

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sebelum membahas permasalahan pokok mengenai kepemimpinan kepala madrasah, maka agar tidak terjadi kerancuan pemahaman, terlebih dahulu akan dijelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Definisi tentang kepemimpinan sangat bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi kelompok dan budayanya, serta mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran.

Menurut Suharsimi Arikunto dalam bukunya Muwahid Shulhan dan Soim, kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompoknya agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.¹

¹ Muwahid Shulhan, Soim, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), hlm.119.

Hadari Nawawi juga berpendapat dalam bukunya Shulhan dan Soim, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang dilakukan.²

Dalam konteks implementatif menurut Paul Harsey dan Ken Blanchard menyebutkan pengertian lain dari para ahli lainnya mengenai kepemimpinan antara lain:³

- a. Menurut George R. Tery kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- b. Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler dan Fred Mescarik mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu.
- c. Harold Konntz dan Cyril O'Donnel mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.

Dalam kenyataannya, apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang dengan atau tanpa dibantu orang lain untuk menduduki posisi pimpinan/pemimpin. Seseorang yang menduduki

² Soim, *Manajemen Pendidikan...*, hlm.120

³ Ibid

posisi pimpinan dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan, termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan, yang mana pemimpin dalam organisasi ini adalah kepala sekolah/madrasah. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya/bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian seorang pemimpin yang profesional, kepala madrasah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan. Mereka harus memiliki semangat yang berkesinambungan untuk mencari terobosan-terobosan baru demi menghasilkan suatu perubahan yang bersifat pengembangan dan penyempurnaan, dari kondisi yang memprihatinkan menjadi kondisi yang lebih dinamis, baik dari segi fisik maupun akademik, seperti perubahan semangat keilmuan, atmosfer belajar, dan peningkatan strategi pembelajaran.⁴

2. Syarat-syarat menjadi Pemimpin

Kepala sekolah ideal harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan kelompok yang dipimpinnya, sekaligus ada kesadaran di dalam dirinya bahwa dia memiliki kelemahan dalam pekerjaan teknis, tetapi memiliki kelebihan menggerakkan orang. Lebih jauh lagi, baik karena jabatan formal atau karena kepentingan tertentu, seseorang

⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 289-

yang menjalankan fungsi kepemimpinan setidaknya harus memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut.⁵

a. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa

Kepala sekolah/madrasah menghargai stafnya tidak hanya sebagaimana adanya, tetapi manusia sebagaimana makhluk Tuhan. Dengan demikian, seorang kepala sekolah/madrasah tidak melihat stafnya dan seluruh komunitas sekolah dari satu sisi saja, misalnya agama, intelegensi, kondisi fisik, tingkat sosial ekonomi, dan latar belakang keturunan untuk kepentingan mendudukan label tertentu kepadanya, tetapi memandangnya utuh sebagai makhluk Tuhan. Penghargaan dan pengakuan bahwa manusia itu makhluk Tuhan amat esensial agar kepala sekolah/madrasah tidak berperilaku secara semena-mena. Dengan berketuhanan dia tidak akan menindas sebab alur hidup ini bersifat rotatif. Sehebat dan seotoriter apa pun seorang pimpinan, serta sekuat apa pun dia memperdaya yang dipimpinya, tetap akan ditelan oleh perjalanan waktu. Sesuai dengan sila pertama, yaitu Ketuhanan Yang Maha Esa, berarti bahwa siapapun yang menjadi kepala sekolah/madrasah di Indonesia harus percaya kepada Tuhan dan menghargai manusia sebagai makhluk-Nya.

⁵ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm.205-208

b. Memiliki Intelegensi yang Tinggi

Kemampuan analisis yang tinggi adalah syarat mutlak bagi kepemimpinan yang efektif. Sering kali seorang kepala sekolah/madrasah menghadapi kondisi dilematis yang tidak dapat dipecahkan melalui kerangka berfikir simplistik. Sering pula dia menghadapi fenomena yang kompleks dan data yang rumit, yang masing-masingnya harus ditelaah secara tali temali sebelum diambil keputusan.

Organisasi sekolah yang makin membesar menuntut seorang kepala sekolah/madrasah dapat berfikir secara luas, mendalam, dan dapat memecahkan masalah dalam waktu relatif singkat. Banyak masalah organisasi harus dipecahkan pada saat detik-detik akhir ketika masalah itu muncul. Disinilah kecerdasan atau intelegensi memegang peran penting. Tugas kepala sekolah/madrasah tidak hanya memecahkan masalah, tetapi kepala sekolah /mdrasah modern harus membantu anggota kelompok melalui perlakuan khusus sehingga mereka dapat berkembang secara optimal.

c. Memiliki Fisik yang Kuat

Tidak jarang seorang kepala sekolah/madrasah harus bekerja dalam waktu lama dan melelahkan. Banyak pekerjaan organisasi menuntut kekuatan dan ketahanan fisik dalam waktu lama. Kepala sekolah/madrasah mempunyai kesibukan luar

biasa dan sering kali lebih sibuk dari dugaan orang banyak. Dengan demikian, fisik yang kuat sangat dibutuhkan.

d. Berpengetahuan Luas, Baik Teoritis maupun Praktis

Kegagalan seseorang pimpinan antara lain disebabkan rendahnya kemampuan teoritis dan ketidakmampuan bertindak secara praktis. Sebaliknya, kepala sekolah/madrasah yang profesional perlu memiliki kedua-duanya. Dengan pengetahuan luas, tidak berarti bahwa seorang kepala sekolah harus lulusan universitas atau akademi. Insan akademik tidak jarang memiliki pengetahuan yang sempit secara keorganisasian. Sementara itu, orang yang berpendidikan rendah adakalanya memiliki pengetahuan luas dengan kecakapan praktis yang memadai. Seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemauan belajar, baik secara tim, maupun pengembangan diri sendiri (*self-development*) secara terus-menerus.

e. Percaya Diri

Percaya diri tidak sama dengan percaya pada diri sendiri dan tidak percaya pada orang lain . Sikap seseorang terhadap konsep dan keyakinan dirinya (*self confidence*) adalah faktor penentu kesuksesan kerja seorang pimpinan. Situasi kepemimpinan yang baik adalah yang arah pemikiran dan kebijakannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh bawahannya.

f. Dapat menjadi Anggota Kelompok

Seorang kepala sekolah/madrasah selalu bekerja dengan dan melalui anggota kelompoknya. Hal ini sejalan dengan tuntutan lahirnya manajemen partisipatif bagi efektivitas implementasi MBS. Kerjasama itu amat terasa esensi dan urgensinya. Dikarenakan ada perpaduan antara pimpinan dan anggota kelompok, tujuan organisasi akan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Seorang kepala sekolah berada didalam kelompok dan bukan diluarnya. Kelompok memercayai pimpinan sebagai bagian dari dirinya. Aktifitas kepala sekolah didasari atas kepentingan kelompok atau organisasi, bukan pribadi yang terlepas dari sistem lain.

g. Adil dan Bijaksana

Sesuai dengan kodratnya, manusia ingin diperlakukan secara adil. Dia tidak cukup berbekalkan bijak, tetapi juga harus baik. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah/madrasah harus membuat kebijakan dan sekaligus melakukan kebajikan. Keadilan mengandung makna kesesuaian antara hak dan kewajiban, posisi dan tugas, serta prinsip keseimbangan lain. Kepala sekolah yang menganakemaskan satu kelompok dan membebani secara berlebihan kelompok lain, berada di ambang kehancuran. Bijaksana berarti kepala sekolah/madrasah harus menjangkau aspek manusiawi individu yang dipimpin. Derajat

pengertian dan perlakuan yang sehat dan tepat mengenai diri seseorang adalah ciri lain dari kepala sekolah/madrasah yang bijaksana.

h. Tegas dan Berinisiatif

Tegas tidak identik dengan kaku dan keras, bukan pula otoriter dan diktator. Ketegasan adalah kemampuan mengambil keputusan atas dasar keyakinan tertentu, dengan didukung oleh data yang kuat atau naluri intuitif yang tepat. Berinisiatif berarti bahwa seseorang yang menduduki posisi pimpinan mampu membuat gagasan baru, inovasi baru, atau tindakan lain yang memberikan pencerminan bahwa dia mempunyai pemikiran tertentu atas suatu subjek. Berinisiatif berarti pula kemampuan memancing kreativitas untuk staf berbuat dengan cara sendiri, sepanjang tidak mematikan tujuan akhir yang diharapkan.

i. Berkapasitas Membuat Keputusan

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat mengeluarkan keputusan dengan kualitas yang baik. Membuat keputusan pada intinya memecahkan persoalan keorganisasian. Kepala sekolah/madrasah yang mempunyai kapasitas membuat keputusan akan dapat membawa organisasinya mencapai tujuan tertentu.⁶

⁶ Danim, *Visi Baru...*, hlm.208

Keputusan yang diambil oleh pemimpin begitu penting dalam organisasi karena keputusan itulah yang menghasilkan program-program yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Bila ada organisasi tanpa keputusan, berarti organisasi itu tidak memiliki program kerja yang harus dilaksanakan, berarti juga organisasi tersebut mati dari sisi substansi, tidak bergerak sama sekali. Hal ini harus disadari oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam. Mereka harus berani mengambil keputusan sesuai dengan kadar kedudukannya.⁷

Proses pengambilan keputusan ada meliputi tiga kegiatan, yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah.
2. Kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah.
3. Kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik.⁸

Ketiga kegiatan ini menunjukkan tahapan-tahapan pemecahan masalah secara hierarkis yang terpadu dalam proses pengambilan keputusan. Kegiatan pertama bersifat peninjauan, kegiatan kedua bersifat pengembangan dan kegiatan ketiga bersifat penentuan.

⁷ Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 292

⁸ *Ibid*, hlm. 296

Adapun ciri-ciri keputusan yang baik adalah sebagai berikut:

1. Setiap keputusan sekolah/madrasah yang diambil harus dikomunikasikan dengan jelas kepada orang-orang yang terkena keputusan.
2. Kepala sekolah/madrasah, staf, dan personil lainnya berpartisipasi penuh didalam proses pembuatan keputusan.
3. Keputusan sekolah/madrasah yang dibuat tidak kaku, harus rasional, dan mudah diimplementasikan
4. Keputusan yang diambil harus diikuti dengan implementasinya.
5. Keputusan sekolah/madrasah yang telah diambil dan dirasakan tidak cocok lagi, tidak dipaksakan untuk dilaksanakan, tetapi harus dibuat keputusan pengganti.⁹

Demikian ciri-ciri keputusan yang baik. Hal penting ini perlu diperhatikan oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam dalam menjalankan roda organisasi, agar keputusan-keputusan yang diambil benar-benar produktif dan pada akhirnya dapat mengantarkan pada keberhasilan serta kemajuan pendidikan yang dipimpin.

⁹ *Ibid*, hlm. 297

j. Memiliki Kestabilan Emosi

Ciri manusia beremosi stabil adalah sabar dan tidak mengambil inisiatif dalam situasi emosional, kecuali benar-benar terpaksa. Kalaupun dia terpaksa mengambil keputusan dalam situasi emergensi, nuansa kesabaran itu masih tampak, dan tidak sengaja mengambil pilihan yang fatalistik. Pimpinan yang sabar didambakan oleh pengikut (*followers*). Oleh karena itu, dia harus mampu mengendalikan emosi dan berfikir rasional pada situasi yang berbeda. Didalam menentukan tindakan, seorang kepala sekolah dituntut tetap berada pada posisi sikap normal dan tahan terhadap godaan. Emosi yang stabil berarti pula bersikap tidak tergesa-gesa. Kepala sekolah/madrasah harus sabar, teliti, dan hati-hati, karena setiap tindakan atau keputusannya mengandung suatu konsekuensi tertentu.

k. Sehat Jasmani dan Rohani

Sehat jasmani dan rohani adalah syarat mutlak seorang pimpinan, tetapi bukan kita tidak boleh dipimpin oleh orang buta, meski seharusnya tidak terjadi, apalagi yang bersangkutan harus sering menandatangani dokumen, surat resmi, atau cek bank. Dapat dibayangkan, misalnya, manakala kebutuhan itu disalahgunakan oleh stafnya untuk menandatangani sebuah cek, yang secara lisan disebut Rp 5.000.000,00, yang dalam kenyataan nilainya Rp 5.000.000.000,00, bahkan lebih daripada

itu. Namun demikian, sehat jasmani tidak mutlak bertolak belakang dengan cacat fisik. Oleh karena itu, ukuran sehat jasmani relatif situasional. Sehat jasmani dan rohani berarti memungkinkan seseorang bekerja secara optimal dalam bidang yang dia tekuni. Hanya subjek yang mempunyai kesehatan kedua-duanya yang dapat bekerja secara sehat.¹⁰

3. Tipe-tipe Kepemimpinan

Secara teoritis tipe kepemimpinan yang pokok dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu : Autokratis, Laissez Faire, dan Demokratis.¹¹

a. Kepemimpinan Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran

¹⁰ Danim, *Visi Baru...*, hlm.209

¹¹ Soim, *Manajemen Pendidikan...*, hlm.134

disiplin instruksi yang telah ditetapkan. Jika ada anggota yang tidak taat akan diberi hukuman dan jika ada yang taat dan patuh akan diberi penghargaan bahkan dianak emaskan.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negatif dalam kehidupan organisasi, antara lain: 1) anggota akan menjadi mengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, 2) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, 3) organisasi menjadi statis, karena pimpinan tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggotanya.¹²

b. Kepemimpinan Laizes Faire

Dalam kepemimpinan Laizes Faire, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota kelompok. Dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan laizes faire ini

¹² Soim, *Manajemen Pendidikan...*, hlm.134

disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Dalam tipe kepemimpinan *laizes faire* ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.¹³

c. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis selalu berada ditengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.¹⁴

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya.

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh perhatian dan kepercayaan pada anggota bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik

¹³ Soim, *Manajemen Pendidikan...*, hlm, 136

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 137

dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, selalu membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, dalam prakteknya dapat saling mengisi, terutama antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Dengan kata lain dalam kepemimpinan masih diperlukan kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya yang lebih lunak. Sifat otoriter tersebut diperlukan sebagai perwujudan kesatuan perintah agar tidak membingungkan. Disamping itu dalam batas-batas tertentu kepemimpinan otoriter masih sangat diperlukan dalam kegiatan mengontrol dan pengawasan.¹⁵

4. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sangat menentukan keberhasilan madrasah. Kepala madrasah tidak hanya memberi layanan saja tetapi juga memelihara segala sesuatunya secara lancar dan terus menerus dengan memelihara kerukunan, mencurahkan waktu, energi, intelek dan emosi untuk memperbaiki madrasah. Kepala madrasah merupan sosok unik membantu madrasah: *berimage*

¹⁵ Soim, *Manajemen Pendidikan...*, hlm, 137

tentang apa yang dapat dilakukan, memberi arahan/dorongan dan keterampilan untuk membuat perkiraan *image* sebenarnya.¹⁶

Kepemimpinan kepala madrasah efektif selalu dikaitkan dengan kedudukan sebagai pengelola pembelajaran, pemimpin inspirasional, pengelola sumber daya, pakar organisasi, pemimpin kultural, dan penasehat/pelindung guru.

Menurut Mulyasa dalam bukunya Mulyadi, kriteria kepemimpinan kepala madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:¹⁷

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah.
- e. Mampu bekerja dengan tim manajemen madrasah.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut hasil dari penelitian Bernard, bahwa kepala madrasah yang efektif memiliki karakteristik: tanpa pamrih, suka

¹⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, 2010), hlm. 27

¹⁷ Ibid, hlm. 29

bekerja sama, suka berkomunikasi, mempunyai otoritas, piawai memproses keputusan, mempunyai dinamika keseimbangan dan eksekutif yang bertanggung jawab. Perubahan madrasah menjadi efektif melalui perbaikan - perbaikan dan pelibatan semua unsur untuk mengatasi persoalan.¹⁸

Kepala madrasah pada dasarnya bertugas mendinamisasi proses pengelolaan pendidikan secara administratif maupun edukatif. Pengelolaan yang bersifat administratif dilakukan oleh kepala madrasah terdiri atas kegiatan yang bertujuan mengarahkan semua orang yang terlibat di madrasah dan mengerjakan hal tepat sesuai dengan tujuan madrasah yang akan dicapai. Sedangkan pengelolaan edukatif merupakan kegiatan mengarahkan dan membina setiap guru agar melaksanakan tugas pengajaran secara tepat dan benar serta memiliki semangat dan motivasi yang tinggi untuk kinerja yang baik dan unggul.

Kualitas kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan kesuksesan madrasah. Dari hasil penelitian para ahli manajemen pendidikan menyimpulkan bahwa efektifitas madrasah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kriterianya sebagai berikut: (1) mampu menciptakan atmosfer kondusif bagi murid untuk belajar, (2) Para guru terlibat dan berkembang secara personal dan profesional, dan (3) Seluruh masyarakat memberi dukungan dan

¹⁸Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala...*, hlm.31.

harapan tinggi . Jika seorang kepala madrasah dapat mengusahan madrasah dengan tiga hal tersebut maka akan disebut sebagai kepala madrasah efektif dan madrasah yang dikelolanya disebut sebagai madrasah sukses.¹⁹

B. Peran,Fungsi,dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

1. Peran Kepala Madrasah

a. Kepala madrasah sebagai pendidik

Dalam menjalankan perannya sebagai pendidik menurut Sumidjo dalam bukunya Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, kepala madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.²⁰

Pembinaan mental yaitu, membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

¹⁹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala ...*, hlm.34.

²⁰ Agus Maimun, Agus Zainul Fitri, *Madrasah Unggulan*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm.182

Pembinaan fisik yaitu, membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka lahiriyah. Pembinaan artistik yaitu, pembinaan tentang hal-hal yang berkaitan tentang seni dan keindahan.

b. Kepala Madrasah sebagai Manajer (pengelola)

Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan memimpin dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu sebagai manajer harus melakukan hal-hal sebagai berikut:²¹

Pertama, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. *Kedua*, memberi kesempatan pada tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah. Dalam hal ini kepala madrasah bisa berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, persatuan, empiris, keakraban, dan asas integritas.

²¹ Maimun, *Madrasah Unggulan*, hlm.183

c. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus mampu mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, dan administrasi keuangan.²²

d. Kepala madrasah sebagai Pemimpin

Menurut Koonts dalam bukunya Agus Maimun dan Agus Zainul Fitri, seorang pemimpin harus mampu: (a) mendorong kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri; (b) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan peserta didik dalam mencapai tujuan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

e. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Kepala madrasah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif,

²²Maimun, *Madrasah Unggulan....*, hlm.184

delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adabtable dan fleksibel.²³

1. Konstruktif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal .
2. Kreatif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mencari gagasan dan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi madrasah.
3. Delegatif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan, serta kemampuan masing-masing.
4. Integratif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapayt menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan madrasah secara efektif, efisien, dan produktif.
5. Rasional dan objektif, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.

²³Maimun, *Madrasah Unggulan...*, hlm.190

6. Pragmatis, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik.
7. Adaptable dan fleksibel, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus mampu beradaptasi dan menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.

2. Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Kepala madrasah akan menjadi pimpinan yang efektif bilamana ia mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi, dan menggerakkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas kepala madrasah yang mengarah kepada kemajuan mendasar merupakan bagian integrative dari tugas dan tanggung jawab.²⁴

a. Kepala Madrasah sebagai Penanggung Jawab

Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya.

²⁴ Maimun, *Madrasah Unggulan...*, hlm.105

Kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah diantaranya:

- 1) Kegiatan mengatur proses belajar mengajar.
- 2) Kegiatan mengatur peralatan pembelajaran.
- 3) Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan madrasah.
- 4) Kegiatan mengatur keuangan
- 5) Kegiatan mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat

b. Kepala Madrasah sebagai Pimpinan

Kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin diwujudkan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dimana dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian yaitu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya, dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat kiranya kegiatan madrasah akan berjalan dengan lancar dan tujuan dapat tercapai.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha usaha lainnya agar mereka dalam melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah di tetapkan.

d. Pengkoordinasian

Adalah kegiatan untuk menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, dan kekacauan.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk, atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan.²⁵

C. Usaha Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam

Kelahiran madrasah di latar belakang oleh keinginan untuk menyeimbangkan antara ilmu agama dan ilmu umum. Maka dari itu lembaga-lembaga pendidikan yang berciri khas Islam harus selalu

²⁵ Maimun, *Madrasah Unggulan...*, hlm.106-108

meningkatkan kualitas pendidikannya, sehingga lembaga-lembaga tersebut dapat menghasilkan manusia-manusia unggulan yang dapat bersaing dengan bangsa lain.

Adapun usaha kepala madrasah dalam pengembangan lembaga pendidikan Islam di antaranya buat pembaharuan pendidikan di madrasah, meliputi:

1. Pengembangan Administrasi Kurikulum

Kurikulum adalah serangkaian kegiatan dan pengalaman belajar yang direncanakan, diorganisasikan dan diprogramkan untuk mencapai tujuan pendidikan.²⁶

Kegiatan administrasi kurikulum secara rinci dapat dikerjakan dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru, meliputi:
 1. Pembagian tugas mengajar
 2. Koordinasi penyusunan persiapan mengajar
- b. Kegiatan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, meliputi:
 1. Penyusunan jadwal mengajar
 2. Penyusunan program berdasarkan satuan waktu (catur wulan, semester, tahunan)
 3. Penyusunan daftar kemajuan murid
 4. Penyelenggaraan evaluasi belajar

²⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1987), hlm.47

5. Laporan evaluasi
 6. Kegiatan bimbingan dan penyuluhan.²⁷
2. Pengembangan Sarana dan Prasarana

Suatu proses mungkin tidak akan berhasil dengan mengabaikan adanya sarana dan prasarana. Kalaupun ada bukanlah keberhasilan yang sempurna. Dengan kenyataan inilah dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarananya mempunyai kedudukan yang sangat penting.

Sarana sekolah adalah semua peralatan dan perlengkapan yang langsung di gunakan dalam proses atau kegiatan pendidikan misalnya gedung sekolah, ruangan, meja, kursi, alat peraga dan lain sebagainya.

Sedangkan prasarana adalah merupakan bagian dari semua komponen yang secara tidak langsung menunjang proses belajar mengajar atau proses pendidikan sekolah misalnya tata tertib sekolah, jalan menuju kesekolah dan lain sebagainya.

Sarana dan prasarana merupakan bagian dari alat pendidikan yang sangat penting guna menunjang keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu perlu sekali adanya pengelolaan pendidikan yang baik, sebagaimana dikatakan bahwa suatu sekolah dapat berhasil atau berjalan dengan baik dan lancar apabila pengelolaan sarana dan prasarana itu baik.²⁸

²⁷ Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Bina aksara, 1984), hlm. 31.

²⁸ Sutisna, *Administrasi Pendidikan...*, hlm.77.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pendidik

Dalam dunia pendidikan Islam, pendidik adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik.

Pendidik sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam pendidikan perlu ditingkatkan kualitasnya, yang dapat dilakukan melalui antara lain:

1. Mengaktifkan pendidik.

Keaktifan pendidik atau guru ini sangatlah penting, sebab berjalan atau tidaknya program pendidikan di madrasah berada dalam tangan guru atau pendidik.

2. Meningkatkan pengetahuan dalam hal yang ada hubungannya dengan profesi, bersamaan dengan berkembang pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta pola kehidupan masyarakat.

3. Mengadakan musyawarah atau rapat

Musyawarah atau rapat merupakan forum bagi para guru untuk menyelesaikan problem-problem yang dihadapi dalam kaitannya dengan program pendidikan dan pengajaran.

b. Peserta didik

Peserta didik atau santri, dalam proses belajar mengajar harus mendapat perhatian dari gurunya. Jadi setiap guru harus tahu dan memahami karakteristik santrinya agar lebih mudah dalam menyampaikan pelajaran.²⁹

4. Pengembangan Peran serta Masyarakat

Suatu lembaga pendidikan tidak akan berhasil dalam pendidikan tanpa dukungan masyarakat. Demikian pula masyarakat, memerlukan lembaga pendidikan guna mewariskan nilai-nilai yang ada dimasyarakat. Hubungan madrasah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara madrasah dan masyarakat dengan maksud meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama dalam usaha memperbaiki madrasah.

Adapun tujuan pokok dari hubungan madrasah dengan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak-anak
- b. Meningkatkan tujuan dan kualitas kehidupan masyarakat
- c. Mengembangkan pengertian, antusiasme masyarakat dalam membantu pendidikan yang diselenggarakan.³⁰

²⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung), hlm. 165

³⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm. 190

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan dan menghindari duplikasi atau mengulangi penulisan skripsi. Selain itu kajian penelitian terdahulu juga mempunyai andil besar dalam rangka mendapatkan informasi sebelumnya untuk mendapatkan landasan teori ilmiah. Adapun yang menjadi kajian penelitian terdahulu dalam skripsi ini adalah:

1. Skripsi oleh Zamzamil Lailatul M (2010) yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Mengajar Guru (Studi kasus di SMPN 1 Sumbergempol Tulungagung)” dengan fokus masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana gaya/tipe kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di SMPN 1 Sumbergempol Tulungagung? (2) Bagaimana kendala-kendala kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di SMPN 1 Sumbergempol Tulungagung? (3) Bagaimana solusi yang dilaksanakan kepala sekolah menghadapi kendala-kendala dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di SMPN 1 Sumbergempol Tulungagung?. Dan hasil penelitiannya yaitu (a) Gaya/tipe kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru mengajar meliputi: meningkatkan kedisiplinan, memberikan motivasi, memberikan penghargaan dan pengakuan. (b) Kendala kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru mengajar meliputi: kurangnya disiplin guru dalam mengajar, penguasaan materi, kurang disiplin

membuat RPP, dan komitmen guru yang kurang baik. (c) Solusi kepala sekolah menghadapi kendala-kendala dalam meningkatkan kualitas guru mengajar meliputi: memberi teguran langsung, di beri tugas membuat RPP, memberi pengarahan dan menumbuhkan komitmen pendidikan.

2. Skripsi oleh Siti Laelatul Fitriyah (2011), yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Islam Durenan Trenggalek” dengan fokus masalah sebagai berikut: (1) Bagaimanan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Durenan Trenggalek? (2) Bagaimana kendala-kendala yang dialami kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Islam Durenan Trenggalek? (3) Bgaimana solusi kepala sekolah dalam menghadapi kendala-kendala di SMP Islam Durenan Trenggalek?. Dan berikut hasil penelitiannya: (a) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru meliputi: meningkatkan disiplin, memberi motivasi, penghargaan, memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan profesinya melalui seminar dan workshop, memberi kesempatan guru untuk melanjutkan studi, memperhatikan kebutuhan guru secara jelas, penambahan sarana dan prasarana. (b) Kendala yang dialami kepala madrasah yaitu guru yang usianya 50 tahun, sulit untuk diajak modern. (c) Solusi kepala sekolah dalam menghadapi kendala tersebut yaitu dengan memindah tugas tugas guru ,dan mengurangi jam mengajar,

3. Skripsi oleh Dharisatullatifah Q.A (2015) yang berjudul “Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAN Tulungagung 1“ dengan fokus masalah sebagai berikut: (1) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai manejer dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 1? (2) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 1? (3) Bagaimana peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN Tulungagung 1? Dan berikut hasil penelitiannya: (a) peran kepala madrasah sebagai manajer meliputi pengintensifan rapat, pengefektifan guru piket, dan pengiriman guru untuk mengikuti *workshop* atau diklat, (b) Peran kepala madrasah sebagai administrator meliputi pelengkapan administrasi dan memeriksa kelengkapan, dan pengawasan terhadap perangkat pembelajaran, (c) Peran kepala madrasah sebagai supervisor meliputi pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan memberi motivasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, tentunya peneliti mendapat kesempatan untuk mengadakan penelitian dan melengkapi temuan penelitian yang sudah dilakukan terdahulu yaitu tentang kepemimpinan kepala madrasah. Disini penulis mengambil judul penelitian tentang “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam

Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Diniyah Miftahul Huda 1 Sidomulyo Gondang Tulungagung.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu, penelitian terdahulu membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas, kinerja, dan profesional guru sedangkan pada penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan lembaga pendidikan Islam. Perbedaannya bisa dilihat pada fokus penelitiannya yang membahas tentang kebijakan kepala madrasah, bimbingan kepala madrasah terhadap bawahannya, dan bagaimana cara kepala madrasah dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, penelitian ini akan menambah dan melengkapi temuan ilmiah sebelumnya sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin. Yang membedakan lagi yaitu penelitian ini dilaksanakan di lembaga pendidikan non formal yaitu Lembaga Pendidikan Islam Madrasah Diniyah.

E. Paradigma Penelitian

Paradigma adalah pedoman yang menjadi dasar bagi para saintis dan peneliti di dalam mencari fakta-fakta melalui kegiatan penelitian yang dilakukannya.³¹

³¹ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: PT.Rosdakarya, 2012), hlm. 146.

Sedangkan menurut Bogdan dan Biklen dalam Tahir, paradigma adalah sekumpulan anggapan dasar mengenai pokok permasalahan, tujuan, dan sifat dasar bahan kajian yang akan diteliti.³²

Dalam penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Diniyah Miftahul Huda 1 Sidomulyo Gondang Tulungagung”, peneliti bermaksud ingin mengetahui tentang kegiatan kepemimpinan kepala madrasah yang berhubungan dengan pengembangan lembaga pendidikan Islam yang meliputi kebijakan kepala madrasah, bimbingan kepala madrasah, dan bagaimana kepala madrasah sebagai pemimpin menggerakkan bawahannya dalam rangka untuk mencapai tujuan bersama.

Berhasil atau tidaknya lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin yaitu kepala madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah sebagai pemimpin harus mampu melakukan perubahan, mengelola lembaga pendidikan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Meningkatkan SDM, sarana dan prasarana, serta mencapai tujuan pendidikan Islam yaitu menjadikan anak untuk beriman, dan bertakwa kepada Allah serta beramal sholeh. Jika hal tersebut bisa terlaksana maka lembaga pendidikan Islam madrasah diniyah akan tetap bertahan eksis, dan akan mendapat tempat di hati masyarakat sebagai lembaga pendidikan non formal yang di butuhkan masyarakat. Berdasarkan uraian diatas maka kerangka teoritis ini dapat di gambarkan pada bagan berikut:

³² Muh. Tahir, *Pengantar Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar, 2011), hlm.59.

Bagan Kerangka Berfikir tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah Diniyah Miftahul

Huda 1 Sidomulyo Gondang Tulungagung.

