h. 285

<sup>3</sup> Budihardjo, Andreas, *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. (Jakarta: Presetiya Mulya Publishing, 2011), h. 14

diwujudkan dalam bentuk satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.<sup>4</sup>

Sistem Pendidikan Nasional yang menjelaskan bahwa pendidikan dilakukan agar mendapatkan tujuan yang diharapkan bersama yaitu: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>5</sup>

Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian dimanapun berada termasuk organisasi lembaga sekolah/madrasah. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap kepala sekolah berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi tenaga pendidik dan kependidikan disekolah yang ia pimpin, agar terpenuhi volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan tersebut.<sup>6</sup>

Kepala Madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunya perilaku nakal peserta didik. Oleh karena itu, kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses PP 28 tahun 1990 bahwa: kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan lainnya, dan pendaya gunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana sertakepala madrasah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.<sup>7</sup>

Keberhasilan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya sangat ditentukan oleh kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang tercapainya tujuan sekolah. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah adalah

---

<sup>4</sup> Lihat Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

<sup>5</sup> Lihat Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, *tentang sistem pendidikan nasional*.

<sup>6</sup> Mulyasa. E, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 26

<sup>7</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 25

menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam lembaga pendidikan itu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.<sup>8</sup>

Salah satu bentuk kepemimpinan adalah kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang penting dalam rangka pengelolaan. Oleh sebab itu kemampuan secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), yaitu kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan. Jadi, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu: 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing; 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.<sup>9</sup>

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.<sup>10</sup> Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan, pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.<sup>11</sup>

Kepala sekolah akan berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Betapa penting peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan, ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai tujuan tersebut, yaitu: 1) Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah;

---

<sup>8</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 47

<sup>9</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), h. 104-105.

<sup>10</sup> Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : PT.Grasindo, 2015), h.154.

<sup>11</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta : Rajawali Pers, 1990), h. 323.

2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.<sup>12</sup>

Disinilah tampak secara jelas peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Para kepala sekolah yang mendapat kepercayaan memimpin sekolah, perlu menyenangkan dan menyintai pekerjaan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya. Kepala sekolah perlu menyusun program yang mempunyai daya tarik berkaitan dengan mutu sekolah.<sup>13</sup>

Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan, kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi tenaga kependidikan lain di sekolah. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan dalam perubahan- perubahan yang dilakukan dan diharapkan, perlu dipersiapkan kepala sekolah profesional, yang mau dan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien.<sup>15</sup>

Ada tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah : pertama keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; kedua keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin; ketiga keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>16</sup>

Dari ketiga keterampilan tersebut keterampilan manusiawi menuntut adanya keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin. Dalam hal ini, potensi sumber daya manusia terutama guru merupakan objek yang harus mendapatkan prioritas dalam peningkatan kualitasnya. Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari jenis maupun isinya. Namun, jika kita selami lebih dalam lagi tentang isi yang terkandung dari setiap jenis kompetensi,

---

<sup>12</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 81-82.

<sup>13</sup> Saiful Sagala, *Manajemen Strategic Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 93.

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. v-vi.

<sup>16</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. v-vi.

sebagaimana disampaikan oleh para ahli maupun dalam perspektif kebijakan pemerintah, kiranya untuk menjadi guru kompeten atau professional bukan sesuatu yang mudah. Untuk mewujudkan dan meningkatkan sekolah diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dan komprehensif. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan mutu, terutama meningkatkan mutu sekolah.<sup>17</sup>

Salah satu tipe kepemimpinan yang digunakan dalam dunia pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini dianggap sebagai tipe yang paling ideal dan yang paling baik terutama untuk kepentingan pendidikan.<sup>18</sup>

Berdasarkan teori di atas, penulis mengembangkan indikator tipe kepemimpinan demokratis yaitu: 1) Mau menerima pendapat, kritik dan saran; 2) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; 3) Selalu bersedia menolong guru dan karyawan lain; 4) Mampu menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.

Konsep Trilogi kepemimpinan Ki Hadjar yang berbunyi *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, *Ing Madya Mangun Karsa*, *Tut Wuri Handayani* ini, menurut Ki Priyo Dwiarto, anggota Majelis Luhur Persatuan Tamansiswa, mengandung maksud bahwa tanpa adanya keteladanan seorang pemimpin (*ing ngarsa sung tuladha*), yang pro-aktif mengikuti dinamika dalam masyarakat (*ing madya mangun karsa*), dan kemudian menerapkan pembinaan dan pengawasan melekat (*Tut Wuri Handayani*), maka pemahaman dan pelaksanaan pendidikan yang bertujuan memerdekakan jiwa masyarakat mustahil dapat tercapai

Sedangkan menurut Amir Tengku Ramly, *Ing Ngarsa Sung Tuladha* berarti *ing ngarsa* yaitu di depan atau di muka, *sun* berasal dari kata *ingsun* yang artinya saya, *tuladha* berarti tauladan. Jadi makna *Ing Ngarsa Sun Tuladha* adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi bawahan atau anak buahnya. Dalam hal ini yang harus dipegang teguh oleh seorang pemimpin adalah tauladan. Sebagai seorang pemimpin atau komandan harus memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam segala langkah dan tindakannya agar dapat menjadi panutan bagi anak buah atau bawahannya.

---

<sup>17</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 39.

<sup>18</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 59

Pada *Ing Madya Mangun Karsa*, kata *ing madya* artinya di tengah-tengah, mangun berarti membangkitkan atau menggugah dan karsa diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari *kata Ing Madya Mangun Karsa* adalah seorang pemimpin di tengah kesibukannya harus mampu membangkitkan atau menggugah semangat kerja anggota bawahannya. Seorang pemimpin hendaknya juga mampu memberikan inovasi-inovasi di lingkungan tugasnya dengan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan kerja. *Tut Wuri Handayani*,<sup>19</sup> semboyan ini berarti “mengikuti di belakang sambil memberi pengaruh.” Menurut Ki Hadjar Dewantara, semboyan tersebut maksudnya adalah jangan menarik-narik dari depan, biarkanlah mereka mencari jalan sendiri, kalau anak-anak salah jalan barulah si pamong (guru) boleh mencampurkan dirinya.<sup>20</sup>

Berdasarkan keterangan di atas bahwa *Tut Wuri Handayani* berarti mengikuti dari belakang, tetapi tidak melepaskan anak-anak didik dari pengawasan. Maksudnya “berjalan di belakang” adalah memberi kebebasan kepada anak-anak untuk melatih mencari jalan sendiri. Sementara, tugas sebagai pendidik wajib memberi koreksi bila si anak didik menghadapi suatu bahaya yang tak dapat dihindarinya dengan fikiran atau tenaga sendiri. Memberikan kebebasan kepada anak didik seperti itu merupakan ekspresi demokrasi, sedang seorang pemimpin (pamong) memiliki kewajiban mengawasi kepada mereka. Itulah kebijaksanaan Sang pamong (pendidik)

Untuk mengetahui bahwa kepala MI Ma’arif NU 2 Tamansari Purbalingga telah melaksanakan indikator gaya kepemimpinan demokratis dalam rangka mewujudkan madrasah hebat bermartabat, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul, “Manajemen Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Mewujudkan Madrasah Hebat Bermartabat di MI Ma’arif NU 2 Tamansari Purbalingga”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

---

<sup>19</sup> Abuddin Nata, *Tokoh-tokoh Pendidikan Islam di Indonesia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), h. 127.

<sup>20</sup> Ki Hadjar Dewantara, *Asas-asas dan Dasar-dasar Tamansiswa*, Cet. III, (Yogyakarta: Majelis Luhur Tamansiswa, 2014), h. 23

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan teladan kepada yang dipimpin dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat ?
2. Bagaimana Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan bimbingan dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat?
3. Bagaimana Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan dorongan untuk mewujudkan madrasah hebat bermartabat?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan teladan kepada yang dipimpin dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat
2. Untuk mengetahui Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan bimbingan dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat?
3. Untuk mengetahui Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga dalam memberikan dorongan untuk mewujudkan madrasah hebat bermartabat?

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat baik manfaat secara teoritis maupun manfaat praktis.

#### **1. Manfaat teoritis**

Diharapkan juga bisa menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam dunia pendidikan khususnya mengenai perencanaan pembinaan guru, dan lebih jauh penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan pada penelitian berikutnya yang berkaitan dengan kinerja guru.

## 2. Manfaat praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat di antaranya :

- a. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pengetahuan tentang proses penerapan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat.
- b. Bagi lembaga pendidikan, bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan percontohan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
- c. Bagi MI Ma'arif NU 2 bermanfaat sebagai bahan informasi dan masukan untuk bahan upaya peningkatan mutu madrasah

## **E. Sistematika Penulisan Tesis**

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri atas lima bab, sebagai berikut:

Bab I, pendahuluan, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis

Bab II, berisikan tentang Landasan Teori. Pada bagian ini terdiri dari manajemen kepemimpinan demokratis.

Bab III, berisikan metode penelitian. terdiri dari jenis penelitian, tempat dan waktu, informan penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan analisis data

Bab IV, berisikan hasil penelitian dan pembahasan. Hasil wawancara yang dilakukan selama penelitian, hasil observasi yang telah dilakukan, dan juga hasil analisis tentang manajemen kepemimpinan demokratis

Bab V penutup. terdiri dari kesimpulan dan saran.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Kepemimpinan Demokratis

###### a. Pengertian Kepemimpinan Demokratis

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>1</sup> Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata ‘*Leader*’ artinya pemimpin atau ‘*to lead*’ artinya memimpin.<sup>2</sup> Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilakukan.<sup>3</sup> Sedangkan menurut Stephen P. Robbins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian.<sup>4</sup>

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan pemimpin itu sendiri maupun tujuan organisasi yang dipimpinya. Sebagaimana menurut Rue & Byars, bahwa *leader is one who obtains followers and influences them in setting and achieving objectives*.<sup>5</sup> Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai pemimpin, maka seseorang harus mempunyai pengikut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa, sehingga mau melakukan kehendak pemimpin, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

---

<sup>1</sup> Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 87

<sup>2</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara budaya organisasi*, (Malang: Aditya media publishing, 2012), h. 37

<sup>3</sup> Jamal Ma'mur Amani, *Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidik*. Yogyakarta: Diva Press, 2015), h. 94

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, (Prentice-Hl. 2013), h, 112

<sup>5</sup> Rue, L.W. & Byars, L.L. *Management: Skills and application*. (<sup>8</sup>thed.). New York: Irwin cGraw Hill, 2012), h. 311

Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, *the good leader tends to share decision making and share responsibility*.<sup>6</sup> Menurut Winston & Patterson, bahwa “hal penting bagi para pemimpin yaitu tidak menetapkan visi organisasi, tetapi juga harus mampu memberikan pemahaman kepada pengikut tentang tugas yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut.”<sup>7</sup>

Dari beberapa pengertian tentang pemimpin yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang memberikan bimbingan, pengarahan, pengaturan, dan pengelolaan terhadap orang lain, agar melakukan sesuatu. Pemimpin bertugas mempengaruhi dan bertanggungjawab terhadap aktivitas individu untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mencapai tujuan organisasi. Seberapa baik kemampuan seseorang dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin di hadapan para pengikutnya, maka sebaik itu pula pengaruh yang ditunjukkan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun nonformal.

Wirawan mendefinisikan bahwa Kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda, Dalam

---

<sup>6</sup> Paul Sadler, *Leadership*. (London: Kogan Page, 2017), h. 69

<sup>7</sup> Winston, B.E. & Patterson, K. *An integrative definition of leadership*. International Journal of Leadership Studies, 1, 2, 15.

kepemimpinan politik pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *speaker of parlement*, ketua partai dan sebagainya, Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rector, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.<sup>8</sup> Sedangkan Nurjin Syam dalam Dirawat, dkk, 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 formal.<sup>9</sup>

Pengertian kepemimpinan itu bersifat universal, berlaku dan terdapat pada berbagai bidang kegiatan hidup manusia. Oleh karena itu, sebelum dibahas pengertian kepemimpinan yang menjurus pada bidang pendidikan, maka perlu dipahami dahulu pengertian kepemimpinan yang bersifat universal. Kepemimpinan berarti kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Dengan kekuasaannya mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Isu kepemimpinan disini sangat penting karena kepemimpinan berbeda dari manajemen, dan kekuatan utama dibelakang perubahan yang berhasil adalah kepemimpinan, bukan manajemen. Tanpa kepemimpinan yang cukup memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan makin kecil. Menurut Kotter, tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.<sup>10</sup>

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara

---

<sup>8</sup> Wirawan, *Kepemimpinan teori psikologi, Prilaku organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2013), h. 7

<sup>9</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2013), h. 23

<sup>10</sup> John Kotter, *What Leaders really Do, Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2011), h. 10

seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.

Seorang yang melaksanakan sistem kepemimpinan secara efektif, berarti ia memiliki bakat kepemimpinan yang kualitasnya baik dan kuantitasnya besar. Berbeda dengan pendapat bahwa kepemimpinan sebagai ilmu, yang menitikberatkan kepemimpinan pada proses belajar dan latihan (empiris). Dengan demikian, bahwa kepemimpinan akan berlangsung efektif, bilamana berada ditangan orang-orang yang berpengalaman atau terlatih dalam memimpin. Dengan belajar dari sebuah pengalaman, seseorang akan menjadi terampil dan ahli dalam melaksanakan kepemimpinan, tanpa mempersoalkan berbakat atau tidak.

Berdasarkan pada definisi-definisi di atas, menurut Wahjosumidjo terdapat beberapa hal penting yaitu: 1) Kepemimpinan dilihat sebagai serangkaian proses atau tindakan; 2) Adanya tujuan yang hendak dicapai bersama; 3) Fungsi kepemimpinan itu adalah untuk mempengaruhi, menggerakkan orang lain dalam kegiatan atau usaha bersama; 4) Kegiatan atau proses memimpin untuk antar beberapa pemberian contoh atau bimbingan kegiatan atau usaha yang terorganisasi; 5) Kegiatan tersebut berlangsung dalam organisasi formal; 6) Kepemimpinan juga diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari suatu jabatan administrasi.<sup>11</sup>

Sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengajadijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Menurut Pierce dan Newstrom dalam Syafaruddin menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen sebagai berikut: 1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas; 2) Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin; 3) Konteks adalah situasi (formal atau tidak

---

<sup>11</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2014), h. 17

formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut; 4) Proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan; 5) Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk)<sup>12</sup>

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja. Berikut ulasannya:

- 1) *Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.
- 2) *Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang diharapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.<sup>13</sup>

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

---

<sup>12</sup> Syafaruddin, *Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015), h. 5-6

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 49

Pemimpin demokratis menurut Asmani adalah pemimpin yang menganggap dirinya bagian dari kelompoknya dan bersama-sama bertanggung jawab dalam pelaksanaan tujuannya.<sup>14</sup> Tipe kepemimpinan demokratis ini memang paling sesuai dengan konsep Islam Yang mana di dalamnya banyak menekankan prinsip musyawarah untuk mufakat. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Q.S Ali Imron ayat 159, yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (Q.S Ali Imron: 159)<sup>15</sup>

Ayat di atas menyebutkan bahwa manusia diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingat bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Berdasarkan ayat di atas, tepat sekali apabila kepemimpinan demokratis itu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan dalam kepemimpinan demokrasi ini setiap personal dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengembangkan misi kedewasaan anak.

Dalam dunia pendidikan, pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia senantiasa berusaha membangun semangat anggota kelompoknya dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya untuk mencapai tujuan yang telah diprogramkan secara bersama-sama. Kepemimpinan yang demokratis ini akan selalu tampak dalam mempengaruhi

---

<sup>14</sup> Jamal Ma'mur Amani, *Pengelolaan ...*, hal. 102

<sup>15</sup> Kementerian Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Duta Ilmu, 2015), h. 189

anggotanya dan selalu berusaha untuk : 1) Meningkatkan interaksi kelompok untuk perencanaan kooperatif dan 2) Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial.

Kedua usaha itu akan dapat tercapai jika ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan secara demokratis memberi tugas dan tanggung jawab secara bersama-sama antara pemimpin dengan anggota kelompoknya. Dengan demikian akan tercipta suasana yang harmonis serta dapat meningkatkan semangat kelompok dan kerja sama dalam memantapkan kebijaksanaan.

Sementara itu Kartini Kartono menyatakan bahwa Pemimpin demokratis adalah pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Pemimpin menyadari dia memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari seluruh anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota.<sup>16</sup> Kepemimpinan yang demokratis itu dalam situasi yang normal, keadaannya lebih *superior* daripada kepemimpinan otoriter maupun bebas. Sebab utamanya ialah: a) Orang bisa menghimpun dan memanfaatkan semua informasi dan kearifan dari semua anggota kelompok, dan b) Orang tidak menandalkan diri pada kepandaian maupun kemampuan pemimpin saja.

Kartini Kartono menyatakan bahwa biasanya kepemimpinan demokratis berlangsung mantap dengan gejala-gejala sebagai berikut.

- 1) Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor
- 2) Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman dalam melaksanakan setiap tugas kewajibannya.
- 3) Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya.
- 4) Pemimpin berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.188-189.

<sup>17</sup> Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.190.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Sudarwan Danim, adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama,
- 2) Pimpinan menganggap bawahan sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab,
- 3) Disiplin, tetapi tidak kaku, jika ada masalah diselesaikan bersama,
- 4) Memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, dan
- 5) Komunikasi bersifat terbuka dan dua arah.<sup>18</sup>

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut.

- 1) Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari anggapan bahwa manusia merupakan makhluk yang paling mulia di dunia.
- 2) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan.
- 3) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- 4) Memberikan kebebasan kepada bawahan tetapi juga tetap membimbingnya.

#### b. Teori Kepemimpinan

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, prilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Menurut Rasmianto untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola sekolah/Sekolah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala sekolah/Sekolah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis.<sup>19</sup>

Kepala sekolah/Sekolah menurut Bafadal harus mampu memberikan peran sebagai seorang inisiator, inspirator, partisipator dan motivator kepada guru, siswa,

---

<sup>18</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: RinekaCipta. 2014), h.76.

<sup>19</sup> Rasmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, (Malang: Jurnal el-Harakah, 2013), h. 17



dan karyawan untuk sama-sama menciptakan sinergisitas dalam meningkatkan kinerja lembaga untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan.<sup>20</sup>

Menurut Mulyadi menyebutkan bahwa teori kepemimpinan juga membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.<sup>21</sup> Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, menurut Danim di antaranya ialah:<sup>22</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.<sup>23</sup> Dalam keadaan bagaimanapun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memandari 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>24</sup> Jadi dalam hal ini seseorang yang ingin

---

<sup>20</sup> Ibrahim Bafadal. *Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Askara, 2016), h. 64

<sup>21</sup> Mulyadi, *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Madrasah*, (Malang: el-Hikmah, 2010), h. 44

<sup>22</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Sekolah: Dari unit Birokrasi ke lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), h. 7

<sup>23</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru ...*, h. 7

<sup>24</sup> Siti Patimah, *Kepemimpinan Islam; Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015), h. 32

menjadi pemimpin dituntut untuk mempelajari ilmu kepemimpinan dan ilmu-ilmu lainnya yang mempunyai 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>25</sup>

### 4) Teori Kontingensi/Situasional

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori 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>26</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 SMPat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

## 2. **Kepemimpinan *Ing Ngarso Sung Tulodo Ing Madyo Mangun Karso Tutwuri Handayani***

Menurut Moh. Yamin, ajaran kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara yang populer di kalangan masyarakat adalah Ing Ngarsa Sun Tulodo, Ing Madya Mangun Krsa, *Tut Wuri*

---

<sup>25</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), h. 33

<sup>26</sup> Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Press, 2012), h. 18

*Handayani*. Secara tegas dalam pengertian tersebut, seorang pemimpin harus memiliki ketiga sifat tersebut agar dapat menjadi panutan bagi bawahan atau anak buahnya.<sup>27</sup>

Adapun ketiga ajarannya, yakni *Ing Ngarso Sun Tulodo*, *Ing Madyo Mbangun Karso*, dan *Tut Wuri Handayani* akan dibahas pada penjelasan berikut:

a. *Ing Ngarsa Sung Tuladha*

*Ing Ngarsa Sung Tulodo*, *Ing ngarso* mempunyai arti di depan atau di muka, *Sung* berasal dari kata *Ingsun* yang artinya saya, *Tulodo* berarti tauladan. Jadi makna *Ing Ngarso Sung Tulodo* adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang-orang di sekitarnya. Sehingga yang harus dipegang teguh oleh seseorang adalah kata suri tauladan. Dalam ajaran Ki Hajar yang pertama ini menggambarkan situasi dimana seorang pemimpin bukan hanya sebagai orang yang berjalan di depan, namun juga harus menjadi teladan bagi orang-orang yang mengikutinya. Kata *Ing Ngarso* tidak dapat berdiri sendiri, jika tidak mendapatkan kalimat penjelas dibelakangnya.

Sedangkan menurut Amir Tengku Ramly, *Ing Ngarsa Sun Tuladha* berarti *ing ngarsa* yaitu di depan atau di muka, *sun* berasal dari kata *ingsun* yang artinya saya, *tuladha* berarti tauladan. Jadi makna *Ing Ngarsa Sung Tuladha* adalah menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi bawahan atau anak buahnya. Dalam hal ini yang harus dipegang teguh oleh seorang pemimpin adalah tauladan. Sebagai seorang pemimpin atau komandan harus memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam segala langkah dan tindakannya agar dapat menjadi panutan bagi anak buah atau bawahannya.

Jika dimasukkan dalam konteks kepemimpinan maka semboyan tersebut akan menciptakan seorang pemimpin yang disegani dan berwibawa karena menggambarkan seorang pemimpin yang mampu menempatkan diri dimanapun dia berada namun tetap berwibawa.

*Ing ngarsa sung tuladha* memiliki arti disaat pemimpin berada di depan, maka pemimpin tersebut harus mampu memberikan contoh baik secara sikap, perilaku, kebijakan maupun pemikirannya. *Ing madya mangun karso* memiliki arti, ketika

---

<sup>27</sup> Moh. Yamin. *Menggugat Pendidikan Indonesia: Belajar dari Paulo Freire dan Ki Hajar Dewantara*. (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2019), h. 193-194)

pemimpin berada ditengah-tengah anggotanya maka pemimpin tersebut harus mampu memberikan motivasi kepada anggotanya untuk terus maju memperjuangkan tujuan Bersama.

Sedangkan bagi seorang guru harus mampu menjadi contoh bagi siswanya, baik sikap maupun pola pikirnya. Anak akan melakukan apa yang dicontohkan oleh gurunya, bila guru memberikan teladan yang baik maka anak akan baik pula perilakunya. Dalam hal ini, guru harus selalu memberikan pengarahan dan mau menjelaskan supaya siswa menjadi paham dengan apa yang dimaksudkan oleh guru.

Seorang pemimpin/Kepala Madrasah menerapkan “*Ing Ngarsa Sung Tuladha*” artinya didepan memberikan contoh dan aspek serta kompetensi yang ada dalam teori, dimana kepala sekolah sudah memberikan contoh dan menjadi teladan bagi guru, staff dan murid serta warga sekolah/madrasah yang berada di lingkungan.

b. *Ing madya mangun karsa*

Pada *Ing Madya Mangun Karsa*, kata *ing madya* artinya di tengah-tengah, *mangun* berarti membangkitkan atau menggugah dan *karsa* diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari kata *Ing Madya Mangun Karsa* adalah seorang pemimpin di tengah kesibukannya harus mampu membangkitkan atau menggugah semangat kerja anggota bawahannya. Seorang pemimpin hendaknya juga mampu memberikan inovasi-inovasi di lingkungan tugasnya dengan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan kerja.

*Ing Madya Mbangun Karsa Ing Madyo* artinya di tengah-tengah, *Mbangun* berarti membangkitkan atau menggugah dan *Karso* diartikan sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari *Ing Madya Mbangun Karsa* adalah seseorang ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat. Karena itu seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi dilingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan. Ajaran kedua ini sarat dengan makna kebersamaan, kekompakan, dan kerjasama. Seorang pemimpin tidak hanya melihat kepada orang yang dipimpinnya, melainkan ia juga harus berada di tengah-tengah orang yang dipimpinnya. Maka sangat tidak terpuji bila seorang pemimpin hanya diam dan tak berbuat apa-apa sedangkan orang yang dipimpinnya menderita. Selain itu pemimpin harus kreatif dalam memimpin,

sehingga orang yang dipimpinnya mempunyai wawasan baru dalam bertindak. Ditambah lagi seorang pemimpin harus melindungi segenap orang yang dipimpinnya.

c. *Tut Wuri Handayani*

*Tut Wuri Handayani*,<sup>28</sup> semboyan ini berarti “mengikuti di belakang sambil memberi pengaruh.” Menurut Ki Hadjar Dewantara, semboyan tersebut maksudnya adalah jangan menarik-narik dari depan, biarkanlah mereka mencari jalan sendiri, kalau anak-anak salah jalan barulah si pamong (guru) boleh mencampurkan dirinya.<sup>29</sup>

Berdasarkan keterangan di atas bahwa *Tut Wuri Handayani* berarti mengikuti dari belakang, tetapi tidak melepaskan anak-anak didik dari pengawasan. Maksudnya “berjalan di belakang” adalah memberi kebebasan kepada anak-anak untuk melatih mencari jalan sendiri. Sementara, tugas sebagai pendidik wajib memberi koreksi bila si anak didik menghadapi suatu bahaya yang tak dapat dihindarinya dengan fikiran atau tenaga sendiri. Memberikan kebebasan kepada anak didik seperti itu merupakan ekspresi demokrasi, sedang seorang pemimpin (pamong) memiliki kewajiban mengawasi kepada mereka. Itulah kebijaksanaan Sang pamong (pendidik).<sup>30</sup>

*Sedangkan Tut Wuri Handayani* mengandung arti ketika pemimpin sudah banyak mencetak kader yang bisa diandalkan maka pemimpin harus mau memberi kewenangan dan kekuasaan kepada kadernya. Hal tersebut untuk menciptakan kepemimpinan yang berkesinambungan, tidak hanya satu pemimpin tanpa mempersiapkan pengganti. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memberikan kepercayaan terhadap kadernya tersebut meskipun gaya kepemimpinannya berbeda.

Pemimpin harus mau bertindak demokratis, tidak selalu otoriter meskipun pada saat- saat tertentu memang dibutuhkan gaya pimpinan yang otoriter, karena tidak selamanya manusia mau diatur oleh pimpinan namun tidak mungkin juga dilepas tanpa aturan jika anggota tersebut tidak memiliki kesadaran yang tinggi. Pemimpin diharapkan mampu beradaptasi baik secara horizontal maupun vertikal. Yaitu penempatan diri ketika bersama dengan para pemimpin, maupun saat bersama pimpinan atau anggota yang dipimpinnya.

---

<sup>28</sup> Ki Hadjar Dewantara, *Asas-asas dan Dasar-dasar Tamansiswa*, (Yogyakarta: Majelis Luhur Tamansiswa, 2004), h. 23

<sup>29</sup> Ki Hadjar Dewantara, *Asas-asas dan Dasar-dasar ...*, h. 23

<sup>30</sup> Ki Hadjar Dewantara, *Demokrasi dan Leiderschap* (Yogyakarta: Majelis Luhur Tamansiswa, t.th), h. 127.

Demikian pula dalam sebuah lembaga pendidikan, kepala madrasah merupakan seorang pemimpin yang seharusnya mampu melaksanakan apa yang menjadi filosofi dari semboyan yang dicetuskan oleh Ki Hajar Dewantara tersebut, begitu pula guru ketika di dalam kelas merupakan pemimpin yang akan di anut oleh anak didiknya.

Secara konkret hal ini terlihat dari kepemimpinan kepala sekolah dalam memberi contoh, mendorong guru, serta menyemangati guru dalam menjalankan tugasnya.<sup>31</sup> Implementasi trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dapat diukur berdasarkan aspek-aspek sebagai berikut:

- a. *Ing ngarso sung tuladha* diukur berdasarkan indikator sebagai berikut: Penerapan asas kepemimpinan Ing Ngarso Sung Tuladha, Membimbing guru agar dapat menerapkan Ing Ngarso Sung Tuladha, Program untuk menerapkan Ing Ngarso Sung Tuladha, Manfaat penerapan Ing Ngarso Sung Tuladha, Faktor yang mendukung penerapan Ing Ngarso Sung Tuladha, serta Kendala dan solusi dalam penerapan Ing Ngarso Sung Tuladha;
- b. *Ing Madya Mangun Karso* diukur berdasarkan indikator sebagai berikut: Penerapan asas kepemimpinan Ing Madya mangun Karso, Membimbing guru agar dapat menerapkan Ing Madya mangun Karso, Program untuk menerapkan Ing Madya mangun Karso, Manfaat penerapan Ing Madya mangun Karso, Faktor yang mendukung penerapan Ing Madya mangun Karso, dan Kendala dan solusi dalam penerapan Ing Madya mangun Karso; dan
- c. *Tut Wuri Handayani* diukur berdasarkan indikator sebagai berikut: Penerapan asas kepemimpinan *Tut Wuri Handayani*, Membimbing guru agar dapat menerapkan Tut Wuri Handayani, Membimbing siswa untuk menerapkan *Tut Wuri Handayani*, Program untuk menerapkan asas kepemimpinan menerapkan *Tut Wuri Handayani*, Manfaat menerapkan asas kepemimpinan menerapkan *Tut Wuri Handayani*, Faktor yang mendukung penerapan *Tut Wuri Handayani* dan Kendala dan solusi dalam penerapan *Tut Wuri Handayani*<sup>32</sup>

### **3. Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah**

---

<sup>31</sup> Ki B. Boentarsono, *Tamansiswa: Badan perjuangan kebudayaan dan membangun masyarakat*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2012), h. 23

<sup>32</sup> Ki B. Boentarsono, *Tamansiswa: Badan perjuangan ...*, h. 24

### a. Pengertian Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pengertian manajemen menurut asal katanya. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris dari kata kerja *to manage* yang berarti *to direct, to control, to carry on, to cope with, to direct affairs, to seccred*. Jadi manajemen berarti the act of managing, administration, body of directors controlling, bussiness.<sup>33</sup> dari asal katanya, maka manajemen dapat berarti memimpin, memberi petunjuk, menyelamatkan, tindakan memimpin, mengarahkan atau mengatur. Mengatur dalam bahasa arab dikenal dengan istilah *Yudabbiru* sebagaimana yang terdapat pada firman Allah swt. dalam Qs. As-Sajdah/ 32: 5 yang berbunyi:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (QS. As-Sajdah: 5)<sup>34</sup>

Manajemen dilihat sebagai sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan.<sup>35</sup> Suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia melalui orang lain dan bekerjasama dengannya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif, efisien dan produktif.

Manajemen adalah suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang ditetapkan secara efektif. Manajemen mengandung unsur pembimbingan, pengarahan dan pengarahan sekelompok orang terhadap pencapaian sasaran umum.<sup>36</sup> Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan.<sup>37</sup>

Manajemen didefinisikan sebagai “.....*The Process Undertaken by one or More persons to The Activities of The Person to Achieve Result not attainable by any one person acting alone*”.<sup>38</sup> artinya manajemen adalah sebuah proses yang

---

<sup>33</sup> John Gage Allee, *Websters Dictionary*, (Chicago: Wilcox & Folt Book Company, 2013), h. 228

<sup>34</sup> Kementerian Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Duta Ilmu, 2015), h. 586

<sup>35</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT rosdakarya, 2014), h. 1

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Menajemen Madrasah Aliyah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Deperteman Agama Islam, 2011). h. 1

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Menajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Inplementasinya*, (Bandung: Rosda Karya, 2003). h 20.

<sup>38</sup> Horald Graw Hill, *Hand Book*, (Company, 2014). h. 5

dilaksanakan oleh seorang atau lebih untuk melakukan kegiatan-kegiatan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai jika dilakukan oleh satu orang, dan terlaksanannya tugas dan memenuhi persyaratan dan prosedur kerja dengan rasa tanggung jawab yang tinggi. Manajemen dilakukan dengan cara mengatur dan bekerjasama dengan orang.

Sementara itu Dinn Wahyudin yang mengutip pendapat Nickel, McHugh dan McHugh menulis “*management*” merupakan: “*The process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, directing, and controlling people and other organizational resources.*”<sup>39</sup> (Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya).

Pendapat lain dikemukakan oleh Oemar Hamalik yang menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses sosial yang berhubungan dengan keseluruhan usaha manusia dengan manusia lain serta sumber– sumber lainnya dengan menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.<sup>40</sup>

Menurut Sergiovanni yang dikutip oleh Ibrahim Bafadh, mengatakan bahwa manajemen sebagai “*process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently.*” (manajemen sebagai proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien).<sup>41</sup> Di dalam manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Hal ini terlihat bahwa dengan manajemen sesuatu akan mudah diatur dan belajar bagaimana mendayagunakan sekelompok orang dan fasilitas yang ada untuk dilibatkan dalam suatu tujuan tertentu.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari pada tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan,

---

<sup>39</sup> Dinn Wahyudin, *Manajemen Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014), h. 5.

<sup>40</sup> Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016), h. 16.

<sup>41</sup> Ibrahim Bafadh, *Dasar-Dasar Manajemen & Supervisi Taman Kanak-Kanak*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2016), h. 4



yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.<sup>42</sup>

Definisi-definisi di atas secara semantik bahasa terdapat perbedaan hal ini merupakan suatu konsekuensi ilmu sosial yang memiliki banyak paradigma, karena para ahli mengamati fenomena masyarakat yang berbeda dalam rentang waktu yang berbeda pula. Dari pendapat para ahli tentang definisi manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha atau kegiatan mengatur sebuah organisasi/ orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efektif dan efisien.

Selanjutnya mengenai pengertian kepala sekolah/madrasah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. 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>43</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>44</sup>

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan.<sup>45</sup> Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas. Oleh karena itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

---

<sup>42</sup> George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi, (Bandung: PT. Alumni, 2011), h. 37.

<sup>43</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 145

<sup>44</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 63

<sup>45</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 84-85

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. 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.<sup>46</sup>

Leithwood, et al. mengemukakan bahwa, *leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning*.<sup>47</sup> (pemimpin sangat berpengaruh terhadap kualitas suatu organisasi sekolah dan kegiatan pembelajaran) 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.<sup>48</sup> Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.

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>49</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 kolejial).

---

<sup>46</sup> Sobri, dkk., *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2019), h. 110

<sup>47</sup> Kevin Leithwood, et al, *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership, 2016), h. 14

<sup>48</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 80

<sup>49</sup> Kevin L. Sanzo, Sherman & John Clayton, *Leadership practices of successful middle school principals*. (Journal of Educational Administration, 2010), h. 41

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.

Berdasarkan pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Sekolah menurut Wahjosumidjo adalah sebagai berikut: 1) Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah; 2) Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.<sup>50</sup>

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 pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin.<sup>51</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>52</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

---

<sup>50</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 82

<sup>51</sup> Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 101

<sup>52</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h. 84

pemimpin pendidikan yang sangat penting.<sup>53</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>54</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.<sup>55</sup> Oleh karena itu kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di sekolah. 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 pengertian Kepala Sekolah di atas, maka seorang Kepala Sekolah mempunyai tugas yang cukup berat. Adapun fungsi Kepala Sekolah menurut Wahyosumidjo adalah, 1) sebagai edukator; 2) sebagai manajer; 3) sebagai

---

<sup>53</sup> Muhammad Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi ...*, h. 101

<sup>54</sup> Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. (Jakarta: Bina Aksara, 2018), h. 141

<sup>55</sup> Daryanto, *Administrasi ...*, h. 45

administrator; 4) sebagai supervisor; 5) sebagai pemimpin/leader; 6) sebagai innovator; dan 7) sebagai motivator.<sup>56</sup>

Berdasarkan fungsi pokok kepala sekolah 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.

Wahjosumidjo yang dikutip oleh Mulyasa menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yaitu kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi kepala sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.<sup>57</sup> Berikut adalah rincian aspek dan indikator leader dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah:

- 1) Kepribadian: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.
- 2) Pengetahuan: Memahami kondisi tenaga kependidikan Memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan, saran, dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kemampuannya.
- 3) Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah: Mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi sekolah ke dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan: Mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi: Berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara langsung dengan peserta didik, dan berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat sekitar.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 102-114

<sup>57</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, h. 115

<sup>58</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan ...*, h. 112

Indikator kepemimpinan kepala sekolah harus dikuasai kepala sekolah agar kualitas pendidikan dapat sesuai dengan tujuan. Begitu pula dengan indikator-indikator yang ada pada setiap aspek, masing-masing indikator perlu dikuasai satu per satu. Apabila aspek dan indikator sudah dikuasai seorang kepala sekolah, maka akan berdampak baik bagi sekolah masing-masing pada khususnya dan pendidikan pada umumnya. Aspek atau indikator kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terbatas pada tugas memimpin, namun juga hal lain yang berkaitan dengan interaksi terhadap warga sekolah dan seisinya. Indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

**b. Tujuan Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Sebagai manajer, kepala madrasah hendaknya mempunyai tujuan yang jelas dalam menentukan arah pendidikan yang dipimpinnya, untuk itu kepala madrasah hendaknya melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer dengan sebaik-baiknya. Adapun indikator umum dari praktek yang baik yang diharapkan dari sistem kepemimpinan kepala madrasah yang efektif adalah<sup>59</sup>:

- 1) Mempunyai visi dan misi yang jelas;
- 2) Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk kemajuan madrasah;
- 3) Mampu menentukan sasaran dan perencanaan pengembangan madrasah;
- 4) Mampu mengkondisikan pertumbuhan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara lebih baik. mampu membangun kerja sama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan madrasah;
- 5) Mampu menjalankan kepemimpinan secara partisipatis, delegatif, dan komunikatif. Mampu mengkondisikan efektifitas program dan kegiatan madrasah, terutama yang berkaitan pendanaan;
- 6) Seorang pemimpin juga harus pandai mencari sumber, bukan menerima sumber.

---

<sup>59</sup> Ahmad Rozikun, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Tingkat Menengah (MBM)*, Cet. II (Jakarta: Listafariska Putra, 2008), h. 81.

Kepala madrasah, dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, organisator, manajer atau supervisor harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan Islami. Kepala madrasah Islam yang efektif hendaknya:

- 1) Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit;
- 2) Memiliki inisiatif dan upaya yang tinggi;
- 3) Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan instruksional dan organisasional;
- 4) Menyusun sendiri contoh-contoh yang baik secara sungguh-sungguh;
- 5) Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, keterampilan dan orientasi mereka mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda;
- 6) Menjadual tuntutan-tuntutan waktu staff secara fleksibel;
- 7) Mampu memunculkan guru sebagai pemimpin;
- 8) Menjelaskan peranan mereka dalam kaitannya dengan penyiapan kepemimpinan pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar. Mereka kurang peduli dengan rutinitas administrative;
- 9) Menyadari dimensi kepemimpinan informal di sekolah, yaitu kepemimpinan berdasarkan kekuasaan, prestise, atau kepribadian yang mungkin sesuai dengan atau tidak dengan struktur kepemimpinan formal sekolah;
- 10) Yang paling penting, mereka proaktif dari pada reaktif mereka menguasai pekerjaan dan bukan pekerjaan menguasai mereka<sup>60</sup>.

Dalam konteks posisi kepala madrasah/sekolah sebagai manajer, maka aspek-aspek yang akan diukur adalah:<sup>61</sup>

- 1) Kemampuan menyusun program, dengan indikator yang mencakup:
  - a) Memiliki program jangka panjang (8 tahun);
  - b) Memiliki program jangka menengah; dan
  - c) Memiliki program jangka pendek (jangka 1 tahun).
- 2) Kemampuan menyusun organisasi/personalia di sekolah, dengan indikator yang mencakup:

---

<sup>60</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam....*, h. 195-196.

<sup>61</sup> Murniati, *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*, (Bandung: Cita Pustaka, 2008), h. 158

- a) Memiliki susunan personalia di madrasah/sekolah (Wakil kepala madrasah, wali kelas/KTU/Bendahara dan sebagainya);
  - b) Memiliki personalia pendukung, antara lain pembina perpustakaan; Pembina pramuka, Pembina osis, Pembina olahraga dan sebagainya;
  - c) Menyusun personalia untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional/keagamaan, dan sebagainya.
- 3) Kemampuan menggerakkan staf (guru dan karyawan), dengan indikator yang mencakup:
- a) Memberikan arahan; dan
  - b) Mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas;
- 4) Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah, dengan indikator yang mencakup:
- a) Memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal;
  - b) Memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal; dan
  - c) Merawat sarana /prasarana milik madrasah/sekolah.

Hal ini sejalan dengan lampiran peraturan menteri pendidikan nasional nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, dijelaskan bahwa kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai manajer adalah:<sup>62</sup>

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendaya gunaan sekolah/madrasah secara optimal;
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif;
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- 6) Mengelola guru dan staf dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
- 7) Mengelola sarana prasarana dalam rangka pendaya gunaan secara optimal.

---

<sup>62</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007.



c. Fungsi-fungsi Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah

Fungsi pemimpin di dalam organisasi adalah memandu, menuntun, membimbing atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien serta membawa para pengikut kepada sasaran yang akan dituju.<sup>63</sup> Kepala madrasah yang merupakan pemimpin madrasah yang dipimpinya diharapkan dapat menciptakan kinerja yang baik sebagaimana yang diharapkan, maka pemimpin harus pandai memainkan perannya sebagai pemimpin di dalam organisasi, sehingga dengan sendirinya tercipta suasana kerja yang baik. Seperti apa yang dikatakan di atas bahwa pemimpin dapat mengubah struktur madrasah menjadi lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Harapan yang muncul dari kalangan guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam mengoperasionalkan madrasah. Selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi. Sehingga para personil madrasah dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan arahan kepala madrasah. Walaupun pada dasarnya pemimpin itu adalah orang yang wajib untuk dipatuhi.<sup>64</sup>

Kepala madrasah yang berfungsi sebagai manajer pada suatu lembaga pendidikan Islam sangat diperlukan. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajer diartikan sebagai orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang untuk mencapai sasaran. Atau orang yang berkewajiban, bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*,.... h. 81.

<sup>64</sup> *Q.S An-Nisa*'/4: 59.

<sup>65</sup> Sugono, *Kamus Besar*..., h. 870.

Dalam menjalankan manajemen kepemimpinan pendidikan, kepala madrasah dituntut menjadi seorang manajer yang harus memiliki keterampilan agar kinerjanya bisa menjadi efektif. Keterampilan yang harus dimiliki tersebut adalah:<sup>66</sup>

- 1) Keterampilan teknis adalah kemampuan menggunakan alat, prosedur atau teknis pada bidang tertentu. Manajer memerlukan keterampilan teknis yang cukup untuk menjalankan mekanik pada pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya;
- 2) Keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain baik secara perorangan maupun secara kelompok. Manajer memerlukan keterampilan yang cukup yang berhubungan dengan kemanusiaan agar dapat berpartisipasi secara aktif dalam memimpin kelompok;
- 3) Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan organisasi dan aktivitas organisasi.

Kepala madrasah yang merupakan manajer dalam instansi yang dipimpinnya harus mampu menjalankan fungsinya sebagai manajer. Adapun fungsi-fungsi dari manajemen adalah: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pengarahan, pengawasan dan pemantauan<sup>67</sup>.

Membuat Perencanaan, perencanaan dilakukan untuk pemilihan dan penetapan kegiatan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Karena perencanaan mempunyai pengertian kegiatan atau proses perbuatan, merancang<sup>68</sup>. Atau menentukan sebelumnya sasaran yang ingin dicapai, dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaian<sup>69</sup>.

Sedangkan tujuan perencanaan adalah mempersiapkan sebuah arah yang komprehensif berdasarkan fakta kesamaan madrasah, dan persamaan dalam sifat tuntunan pengajaran di madrasah<sup>70</sup>. Rencana kerja madrasah (RKM) yang baik mempunyai ciri-ciri:<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Veithzal Rivai, Arviyan Arifin, *Islamic Leadership, Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Cet. 1 (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2019), h. 607.

<sup>67</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2019), h. 54.

<sup>68</sup> Sugono, *Kamus Besar...*, h. 1163

<sup>69</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, h. 51

<sup>70</sup> Rozikun, *Strategi Perencanaan Manajemen...*, h. 45.

<sup>71</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...* h. 58

- 1) Terintegrasi, artinya mencakup keseluruhan program yang direncanakan untuk dilaksanakan oleh sekolah/madrasah;
- 2) Multi-tahun, yang mencakup periode empat tahun;
- 3) Selalu dimutakhirkan setiap tahun secara bergulir;
- 4) Multi-sumber, yang mengindikasikan jumlah dan sumber dana dari mana masing-masing program akan didanai;
- 5) Disusun secara partisipatif oleh kepala madrasah, komite madrasah, staf dan dewan guru dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya;
- 6) Pelaksanaannya dimonitoring oleh komite madrasah dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam penyusunan rencana kerja madrasah (RKM), kepala madrasah yang merupakan pemimpin atau manajer harus mampu menyusun perencanaan madrasah guna untuk mencapai target madrasah yang dipimpinnya. Kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah/madrasah meliputi tingkat perencanaan yaitu<sup>72</sup>:

- 1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah/madrasah. Baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah;
- 2) Mampu menyusun rencana strategis (Renstra) pengembangan sekolah/madrasah (rencana kerja sekolah) berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik;
- 3) Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik;
- 4) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah/madrasah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional. Melalui

---

<sup>72</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional*....h. 78

pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik;

- 5) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah/madrasah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana kerja tahunan (RKT) yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik;
- 6) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun. Melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik; dan
- 7) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.<sup>73</sup>

Mengorganisasikan, Pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya<sup>74</sup>. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan, mengorganisasikan adalah mengatur dan menyusun bagian-bagian (orang dsb) sehingga seluruhnya menjadi suatu kesatuan yang teratur<sup>75</sup>. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa, pengorganisaian adalah pembagian kerja dalam menjalankan perencanaan yang sudah ditetapkan dan pemberian tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh personil yang diunjuk oleh pimpinan.

Pengorganisasian dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi, uraian tugas dari setiap bidang atau bagian dalam organisasi menjadi jelas, wewenang dan tanggung jawab menjadi jelas, memperlihatkan antar tugas atau pekerjaan dari setiap unit organisasi, dan sumber daya manusia dan material yang dibutuhkan dapat diketahui<sup>76</sup>.

---

<sup>73</sup> Kementerian Agama RI., *Al-Qur'an*, h. 986

<sup>74</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional*....h. 61

<sup>75</sup> Sugono, *Kamus Besar*, h. 988

<sup>76</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional*....h. 68

Seorang kepala madrasah juga harus mampu mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan yang sudah direncanakan. Karena pengorganisasian adalah pengurusan semua sumber dan tenaga yang ada dengan landasan konsepsi yang tepat, dan penentuan masing-masing fungsi (persyaratan tugas, tata kerja, tanggung jawab dan antar relasi dari fungsi) sehingga merupakan satu *totalitas sistem*, dimana bagian yang satu menunjang dan bergantung (saling bergantung) pada bagian yang lain<sup>77</sup>.

Pelaksanaan/Penggerakan atau istilah pembimbingan menurut The Liang Gie merupakan aktivitas seorang manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun karyawan atau personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>78</sup> Memberi dorongan atau menggerakkan (*actuating*) mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan tercapai.

Terry menjelaskan *actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi<sup>79</sup>. *Actuating* berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting untuk menggerakkan personil melaksanakan program kerja masing-masing. Untuk menggerakkan personalia madrasah, kepala madrasah harus memiliki kemampuan, adapun kemampuan yang perlu dimiliki oleh kepala madrasah untuk menggerakkan personalia madrasah adalah sebagai berikut:<sup>80</sup>

- 1) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah/madrasah kepada seluruh guru dan staf;
- 2) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah/madrasah;

---

<sup>77</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 152.

<sup>78</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, h. 68

<sup>79</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan....*, h. 76

<sup>80</sup> Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan....*, h. 134

- 3) Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan dan penugasan, dan motivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan;
- 4) Mampu membangun kerja sama tim (*team work*) antar guru, antar staf, antara guru dan staf dalam memajukan sekolah/madrasah;
- 5) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing;
- 6) Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu diperbaharui untuk kemajuan sekolah/madrasah;
- 7) Mampu memimpin rapat yang aspiratif dan persuasif dengan guru-guru, staf, dan orang tua murid dan komite sekolah/madrasah;
- 8) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan menggunakan strategi yang tepat;
- 9) Mampu menerapkan manajemen konflik.

Di dalam menggerakkan personil madrasah, kegiatan yang dilakukan adalah<sup>81</sup>:

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah;
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan;
- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi;
- 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing;
- 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Menjalankan koordinasi, dalam operasionalnya koordinasi adalah mengerjakan unit-unit, orang-orang lalulintas informasi, dan pengawasan seefektif mungkin. Semuanya harus seimbang dan selaras dengan tujuan yang telah ditentukan

---

<sup>81</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, tt), h. 58.

sebelumnya<sup>82</sup>. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia koordinasi diartikan sebagai perihal mengatur suatu organisasi dan cabang-cabangnya sehingga peranan dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur<sup>83</sup>. Dari pengertian tersebut dapat ditegaskan bahwa pengkoordinasian dalam organisasi pendidikan di madrasah adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggara pendidikan dengan menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya dapat berjalan secara tertib kearah tercapainya maksud yang telah ditetapkan. Pengkoordinasian tersebut dapat juga dipahami sebagai usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuannya dan bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah dengan maksud agar tujuan yang sudah dirancang dapat tercapai.

Kepala madrasah dalam menjalankan program yang sudah direncanakan harus melakukan pengkoordinasian, pengkoordinasian dilakukan agar pelaksanaan program sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh kepala madrasah. Karna makna dari pengkoordinasian itu sendiri adalah “menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi itu tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja”<sup>84</sup>.

Pengkoordinasian dapat dilakukan dengan cara-cara antara lain:<sup>85</sup>

- 1) Konprensi atau pertemuan legkap yang diwakili unit kerja;
- 2) Pertemuan berkala untuk pejabat-pejabat tertentu;
- 3) Pembentukan panitia gabungan jika diperlukan;
- 4) Pembentukan badan koordinasi staf atau mengkoordinir kegiatan;
- 5) Mewawancarai bawahan untuk mengetahui hal yang penting berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab;
- 6) Memorandum atau instruksi berantai;
- 7) Ada dan tersedianya buku pedoman organisasi dan tata kerja.

Pendekatan atau cara ini dilakukan sesuai dengan bidang kegiatan kultur organisasi dimana kegiatan itu dilaksanakan. Dalam menjalankan tugas pendidikan,

---

<sup>82</sup> Syaeful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru...*, h. 66.

<sup>83</sup> Sugono, *Kamus Besar....*, h. 731

<sup>84</sup> Syaeful Sagala, *Administrasi Pendidikan....*, h. 54.

<sup>85</sup> Syaeful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru....*, h. 67.

pengaturan waktu merupakan hal yang terpenting, karena ada kegiatan yang harus didahulukan dan ada yang harus dilakukan kemudian atau bersamaan, semua dikoordinasikan oleh pimpinan. Pelaksanaan koordinasi yang dilakukan oleh kepala madrasah bertujuan untuk terlaksananya seluruh program sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan sesuai dengan yang ditargetkan. Menurut sagala jika koordinasi organisasi yang dilakukan itu lemah dalam melaksanakan kegiatan dan programnya, maka kemungkinan program itu gagal dilaksanakan dengan baik sangat memungkinkan<sup>86</sup>. Pengkoordinasian yang baik akan berhasil dengan syarat:

- 1) Pembagian yang jelas dalam organisasi;
- 2) Membangun semangat kerja sama yang besar di antara personil pendidikan dan adanya organisasi informil yang sehat dalam tubuh organisasi yang bersangkutan;
- 3) Tersedianya fasilitas kerja dan kontak hubungan hubungan yang cukup lancar bagi semua dalam organisasi;

Hadari Nawawi menegaskan, pengawasan adalah kegiatan untuk mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam mencapai tujuan<sup>87</sup>. Sedangkan menurut Otong Sutisno, mengawasi adalah proses melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi, jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya<sup>88</sup>.

Sedangkan evaluasi adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan<sup>89</sup>.

Dalam melakukan pengawasan ada prinsip-prinsip yang harus diperhatikan, yaitu<sup>90</sup>:

- 1) Tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan;
- 2) Pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan;

---

<sup>86</sup> Syaeful Sagala, *Administrasi Pendidikan...*, h. 56.

<sup>87</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 2013), h.43.

<sup>88</sup> Otong Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 2013), h. 203.

<sup>89</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1 ayat 21.

<sup>90</sup> Syaeful Sagala, *Administrasi Pendidikan...*, h. 60



- 3) Harus fleksibel, dan responsive terhadap perubahan-perubahan kondisi atau lingkungan;
- 4) Cocok dengan organisasi pendidikan, misalnya organisasi sebagai sistem terbuka;
- 5) Merupakan kontrol diri sendiri. Bersifat langsung, yaitu pelaksanaan control di tempat kerja. Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol personil pendidikan.

#### **4. Madrasah Hebat Bermartabat**

Sejatinya, pendidikan mengembalikan jati diri manusia yang sesungguhnya sebagai manusia yang merdeka, tidak ditindas dan tidak diperlakukan secara sewenang-wenang. Dalam pandangan Direktur Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK) Madrasah Kemenag, Dr H A Umar MA, kenakalan dan kesewenang-wenangan anak tidak terlepas dari tidak berjalannya pendidikan dengan baik.

Ketika beban belajar anak berlebihan, kata Umar, tidak ada waktu bagi mereka untuk menikmati masa-masa indah dalam belajar, mereka dalam posisi yang tidak ada pilihan: mereka mendapat pelajaran, tugas, dan perlakuan yang seragam telah mengundang rasa tertekan yang luar biasa. Sampai pada titik tertentu, kejenuhan yang berkepanjangan akan mebangkitkan emosi yang tak terkendali. Dunia pendidikan harus berbenah.

Menurut Umar, keharusan bagi lembaga pendidikan dalam melaksanakan pembelajaran adalah mampu memberikan alumni yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan seirama dengan zaman. “Berbagai usaha pun dilakukan. Misalnya, dengan memberikan kurikulum yang tepat, teknik penyajian materi serta didukung dengan fasilitas yang memadai. sehingga dapat meningkatkan hasil belajar anak didik,” ujar Umar dalam diskusi tentang Peranan Pendidikan di Abad 21 yang diadakan Indonesia Bermutu (IB) di Jakarta, Jumat (2/2).

Diskusi tersebut juga menampilkan nara sumber Direktur Institut Indonesia Bermutu (IIB) yang juga pakar kurikulum, Zulfikri Anas Med. Moderator adalah peneliti IB dan Ketua Umum Yayasan Pendidikan Al-Iman, Afrizal Sinaro. Umar mengemukakan, Madrasah Hebat dan Bermartabat adalah madrasah yang menampilkan sesuatu yang unik, maju dan berbeda. “Hebat bukan berarti harus ‘besar’, tetapi sesuatu yang tidak biasa bagi madrasah atau sekolah di sekitarnya. Memiliki

keunggulan lokal atau keunikan-keunikan tertentu, dengan demikian madrasah akan menjadi pilihan masyarakat,” ujarnya.

Slogan “Madrasah Hebat Bermartabat” merupakan slogan pendidikan Madrasah yang menggantikan slogan sebelumnya yaitu “ Madrasah lebih Baik, Lebih Baik Madrasah”. oleh karena itu Kepala Kanwil mengharapkan adanya indikator tentang madrasah Hebat dan Madrasah hebat.

Untuk menjawab harapan tersebut, pertama merujuk kepada kamus bahasa Indonesia. Kata “Hebat” menurut bahasa berarti terlampau, amat sangat (dahsyat, ramai, kuat, seru, bagus, menakutkan, dsb), sedangkan Bermartabat adalah mempunyai martabat atau mempunyai tingkat harkat kemanusiaan, harga diri;

Maka maksud dari madrasah hebat adalah madrasah kuat dan bagus, dan madrasah bermartabat yaitu madrasah yang mempunyai harga diri. Menurut Istilah, bisa merujuk kepada pernyataan Direktur Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK) Madrasah Kemenag Dr.H.A.Umar, MA, dalam diskusi tentang Peranan Pendidikan di Abad 21 yang diadakan Indonesia Bermutu (IB) di Jakarta, Jumat (2/2), beliau mengatakan Madrasah Hebat dan Bermartabat adalah madrasah yang menampilkan sesuatu yang unik, maju dan berbeda. “Hebat bukan berarti harus ‘besar’, tetapi sesuatu yang tidak biasa bagi madrasah atau sekolah di sekitarnya. Memiliki keunggulan lokal atau keunikan-keunikan tertentu, dengan demikian madrasah akan menjadi pilihan masyarakat.

Direktur mengatakan Kemenag bercita-cita memiliki madrasah unggul dan hebat yang tersebar di seluruh penjuru Tanah Air. Madrasah tersebut sumber inspirasi dan modeling bagi para pengelola madrasah, kepala madrasah, guru juga siswa madrasah dalam pengelolaan madrasah agar menjadi unggul dan hebat<sup>91</sup>.

Dari perkataan Direktur KSKK dapat disimpulkan indikator Madrasah Hebat Bermartabat yaitu

- a. Madrasah yang menampilkan sesuatu yang unik
- b. Madrasah yang memiliki sesuatu yang berbeda dengan madrasah dan sekolah sekitar
- c. Madrasah yang menjadi pilihan masyarakat.
- d. Madrasah yang memiliki keunggulan lokal

---

<sup>91</sup> [www.republika.co.id](http://www.republika.co.id)

e. Madrasah yang menjadi inspirasi pengelola madrasah sekitar

Jika keunikan dan keunggulan dikaitkan dengan program-program yang berkembang, seperti program penguatan pendidikan karakter (PPK), program gerakan literasi sekolah, program adiwiyata, program tahfidzul Quran, maka akan muncul madrasah-madrasah dengan keunggulan yang unik dengan menggunakan istilah seperti berikut ini:

- a. Madrasah Literasi yaitu madrasah yang memiliki keunggulan dalam menerapkan gerakan literasi madrasah
- b. Madrasah Tahfidz yaitu madrasah yang memiliki keunggulan dan keunikan dalam proses pembelajaran tahfidz Al-quran
- c. Madrasah Karakter yaitu madrasah yang memiliki keunggulan dalam menerapkan penguatan pendidikan karakter
- d. Madrasah Adiwiyata yaitu madrasah yang memiliki keunggulan peduli lingkungan sehat dan bersih
- e. Madrasah Reseach yaitu madrasah yang unggul dalam penelitian-penelitian atau karya-karya ilmiah berbasis reseach.
- f. Madrasah Akademik yaitu madrasah yang selalu meraih juara pada olympiade sains dan matematika.
- g. Madrasah inklusi yaitu madrasah yang memiliki keunggulan program dan pengelolaan peserta didik berkebutuhan khusus dan digabungkan dengan program reguler.
- h. Dan lain-lain

Artinya Setiap madrasah memiliki keunggulan yang berbeda dengan madrasah lain berdasarkan hasil analisis potensi yang dimiliki dan dikembangkan, atau komitmen kepala madrasah, guru dan komite Madrasah merancang sebuah program unggulan yang unik.

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Ada beberapa penelitian yang relevan dengan variabel-variabel penelitian ini, diantaranya :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Gatot Kuncoro dengan judul “*Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Piyungan Yogyakarta.*”<sup>92</sup>

Hasil dari penelitian ini adalah peran kepala sekolah baru berjalan efektif di bidang manajerial, sedangkan peran lainnya seperti *leader*, *mediator educator*, *fasilitator* dan *administrator* belum terlaksana secara efektif, karena adanya beberapa hambatan di antaranya kurangnya sosialisasi, SDM yang kurang memahami MBS, pelaksanaan administrasi yang kurang transparan.

2. penelitian yang dilakukan oleh Sri Purwanti dengan judul tesisnya, “*Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur.*”<sup>93</sup>

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur melaksanakan peran sebagai pemimpin dengan membuat perencanaan dan bermusyawarah, sebagai manajer dengan menciptakan kerjasama antara guru dan pegawai, sebagai pendidik dengan menyusun rencana program pembelajaran, sebagai administrator dengan mengelola sarana dan prasarana serta administrasi keuangan, motivator dengan memberikan motivasi dengan lingkungan sekolah yang kondusif.

3. Tesis yang ditulis oleh Sri Nurhidah dengan judul tesisnya, “*Pembinaan Guru oleh Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pembelajaran di Sekolah Dasar.*”<sup>94</sup>

Hasil penelitiannya adalah, guru merupakan orang yang sangat berperan dalam pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, karena guru adalah orang yang merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Untuk dapat melaksanakan tugas ini dengan baik, guru dituntut untuk menguasai beberapa kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial.

---

<sup>92</sup> Gatot Kuncoro, *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs Negeri Piyungan Yogyakarta*, (Yogyakarta: Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2018)

<sup>93</sup> Sri Purwanti, *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur*, (Kutai: Pascasarjana Universitas Mulawarman, 2018).

<sup>94</sup> Sri Nurhidah, *Pembinaan Guru oleh Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pembelajaran di Sekolah Dasar*, (Padang: Pascasarjana Universitas Negeri Padang, 2018).

4. Penelitian Nova Mayasari dengan judul tesisnya, “*Pembinaan Guru oleh Pengawas Sekolah Dasar Melalui Supervisi Akademik: Studi Deskriptif Kualitatif Di Sekolah Dasar Negeri 02 Kabupaten Kepahiang.*”<sup>95</sup>

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa pembinaan guru oleh pengawas Sekolah Dasar Negeri 2 Kabupaten Kepahiang dilakukan secara sistematis dan terurut melalui beberapa langkah. Langkah pertama persiapan, kemudian pelaksanaan supervisi akademik, evaluasi tindakan supervisi dan tindak lanjut terhadap hasil supervisi.

Dari empat hasil penelitian tersebut di atas dapat diambil gambaran bahwa tidak ada satupun penelitian yang sama persis dengan penelitian yang peneliti lakukan, baik dari segi tema, metodologi, maupun latar seting penelitian. Di samping itu dipandang begitu pentingnya manajemen kepemimpinan demokratis untuk kemajuan perjalanan organisasi sekolah. Kepemimpinan demokratis kepala sekolah harus di-*manage* dengan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan sekolah secara optimal. Di antara manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang perlu mendapat perhatian dalam mencapai tujuan sekolah adalah perihal pembinaan guru, yang merupakan elemen terdepan yang berhubungan dengan peserta didik yang dapat menentukan keberhasilan mutu pendidikan yaitu madrasah hebat bermartabat.

---

<sup>95</sup> Nova Mayasari, *Pembinaan Guru oleh Pengawas Sekolah Dasar Melalui Supervisi Akademik: Studi Deskriptif Kualitatif Di Sekolah Dasar Negeri 02*, (Makasar: Pascasarjana Universitas Andalas, 2018)



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini deskriptif kualitatif, yaitu penelitian dalam rangka mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Jenis kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.<sup>1</sup>

Sedangkan pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan "pendekatan kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku (tindakan) yang diamati.<sup>2</sup> Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu sosial. di antaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya. berinteraksi dengan mereka. berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang manajemen kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga.

#### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

##### **1. Waktu Penelitian**

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 2 bulan yang akan mulai bulan Maret sampai dengan bulan April 2021.

---

<sup>1</sup> Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), h. 4

<sup>2</sup> Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods*, (New York: John Wiley, 2015), h. 5.

## 2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yaitu Madrasah Ibtidayah Muhammadiyah Pepedan Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga. Alasan pengambilan tempat penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

- a. MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga merupakan lembaga pendidikan dasar bernuansa keislaman yang telah menerapkan pelajaran muatan lokal dalam ujian madrasah.
- b. MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga telah menerapkan manajemen kepemimpinan demokratis dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat.
- c. Lokasi yang cukup dekat dengan penulis menjadi pertimbangan tersendiri untuk efisiensi waktu, tenaga dan biaya.

## C. Subjek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti.<sup>3</sup> Jika kita bicara tentang subjek penelitian. sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis, yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti. Subjek dalam penelitian adalah benda. hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif unu. subjek penelitian disebut dengan istilah informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti baerkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu:

1. Sarwono Zuhdi, S.Pd.I., Kepala MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga
2. H. Slamet Tohirin, M.Pd., Widati, S.Pd.I., Sulis Fatimah, S.Pd.I., Amin Sulaiman, S.Pd.I., selaku guru MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga

## D. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

---

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), h. 145



Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.<sup>3</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. antara lain:

a. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.<sup>4</sup> Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk melihat manajemen kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga.

b. Wawancara

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>5</sup> Wawancara dilakukan untuk menggali manajemen kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga. Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh.

---

<sup>3</sup> Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2013), h. 211

<sup>4</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2014), h. 151

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 135

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>6</sup>

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala Sekolah dan tenaga pendidik adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji, sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah “suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.”<sup>7</sup> Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi lembaga sebagai lokasi penelitian dan dokumen yang berkaitan dengan fokus dan masalah penelitian. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan manajemen kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat di MI Ma’arif NU 2 Tamansari Purbalingga.

## E. Keabsahan Data

Dalam penelitian ini uji keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dalam hal ini peneliti mengecek data dari berbagai sumber, untuk mengetahui manajemen kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat di MI Ma’arif NU 2 Tamansari Purbalingga, dengan sumber data utamanya adalah Kepala madrasah, sedangkan sumber data pendukungnya adalah guru.

---

<sup>6</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian ...*, h. 22

<sup>7</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 131

Data dari ketiga sumber data tersebut dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, yang kemudian dideskripsikan serta dikategorisasikan mana pandangan yang sama, pandangan yang berbeda, dari ketiga sumber tersebut.

Triangulasi teknik dalam hal ini peneliti mengecek data dari berbagai teknik pengumpulan data yang digunakan, untuk mengetahui manajemen kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah hebat bermartabat di MI Ma'arif NU 2 Tamansari Purbalingga, dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan studi dokumentasi.

Data dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, yang kemudian dideskripsikan serta dikategorisasikan ada atau tidaknya data yang diperoleh dari masing-masing teknik tersebut. Hal ini mengacu pada pendapat Sugiyono yang mengartikan triangulasi sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.<sup>8</sup> Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, sedangkan triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

## **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus.

Data penelitian akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono yaitu data *reduction*, *data display*

---

<sup>8</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 273-274

dan *conclusion drawing/ verification*.<sup>9</sup> 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>10</sup> yang dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai. Pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

### 2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data, peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang, informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat. Direduksi, disusun lebih sistematis.

### 3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi. Deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca

---

<sup>9</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan ...*, h. 337

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 198

akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

#### 4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

