

**TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH
SABILLUL MUTTAQIN DI DESA BASIRIH HULU
KECAMATAN MENTAYA HILIR SELATAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam**



Oleh :
MUBARAK
NIM. 082 111 0945

**SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
JURUSAN TARBIYAH PRODI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
1431 H / 2010 M**

PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : **TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH IBTIDAIYAH SABILLUL
MUTTAQIN DI DESA BASIRIH HULU
KECAMATAN MENTAYA HILIR SELATAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**

NAMA : **MUBARAK**

N I M : **0821110945**

JURUSAN : **TARBIYAH**

PROGRAM STUDI : **PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

JENJANG : **STRATA SATU (S.1)**

Palangka Raya, Juni 2010
Menyetujui :

Pembimbing

Drs. FAHMI, M.Pd

NIP. 19610520 109903 1 003

Mengetahui

Pembantu Ketua I

Ketua Jurusan Tarbiyah

Drs. H. ABUBAKAR HM, M.Ag

NIP. 19551231 198303 1 026

Hj. HAMIDAH, MA

NIP. 19700425 199703 2 003

NOTA DINAS

Perihal : Mohon Diuji Skripsi
Saudara **MUBARAK**

Palangka Raya, Juni 2010

Kepada
Yth. Ketua Panitia Ujian Skripsi
STAIN Palangka Raya
di-
Palangka Raya

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, memeriksa dan mengadakan perbaikan seperlunya,
maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara :

NAMA : **MUBARAK**
NIM : **0821110945**
JUDUL : **TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA
MADRASAH IBTIDAIYAH SABILLUL
MUTTAQIN DI DESA BASIRIH HULU
KECAMATAN MENTAYA HILIR SELATAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR**

Sudah dapat diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan
Islam (S.Pd.I)

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing

Drs. FAHMI, M.Pd
NIP. 19610520 109903 1 003

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul "**Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin di Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur**" oleh **MUBARAK NIM 0821110945** telah dimunaqasyahkan pada Tim Munaqasyah Skripsi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Palangka Raya pada :

Hari : Senin
Tanggal : 7 Sya'ban 1431 H
19 Juli 2010 M

Palangka Raya, Juli 2010

Tim Penguji :

1. **Triwid Syafarotun Najah, M. Pd** (.....)
Ketua Sidang/Anggota
2. **Dr. Tutut Sholihah, M.Pd** (.....)
Penguji I/Anggota
3. **Drs. Fahmi, M.Pd** (.....)
Penguji II/Anggota
4. **Sri Hidayati, M.A** (.....)
Sekretaris/Anggota

Ketua STAIN Palangka Raya

Dr. H. KHAIRIL ANWAR, M.Ag
NIP. 19630118 199103 1 002

**Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin
di Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan
Kabupaten Kotawaringin Timur**

Abstrak

Berawal dari beberapa penilaian yang negatif terhadap Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu baik karena perilakunya kurang baik, sehingga pernah diminta mundur oleh masyarakat muslim sekitar, atau pun karena semakin menurunnya jumlah siswa bahkan tidak adanya siswa yang mendaftar sebagai siswa, merupakan alasan tertariknya penulis melakukan penelitian ini. Permasalahan penelitian ini adalah bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu dan bagaimana persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu dan mendeskripsikan persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan subjek 1 orang Kepala Madrasah dan 6 orang guru. Data tersebut dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara, dokumentasi dan mendapatkan pengabsahan dari teknik triangulasi sumber serta dianalisis dengan tahapan data *collection*, data *reduction*, data *display*, *conclusion* dan *verification*.

Hasil penelitian ini adalah tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu dinilai cenderung otokratis dan milliteristis. Hal ini terlihat dari sikapnya yang menginginkan para guru berdisiplin, sementara dirinya sendiri tidak menunjukkan kedisiplinan itu. Bagi guru yang melakukan kesalahan, ditegur langsung dengan emosi walau di hadapan para guru bahkan orang lain. Termasuk dalam memberikan motivasi kerja, juga dilakukannya pada saat emosi. Dalam masalah keuangan, Kepala Madrasah bersikap tertutup dan cenderung paternalistis, yaitu menganggap guru tidak cakap mengelola keuangan sehingga keuangan madrasah pun di bawah kendalinya bahkan dikelolanya sendiri. Dalam hubungan masyarakat, ia cenderung *laissez faire*, yakni kurang memperhatikan menurunnya jumlah siswa dan perkembangan madrasah walau ketika diwawancara, ia memberikan alasan logis, terutama karena madrasah diapit dua sekolah negeri. Adapun persepsi guru sendiri, sebagian besar dari mereka seperti guru kelas II, III, guru kelas IV dan 1 orang guru bidang studi mempersepsikan hal yang serupa dengan penilaian di atas, dan hanya sebagian kecil dari mereka seperti guru kelas V dan guru kelas VI yang tidak sepaham dengan persepsi ini, bahkan menunjukkan sikap pasif untuk selalu mengikuti kehendak Kepala Madrasah.

PERSEMBAHAN

*Skripsi ini saya persembahkan untuk ayah dan ibuKu
yang telah membesarkan dan memeliharaKu
Guru-guru yang telah mendidikKu,
Mertua, kakak dan adik-adikKu tersayang
serta sahabat sekalian yang telah memberikan motivasi dan doa guna
kesuksesan dan keberhasilan hidupKu
Terutama untuk isteriKu tercinta **Komariah** dan anakKu tersayang
Muhammad Fikri Hidayat,
Terima kasih atas segalanya, semoga Allah SWT memelihara dan meridhai
segala usaha dan pengorbanan kita. Amin.*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan salah satu tugas akhir akademik, yaitu penyusunan skripsi dengan judul "**Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin di Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.**" Salawat serta salam selalu tercurahkan kepada Rasul-Nya yang mulia, Muhammad saw, sebagai simpul mata rantai agung seluruh kebenaran.

Dalam tulisan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M. Ag., selaku Ketua STAIN Palangka Raya yang telah memberikan surat izin penelitian;
2. Ibu Hj. Hamidah, M.A, selaku Ketua Jurusan Tarbiyah STAIN Palangka Raya;
3. Bapak Drs. Fahmi, M.Pd selaku Pembimbing yang di tengah kesibukannya, berkenan untuk meluangkan waktu, pikiran, untuk membimbing penulis;
4. Segenap dosen Jurusan Tarbiyah STAIN Palangka Raya yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas sumbangsih ilmu dan pemikirannya;
5. Pimpinan dan staf perpustakaan STAIN Palangka Raya yang banyak membantu dan meminjamkan buku-buku referensi kepada penulis;
6. Orang tua penulis yang selalu mengharapkan anaknya (penulis) sukses menjalani hidup ini, semoga Allah memberikan ampunan dan rahmat kepada keduanya.

7. Istri penulis yang sampai saat ini selalu mendorong dan memberikan semangat untuk merampungkan studi ini dengan lancar.
8. Seluruh teman-teman mahasiswa STAIN Palangka Raya yang ikut membantu dan memberikan masukan-masukan yang berharga kepada penulis.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis berserah diri, dan semoga karya sederhana ini menjadi amal serta bermanfaat bagi pembaca semua, khususnya bagi penulis. *Amin Ya Allah Rabbal 'Alamin.*

Palangka Raya, Juni 2010

Penulis

Mubarak
NIM : 0821110945

PERNYATAAN ORISINALITAS

bismillahirrahmanirrahim

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang dengan judul "**Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin di Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur**" adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran, maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, Juni 2010
Yang Membuat Pernyataan

Mubarak
NIM : 082111094520

MOTTO

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ
وَالإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُورٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ... (رواه البخارى)¹

Rasulullah SAW bersabda : “setiap kamu adalah pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya, dan setiap pemimpin (imam) juga pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya... (H.R. Bukhary).

¹Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhari, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: Maktabah as-Salafiyah, 1403 H, h. 290.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
NOTA DINAS	iii
PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
PERNYATAAN ORISINALITAS	ix
MOTTO	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
A. Penelitian Sebelumnya.....	11
B. Deskripsi Teoritik	13
1. Pengertian Tipe Kepemimpinan.....	13
2. Pengertian Kepala Madrasah.....	16
3. Kepemimpinan dalam Islam.....	17
4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah	20
a. Peranan Kepala Madrasah sebagai evaluator ..	21
b. Peranan Kepala Madrasah sebagai Manajer....	21
c. Peranan Kepala Madrasah sebagai	
administrator.....	22
d. Peranan Kepala Madrasah sebagai	
Supervisor.....	23
e. Peranan Kepala Madrasah sebagai Leader	23
f. Peranan Kepala Madrasah sebagai	
Motivator	24
5. Tipe-Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah	24
a. Tipe Pemimpin Otokratis	24
b. Tipe Pemimpin Milliteristis.....	26
c. Tipe Pemimpin Paternalistis.....	26
d. Tipe Pemimpin <i>laissez faire</i>	26
e. Tipe Pemimpin Kharismatis	27
f. Tipe Pemimpin Demokratis.....	27
6. Gaya Kepemimpinan Situasional sebagai Salah Satu	
Cara Kepala Madrasah Memimpin suatu Lembaga	
Pendidikan.....	28

		a. Gaya Mendikte/Instruksi [<i>Style Telling</i>]	32
		b. Gaya Menjual [<i>Style Selling</i>].....	33
		c. Gaya Melibatkan Diri [<i>Style Participating</i>]	35
		d. Gaya Mendelegasikan [<i>Delegating</i>].....	36
	C.	Kerangka Pikir dan Pertanyaan Penelitian.....	39
BAB	III	METODE PENELITIAN	42
	A.	Waktu dan Tempat Penelitian.....	42
	B.	Pendekatan Penelitian	42
	C.	Penentuan Subjek dan Objek Penelitian	43
	D.	Teknik Pengumpulan Data.....	44
	E.	Pengabsahan Data	47
	F.	Analisis Data	48
BAB	IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
	A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	50
		1. Sekilas tentang MIS Sabillul Muttaqin	50
		2. Periodesasi Kepemimpinan	51
		3. Kondisi Geografis	51
		4. Data Guru Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin.....	51
		5. Data Siswa Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin	53
		6. Keadaan Ruang di Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin.....	54
		7. Keadaan Barang Inventaris Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin.....	54
	B.	Hasil Penelitian	55
		1. Bagaimana Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur	55
		2. Bagaimana Persepsi Guru terhadap Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.....	64
	C.	Analisis Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kaitannya dengan Persepsi Guru	75
		1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Leader dan Evaluator dalam Persepsi Guru	75
		2. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Persepsi Guru.....	80
		3. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Administrator dalam Persepsi Guru	83

BAB	V	PENUTUP	90
		A. Kesimpulan	90
		B. Saran	91

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1.	PERIODESASI KEPEMIMPINAN	51
2.	DATA GURU MADRASAH IBTIDAIYAH SABILLUL MUTTAQIN.....	52
3.	JUMLAH SELURUH SISWA MADRASAH IBTIDAIYAH SABILLUL MUTTAQIN.....	53
4.	KEADAAN RUANGAN MADRASAH IBTIDAIYAH SABILLUL MUTTAQIN.....	54

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala Madrasah adalah seseorang yang menjadi pimpinan dalam suatu lembaga pendidikan yang lebih banyak mempelajari pada pelajaran agama Islam. Kepala Madrasah ini adalah seseorang yang diberi tugas sebagai pimpinan pada Madrasah tersebut, sehingga melalui Madrasah ini kepala Madrasah dapat mendayagunakan kerjanya secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai pimpinan, kepala Madrasah harus mampu mendorong semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Ia juga harus mampu membimbing dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pendidikan.

Khusus berkaitan dengan lembaga pendidikan yang dipimpinnya, kepala Madrasah atau bahkan pimpinan lembaga pendidikan lainnya mesti menyadari pentingnya memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebab dengan hal ini ia juga berarti memajukan pula sebuah pendidikan. Tanpa adanya pendidikan yang di dalamnya juga ada siswa-siswa yang menuntut ilmu, ia pun tidak bisa menjadi dan berfungsi sebagai pimpinan. Oleh karena itu, kepala Madrasah sebenarnya sangat bertanggung jawab terhadap kemajuan dan memasyarakatkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya kepada masyarakat secara luas.

Agama Islam sendiri sepertinya juga menaruh perhatian yang begitu besar terhadap tanggung jawab seorang pimpinan yang termasuk pula kepala Madrasah. Perhatian ini dinyatakan Nabi Muhammad dalam sebuah sabdanya sebagai berikut :

حَدَّثَنَا بَشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ السَّخْتِيَانِيُّ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرَنَا يُونُسُ عَنْ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي سَالِمٌ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ... (رواه البخاري)²

Telah menyampaikan kepada kami Bisyr ibn Muhammad as-Sakhtiyani, telah mengabarkan kepada kami Abdullah, telah mengabarkan kepada kami Yunus dari az-Zuhri ia berkata : telah mengabarkan kepadaku Salim dari Ibnu Umar Semoga Allah meridhai keduanya ia berkata : Aku telah mendengar Rasulullah SAW bersabda : “setiap kamu adalah pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya, dan setiap pemimpin (imam) juga pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya...(H.R. Bukhary).

Hadis di atas secara jelas menerangkan setiap orang terlebih lagi sebagai pemimpin seperti kepala Madrasah dan pemimpin- pemimpin lainnya bahwa kedudukannya adalah disebut sebagai pimpinan. Dengan kedudukan tersebut, kinerjanya kepemimpinannya akan diminta pertanggungjawaban. Hal ini dilakukan agar semua hal yang berkaitan dengan hal-hal yang terjadi selama kepemimpinannya dapat diketahui dan bahkan dievaluasi.

Melihat betapa besarnya peran dan tanggung jawab kepala Madrasah di suatu lembaga pendidikan ini, maka terdapat satu hal yang merupakan salah satu komponen sangat berperan dalam menentukan keberhasilannya

²Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhary, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: As-Salafiah, 1403, h. 290.

sebagai pimpinan dan keberhasilan dalam pelaksanaan pendidikan adalah tipe kepemimpinan kepala Madrasah. Tipe kepemimpinan ini dapat diketahui melalui gaya, sikap dan perilaku yang dilakukan oleh para pemimpin dan termasuk pula kepala Madrasah dalam kehidupannya sehari-hari di Madrasah yang dipimpinnya. Tipe-tipe kepemimpinan ini ada yang berbentuk otokratis, *laissez faire*, dan demokratis³ namun ada pula yang mengelompokkan tipe kepemimpinan itu kepada otokratis, militeristis, paternalistis, karismatis dan demokratis.⁴ Beberapa macam tipe kepemimpinan itu sangat berpengaruh bagi pimpinan, dan besar kemungkinan salah satu di antaranya ada yang lebih dominan dari pada tipe yang lain pada diri pribadi masing-masing pimpinan dan lebih khususnya kepala Madrasah.

Di antara tipe kepemimpinan itu ada yang memimpin dengan cara diktator, ada pula yang membiarkan bawahannya berbuat sesuka hati mereka, namun ada pula yang tidak secara diktator dan tidak pula membiarkan bawahannya berbuat hati mereka. Jelasnya kepala Madrasah mesti memperhatikan tipe kepemimpinan ini dengan baik dan memperlakukan para guru dan siswa mesti dengan baik pula. Sebab maju mundurnya suatu lembaga pendidikan dan proses pembelajaran yang dilaksanakan, salah satunya berada di tangan kepala Madrasah. Sementara proses pelaksanaan pendidikan (belajar mengajar) di suatu lembaga pendidikan itu merupakan bagian terpenting dalam proses pembangunan bangsa dan negara.

³Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2000, h. 48.

⁴*Ibid.*, h. 50-52.

Untuk membuktikan bahwa kepala Madrasah tepat menjadi pimpinan walaupun masih dipengaruhi oleh tipe-tipe yang merupakan ciri khas dirinya, kepala Madrasah juga perlu melengkapi dirinya dengan cara meningkatkan dan memperbaiki tata kerjanya sebagai pimpinan. Di sini seorang kepala Madrasah dituntut untuk memiliki dan menguasai jiwa manajer. Hal ini diperlukan agar lembaga pendidikan yang dipimpinnya diketahui masyarakat secara luas sehingga dapat pula menarik perhatian masyarakat dan orang tua siswa pun mempercayakan anak-anak mereka dididik di lembaga tersebut.⁵

Kepala Madrasah juga mesti memiliki kepiawaian untuk menjalankan peranannya baik sebagai motivator sehingga dapat mendorong semangat kerja para guru. Begitu pula kepala Madrasah ini mesti memiliki semangat supervisor yang dapat mengontrol kinerja para guru dalam mengajar atau pun sebagai administrator sehingga dapat menata sistem administrasi secara baik di lembaga pendidikan tersebut. Tanggung jawab yang begitu besar ini disebabkan pada tingkat operasional Kepala Madrasah adalah orang terdepan untuk mengkoordinasikan peningkatan pembelajaran bermutu yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Posisi Kepala Madrasah pada garis ini disebabkan yang berlaku di Indonesia bahwa Kepala Madrasah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi dan kecakapan untuk menduduki jabatan tersebut.⁶

⁵Slamet PH, *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*, <http://www.depdiknas.go.id>, 2006, (Online 29 Juli 2009)

⁶Agus Dharma, *Dicari Kepala Sekolah yang Kompeten*, <http://pendidikan.net>, 2003, (Online 29 Juli 2009)

Dipandang dari sudut lain, besarnya tanggung jawab Kepala Madrasah ini karena ia adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Oleh karena itu wajar apabila orang tua atau wali siswa menaruh kepercayaan dan menggantungkan cita-citanya hanya disebabkan fenomena yang terdapat pada Kepala Madrasah. Sebaliknya para siswa dapat belajar dan membelajarkan dirinya dengan adanya fasilitas dari Kepala Madrasah. Begitu juga tentang setumpuk aturan dan kurikulum yang direalisasikan para guru kepada para siswa dipastikan telah melalui koordinasi dengan kepala Madrasah. Singkatnya Kepala Madrasah merupakan tokoh sentral pelaksanaan pendidikan.⁷

Selain itu sebagai sebuah komunitas pendidikan, lembaga pendidikan Madrasah membutuhkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada untuk mewujudkan visi dan misi Madrasah. Oleh karena itu Kepala Madrasah pada tingkat ini sering dianggap sebagai "wajah" Madrasah. Ia harus berperan bukan hanya sebagai akumulator yang mengumpulkan aneka ragam potensi penata usaha, guru, karyawan dan para siswa, melainkan ia juga mesti bertindak sebagai konseptor managerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing persoalan demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.⁸

Berdasarkan beberapa pertimbangan di atas, maka Kepala Madrasah diharuskan memiliki kompetensi untuk memimpin yang salah satunya adalah peran tipe kepemimpinan kepala Madrasah yang berkualitas dan dibuktikan

⁷Xaviery, *Benarkah Wajah Sekolah Ada pada Kepala Sekolah*, <http://pendidikan.us>, 2003, (Online 29 Juli 2009)

⁸*Ibid.*

pula dengan prestasi kerja yang dapat diandalkan. Apabila kepala Madrasah tidak menampakkan kinerjanya sebagaimana yang diinginkan, berarti Kepala Madrasah tersebut dipandang tidak mampu mengatasi aneka krisis yang ada dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya⁹ dan manajemen kepemimpinannya pun dipandang lemah.

Apabila dikaitkan dengan hasil pengamatan awal khususnya di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur seperti halnya Kepala Madrasah di lembaga pendidikan ini sedang mengalami krisis menurunnya bahkan hilangnya tingkat kepercayaan orang-orang yang berada di sekitarnya baik para guru maupun para orang tua/wali siswa. Para orang tua atau wali siswa mulai bahkan tidak mempercayakan anak-anaknya dididik di lembaga pendidikan ini. Hal-hal yang terlihat ketika melakukan pengamatan awal, masyarakat yang tinggal di lingkungan Madrasah ini pernah berdemonstrasi dan mengusulkan ke Departemen Agama Kabupaten untuk memberhentikan kepala Madrasah dari jabatannya saat ini. Hal itu disebabkan karena perilaku kepala Madrasah ini menurut penilaian masyarakat muslim sekitar kurang baik dan hanya keinginannya yang diperhatikannya, sehingga hubungannya dengan para guru pun kurang harmonis.¹⁰

Keadaan tersebut menimbulkan penilaian bahwa citra kepala Madrasah tersebut cacat karena ia sendiri belum mampu mewujudkan

⁹*Ibid.*

¹⁰Observasi dan informasi dari beberapa masyarakat terhadap perilaku kepala Madrasah Sabillul Muttaqin tanggal 5 Juli 2009.

karakteristik lembaga pendidikan Islam yang dapat diunggulkan. Sebab ia sendiri juga belum mampu bersikap amanah terhadap apa yang telah diucapkannya di depan orang banyak. Salah satu contoh yang diketahui, kepala Madrasah ini pernah dan selalu berjanji apabila para orang tua atau wali menyekolahkan anak-anaknya di Madrasah ini ia akan memberikan fasilitas-fasilitas kepada mereka. Namun setelah anak-anak tersebut resmi terdaftar sebagai siswa di Madrasah tersebut, kepala Madrasah itu pun tidak pernah menepati janjinya.

Akibatnya perilaku dan gaya atau barangkali disebabkan tipe kepemimpinan kepala Madrasah Sabillul Muttaqin seperti itu, pada tahun ajaran 2009/2010 lalu tidak ada satu pun di antara orang tua siswa yang mendaftarkan anak-anaknya di Madrasah ini, sehingga walaupun masa penerimaan siswa baru diperpanjang namun sampai akhir penerimaan, tidak ada satu pun siswa yang terdaftar. Akhirnya untuk tahun ajaran tersebut di Madrasah Sabillul Muttaqin tidak memiliki siswa kelas 1. Sepanjang sejarah sejak berdirinya Madrasah ini belum pernah terjadi kekosongan siswa seperti sekarang ini. Kendati pun pada tahun-tahun tertentu jumlah siswa yang mendaftar tidak sama, namun tidak pernah mengalami hal seperti yang dialami saat ini. Namun fakta mengatakan sejak kepemimpinan kepala Madrasah tersebut, jumlah siswa yang belajar di Madrasah ini semakin

menurun sampai pada puncak penurunan tersebut yaitu pada tahun ajaran 2009/2010 yang lalu.¹¹

Problem lainnya, Madrasah Sabillul Muttaqin ini berada di tengah-tengah lembaga pendidikan negeri lainnya. Lembaga pendidikan yang mengapit Madrasah ini adalah Sekolah Dasar Negeri Jaya Karet 2 dan Sekolah Dasar Negeri Jaya Kelapa 3. Kondisi ini menambah masalah yang dihadapi Madrasah Sabillul Muttaqin saat ini yang dipastikan melalui fakta sepertinya kalah berkompetisi dengan dua lembaga pendidikan negeri tersebut. Padahal apabila dilihat secara statistik, masyarakat mayoritas di Desa Basirih Kecamatan Mentaya Hilir Selatan adalah masyarakat Muslim yang mestinya memiliki siswa lebih banyak jika dibandingkan dengan dua lembaga pendidikan dasar itu. Namun kenyataan berkata lain, dan penyebab utamanya dalam pengamatan awal ini adalah tampaknya terletak pada tipe kepemimpinan kepala Madrasah yang kurang baik.

Berdasarkan beberapa permasalahan di atas, khususnya berkaitan dengan manajemen kepemimpinan kepala Madrasah tersebut, penulis pun tertarik untuk meneliti permasalahan ini dengan rumusan judul “**Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah MIS Sabillul Muttaqin di Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.**”

B. Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini adalah :

¹¹Observasi dan informasi dari beberapa masyarakat terhadap perilaku kepala Madrasah Sabillul Muttaqin tanggal 15 Juli 2009.

1. Bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
2. Bagaimana persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
2. Untuk mendeskripsikan persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Menambah wawasan keilmuan tentang peranan Kepala Madrasah dalam mensosialisasikan lembaga pendidikan yang dipimpinnya kepada masyarakat;
2. Masukan kepada para kepala Madrasah lainnya untuk meningkatkan kinerjanya sebagai pimpinan demi majunya lembaga pendidikan;
3. Partisipasi dan kontribusi penulis dalam dunia pendidikan;;

4. Bahan acuan kepada para penulis selanjutnya untuk menyempurnakan hasil penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Berkaitan dengan penelitian sebelumnya ini dan terkait pula dengan upaya untuk menghindari plagiat atau duplikasi penelitian, maka penulis melakukan penelusuran dan pencarian terhadap beberapa penelitian yang telah ada. Dari beberapa kali melakukan pencarian tersebut, penulis menemukan satu penelitian yang memfokuskan penelitian pada Kepala Madrasah dan dua buah artikel yang membicarakan tentang kompetensi Kepala madrasah. Satu buah penelitian dan dua artikel tersebut akan diuraikan pada bahasan di bawah ini, yaitu :

Sufiyatun, seorang mahasiswa S-1 Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Palangka Raya pada tahun 2007 telah meneliti dengan judul “*PERANAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN ETOS KERJA GURU DI MTs ISLAMIYAH KECAMATAN PAHANDUT KOTA PALANGKA RAYA.*” Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian tersebut adalah :

1. Bagaimana etos kerja guru dalam meningkatkan proses belajar mengajar di MTs Islamiyah Kecamatan Pahandut Kota Palangka Raya;
2. Bagaimana peranan Kepala Madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Islamiyah Kecamatan Pahandut Kota Palangka Raya.

Hasil penelitian Sufiyatun ini adalah bahwa apa yang dinyatakan kepala Madrasah tampak berbeda dengan apa yang dilakukannya.

Peranannya dalam meningkatkan etos kerja guru hampir dapat dikatakan tidak ada. Bahkan dalam membuat kebijakan, kepala Madrasah tersebut sering melakukannya dengan tumpang tindih. Sikap tegasnya hanya pada masalah keuangan yang secara kebetulan dikelolanya sendiri dan bahkan laporan keuangan pun dibuat melalui tangannya sendiri. Kondisi semacam ini membuat para guru pun tidak efektif dan tidak pula menerapkan kedisiplinan dalam melaksanakan pengajaran di MTs Islamiyah itu.¹²

Adapun kajian yang berbentuk artikel dan dipublikasikan di dunia internet tersebut adalah salah satunya ditulis oleh pakar pendidikan yaitu Slamet PH, dengan judul artikel “*KARAKTERISTIK KEPALA MADRASAH TANGGUH.*” Dalam artikel ini, Slamet PH mengemukakan tentang berapa karakteristik dan kompetensi seorang kepala madrasah yang dapat diandalkan.¹³ Beberapa uraian tentang kepala madrasah ini, dijadikan sebagai salah satu kutipan penelitian ini.

Penulis artikel selanjutnya adalah Agus Dharma. Judul artikel yang ditulisnya adalah “*DICARI KEPALA MADRASAH YANG KOMPETEN.*” Dalam artikel ini Agus Dharma menekankan bahwa keberhasilan sekolah atau lembaga pendidikan sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepala madrasah. Oleh karena itu, agar dunia pendidikan lebih maju, maka sangat

¹²Sufiyatun, Peranan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Islamiyah Kecamatan Pahandut Kota Palangka Raya, (Skripsi), Univ. Muhammadiyah Palangka Raya: Tp, 2007.

¹³Slamet PH, *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*, <http://www.depdiknas.go.id>, 2006, (Online 29 Juli 2009).

dibutuhkan seorang kepala madrasah yang memiliki kompetensi yang kuat.¹⁴ Sebagian uraian yang dikemukakan Agus Dharma ini juga dijadikan bahkan sebagai salah satu kutipan utama dalam penelitian ini.

Demikianlah beberapa kajian yang telah ditemukan dan hingga penelitian ini dilakukan belum ditemukan kajian-kajian lain yang memfokuskan kepada kepala madrasah atau Madrasah. Berdasarkan hal yang demikian, penulis pun menyatakan bahwa dalam penelitian ini penulis mengambil langkah dan perspektif yang berbeda jika dibandingkan dengan kajian-kajian yang telah disebutkan di atas. Dalam penelitian ini penulis lebih memfokuskan pada tipe kepemimpinan kepala Madrasah. Berdasarkan perbedaan tersebut, maka penulis pun menyimpulkan bahwa sepanjang pengetahuan penulis belum ditemukan adanya penelitian serupa atau sama dengan penelitian penulis.

B. Deskripsi Teoritik

1. Pengertian Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan biasanya diartikan “sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang.”¹⁵ Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela. Berkaitan dengan kesediaan orang lain mengikuti keinginan pemimpin, di sini dikemukakan ada beberapa kekuatan (kekuasaan) yang mesti dimiliki

¹⁴Agus Dharma, *Dicari Kepala Sekolah yang Kompeten*, <http://pendidikan.net>, 2003, (Online 29 Juli 2009).

¹⁵Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003, h. 153.

pemimpin itu agar orang yang digerakkan tersebut mengikuti keinginannya, yaitu berupa ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.¹⁶

Pengertian lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah:

Proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuan-tujuan bersama.¹⁷

Pengertian di atas tidak hanya meliputi usaha-usaha untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan yang baru dari kelompok atau organisasi, tetapi juga untuk menjamin bahwa kelompok atau organisasi tersebut siap menyongsong tantangan-tantangan di masa depan.

Pengertian selanjutnya juga diungkapkan di sini bahwa kepemimpinan adalah :

Satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan. Oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi (*follower ship*), 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.¹⁸

Dari beberapa pengertian itu dapat pula dipahami bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang dilakukan oleh orang yang mampu

¹⁶*Ibid.*

¹⁷Gary A. Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Diterjemahkan oleh Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo, 1997, h. 7.

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h. 104.

menggerakkan orang dan mempengaruhi orang lain serta membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela atau paksaan. Orang yang memiliki kemampuan tersebut dikatakan sebagai pimpinan atau pemimpin.

Seorang pemimpin seperti yang digambarkan di atas mesti memfungsikan dirinya untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya tersebut sebagai bentuk wujud peranan dan tanggung jawabnya menjadi pimpinan. Dalam *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Populer* tanggung jawab itu diartikan "keadaan wajib dan harus dipenuhi."¹⁹ Sedangkan dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* kata tanggung jawab bermakna sebagai berikut :

Keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkirakan, dan sebagainya); menerima pembebanan, sebagai akibat sikap pihak sendiri atau pihak lain.²⁰

Berdasarkan pengertian tanggung jawab tersebut dapat pula disimpulkan bahwa tanggung jawab adalah suatu kewajiban yang mesti dipenuhi seseorang atas pembebanan yang diberikan kepadanya. Melalui kesimpulan ini dapat diketahui pemimpin yang disebut bertanggung jawab atau memiliki kekuatan kepemimpinan dengan orang yang tidak bertanggung jawab atau orang yang tidak memiliki kekuatan kepemimpinan. Orang yang bertanggung jawab adalah orang yang melaksanakan kewajibannya berdasarkan pembebanan yang diberikan

¹⁹Bambang Marhijanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Populer*, Surabaya: Bintang Timur, 1993, h. 534.

²⁰Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI., *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989, h. 1139.

kepadanya. Sebaliknya apabila ada orang yang tidak melaksanakan kewajibannya, sementara ia sendiri mengetahui bahwa pembebanan tersebut adalah wajib baginya, maka ia dapat dikatakan sebagai orang yang tidak bertanggung jawab terhadap peranannya atau orang yang sangat yang lemah atau bahkan tidak memiliki tipe dan kriteria kepemimpinan.

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah adalah terdiri dari dua kata yang berbeda.

Kepala diartikan sebagai :

Bagian tubuh dari leher ke atas; bagian hulu; sesuatu yang kedudukannya di atas atau terutama (yang terpenting, yang pokok); pemimpin.²¹

Madrasah sendiri diartikan sebagai "jajaran pendidikan yang bersifat/lebih banyak memberikan pelajaran agama Islam."²² Dari dua pengertian itu dapat dipadukan bawah kepala Madrasah adalah seseorang yang menjadi pimpinan dalam suatu lembaga pendidikan yang memfokuskan kurikulumnya lebih banyak pada pelajaran agama Islam.

Kepala Madrasah ini adalah seorang yang diberi tugas sebagai pimpinan Madrasah untuk memimpin suatu Madrasah di mana diselenggarakan, sehingga Madrasah dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (manajemen). Kepala Madrasah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa

²¹ Bambang Marhijanto, *Kamus Lengkap*, h. 377.

²² *Ibid.*, h. 312.

dalam melaksanakan tugas masing-masing. Ia juga harus mampu membimbing dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pendidikan. Satu hal yang tidak dapat diabaikan bahwa Kepala Madrasah sebagai pimpinan juga mesti dapat memasyarakatkan Madrasah yang dipimpinnya ke masyarakat secara luas.

3. Kepemimpinan dalam Islam

Manusia diciptakan Allah ke muka bumi ini mestinya merasa bangga, sebab ia diciptakan tidak secara kebetulan apalagi berasal dari proses pergesekan (evolusi) alam, melainkan bersumber dari perbuatan Allah sendiri dengan tujuan-tujuan tertentu. Salah satu tujuan Allah tersebut adalah untuk memberikan gelar kehormatan kepada manusia yakni sebagai khalifah di muka bumi ini. Khalifah itu sendiri diartikan sebagai “pengganti; generasi yang menggantikan generasi sebelumnya.”²³ Generasi tersebut tentunya adalah manusia yang dimulai dari Adam as. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah berikut ini :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً...²⁴

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi..."²⁵

²³M. Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qura'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, Jakarta: Paramdina, 2002, h. 350.

²⁴Q.S. al-Baqarah [2]: 30.

²⁵Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya*, Jakarta: Nala Indah, 2006, h.

Berdasarkan ayat di atas, Allah sebenarnya mengisyaratkan suatu konsep bahwa manusia diamanatkan suatu amanat untuk berperan dan melalui tipe kepemimpinannya yang merupakan perwujudan dari kepribadiannya ia mesti mengelola bumi ini beserta isinya secara bertanggung jawab. Dengan akal yang telah dianugerahkan Allah itu, manusia dapat menggunakan kecerdasannya untuk menjalankan peranannya dan fungsinya di muka bumi Allah ini.²⁶

Apabila dikaitkan dengan manusia secara individual, kepala Madrasah juga termasuk khalifah sebagaimana yang dimaksud. Ia juga bukan hanya sekedar makhluk Allah yang memiliki kewajiban untuk mengenal penciptanya dengan menanamkan akidah yang kuat dan kokoh serta beribadah secara vertikal sebagai bukti taat kepada Allah, tetapi ia sebagai khalifah yang mesti mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Pentingnya kepala Madrasah menyadari akan perlunya tipe kepemimpinan seperti itu disebabkan ia adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas hidup dan matinya lembaga pendidikan yang dipimpinnya serta para warga pendidikan yang menjadi ruang lingkup tanggung jawabnya. Nabi Muhammad SAW sendiri juga pernah mengatakan dalam sabdanya khususnya tentang kepemimpinan secara umum. Intinya dalam hadis Nabi itu setiap orang adalah pemimpin, maka wajib baginya untuk berfungsi, berperan dan bertanggung jawab

²⁶M. Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qura'an*, h. 346 dan 364.

terhadap kepemimpinannya. Perkataan beliau ini dapat dilihat dalam sabdanya sebagai berikut :

حَدَّثَنَا بَشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ السَّخْتِيَانِيُّ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرَنَا يُونُسُ
عَنِ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي سَالِمٌ عَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا
قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : كُلُّكُمْ رَاعٍ
وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ... (رواه
البخارى) ²⁷

Telah menyampaikan kepada kami Bisyr ibn Muhammad as-Sakhtiyani, telah mengabarkan kepada kami Abdullah, telah mengabarkan kepada kami Yunus dari az-Zuhri ia berkata : telah mengabarkan kepadaku Salim dari Ibnu Umar Semoga Allah meridhai keduanya ia berkata : Aku telah mendengar Rasulullah SAW bersabda : “setiap kamu adalah pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya, dan setiap pemimpin (imam) juga pemimpin dan akan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya...(H.R. Bukhary).

Apabila kepala Madrasah dikaitkan dengan hadis di atas, ternyata benar bahwa ia adalah sebagai seorang imam (pemimpin). Dipastikan pula bahwa sebagai pimpinan, ia mesti pula mengakui bahwa tipe kepemimpinan adalah salah satu hal yang wajib diaudit agar semua tindak tanduk serta kebijakan-kebijakan yang berasal darinya dapat dipertanggungjawabkan.

4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah

²⁷Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhari, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: Maktabah as-Salafiyah, 1403 H, h. 290.

Kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi akan menentukan kinerja dan keefektifan organisasi yang dipimpin. Pemimpin memiliki kedudukan yang strategis sebagai motor dan menggerakkan serta memotivasi bawahan, mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu keberadaannya mutlak diperlukan karena tidak mungkin digantikan oleh fungsi dan peran yang lain.

Pada tingkat Madrasah, kepala Madrasah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan Madrasah. Kepala Madrasah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan memiliki otoritas dalam program-program sekolah, kurikulum, dan keputusan personil tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya dengan cara memperbaiki dan memperkuat manajemen kepemimpinan. Oleh karena itu, agar manajemen ini terbentuk kepala Madrasah harus pandai, cerdas dan memiliki strategi dalam memimpin kelompok serta cerdas pula dalam pendelegasian tugas dan wewenang.

Di antara tugas dan tanggung jawab yang mesti dilakukan kepala Madrasah sehingga dapat menunjukkan bahwa ia berfungsi sebagai pimpinan adalah sebagaimana yang dikemukakan Nurkholis²⁸ sebagai berikut:

a Peranan Kepala Madrasah sebagai evaluator

²⁸Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003. h. 120-121.

Kepala Madrasah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian dipertimbangkan dan dibandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi.

b. Peranan Kepala Madrasah sebagai Manajer

Kepala Madrasah harus memerankan fungsi manajerialnya dengan cara melakukan proses perencanaan, menggerakkan, dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Sebagaimana telah diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala madrasah/Madrasah tingkat dasar bahwa standar kompetensi kepala Madrasah dalam bidang manajerial adalah :

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/Madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/Madrasah sesuai kebutuhan;
- 3) Memimpin sekolah/Madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya 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 rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- 8) Mengelola hubungan sekolah/ Madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ Madrasah;

- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- 11) Mengelola keuangan sekolah/ Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/ Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ Madrasah
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/Madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/ Madrasah;
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/Madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ Madrasah;
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/Madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.²⁹

c. Peranan Kepala Madrasah sebagai administrator

Kepala Madrasah memiliki dua tugas utama yaitu : *Pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut harus dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat dan administrasi umum.

d. Peranan Kepala Madrasah sebagai Supervisor

²⁹Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 2007, h. 3-4.

Kepala Madrasah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Sebagaimana dalam standar kompetensi kepala Madrasah dalam bidang supervisi sebagaimana yang diatur dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut :

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.³⁰

e. Peranan Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepala Madrasah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala Madrasah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan.

f. Peranan Kepala Madrasah sebagai Motivator

Kepala Madrasah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka

³⁰*Ibid.*

bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Berkenaan dengan beberapa manajemen kepemimpinan kepala Madrasah di atas, maka kepala Madrasah harus mampu mengamalkan dan menjadikan peran-peran tersebut dalam bentuk tindakan nyata. Pelaksanaan peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling mempengaruhi serta menyatu dalam pribadi seorang kepala Madrasah yang profesional.

5. Tipe-Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara umum ada beberapa tipe kepemimpinan dalam memimpin suatu lembaga, instansi bahkan negara, termasuk pula dalam hal ini tipe-tipe tersebut dapat ditujukan kepada kepala Madrasah. Tipe-tipe tersebut adalah tipe otokratis, militeristis, paternalistis, *laissez faire*, kharismatis dan demokratis.³¹ Beberapa tipe tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Tipe Pemimpin Otokratis

Dalam tipe kepemimpinan otokratis ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap bawahannya atau anggota-anggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa dan memberi perintah. Kekuasaannya pun hanya dibatasi oleh undang-undang, sementara bawahan hanya memiliki

³¹Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, h. 48, 50-52.

kewajiban untuk mengikuti perintah tersebut dan tidak diperbolehkan mengajukan saran apalagi membantah perintah. Sebab hal ini diartikan sebagai pembangkangan. Supervisi diartikan pemimpin ini sebagai pengontrolan atau inspeksi, apakah setiap perintah sudah dilakukan dengan baik atau sebaliknya. Bagi yang melanggar perintah, maka akan diancam hukuman, dipindahkan atau dipecat dari jabatannya dan sebagainya. Sebaliknya bagi yang patuh dan taat kepadanya, maka menjadi anak emas dan bahkan diberikan penghargaan.³²

Dalam kepemimpinannya, tidak ada istilah rapat atau musyawarah. Setiap tindakan yang dilakukan pemimpin dalam tipe ini tidak dapat diganggu gugat. Oleh karena itu dalam tipe ini menimbulkan dampak hidup tanpa kritik, asal bapak/ibu senang dan sebagainya. Dari beberapa uraian di atas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin otokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
- 2) Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- 4) Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya;
- 5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya;
- 6) Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.³³

b. Tipe Pemimpin Milliteristis

³²*Ibid.*, h. 48-49.

³³*Ibid.*, h. 50-51.

Seorang pemimpin milliteristis memiliki sifat dan ciri-ciri

sebagai berikut :

- 1) Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah;
- 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatannya
- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan;
- 5) Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya;
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.³⁴

c. Tipe Pemimpin Paternalistis

Seorang pemimpin paternalistis memiliki sifat dan ciri-ciri

sebagai berikut :

- 1) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa;
- 2) Bersifat terlalu melindungi (*overprotective*);
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;
- 4) Hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri;
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya;
- 6) Sering bersikap maha tahu.³⁵

d. Tipe Pemimpin *laissez faire*

Dalam tipe kepemimpinan *laissez faire* ini seorang pemimpin membiarkan bawahannya berbuat sekehendak mereka. Ia tidak mengontrol dan mengoreksi hasil kerja bawahan. Begitu juga dengan pembagian tugas (*job description*) diserahkan kepada bawahan.

³⁴*Ibid.*, h. 51.

³⁵*Ibid.*

Berhasilnya sebuah organisasi bahkan negara yang dipimpin orang yang bertipe *laissez faire* ini semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya. Di dalam tipe kepemimpinan ini biasanya struktur organisasi tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tap pengawasan dari pimpinan.³⁶

e. Tipe Pemimpin Kharismatis

Seorang pemimpin kharismatis memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya;
- 2) Pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu;
- 3) Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*);
- 4) Kharisma yang dimilikinya tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan di pemimpin.

f. Tipe Pemimpin Demokratis

Dalam tipe kepemimpinan demokratis ia tidak bertindak diktator sebagaimana tipe kepemimpinan otokratis, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah bawahan atau anggota-anggotanya. Ia tidak menempatkan dirinya sebagai majikan sedangkan bawahannya sebagai buruh, melainkan sebagai saudara tua di antara teman-teman sekerjanya.³⁷

³⁶*Ibid.*, h. 49.

³⁷*Ibid.*, h. 50.

Dari beberapa uraian di atas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Dalam menggerakkan bawahan ia bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia;
- 2) Selalu berusaha untuk menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan;
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan;
- 4) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan;
- 5) Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya;
- 6) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya;
- 7) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.³⁸

Menurut Nagalim Purwanto, dalam dunia pendidikan tipe demokratis adalah tipe kepemimpinan yang paling tepat digunakan. Bahkan tidak hanya itu, melainkan tipe inilah yang terbaik dari tipe-tipe yang lain.³⁹

6. Gaya Kepemimpinan Situasional sebagai Salah Satu Cara Kepala Madrasah Memimpin suatu Lembaga Pendidikan

Selain dari beberapa tipe kepala madrasah sebagaimana yang dikemukakan sebelumnya, sebenarnya ada pula tipe atau gaya yang lain. Dari beberapa referensi yang ditemukan gaya kepemimpinan ini tidak hanya gaya kepemimpinan situasional sebagaimana yang tertulis pada sub judul di atas, namun selain dari gaya ini ada beberapa gaya kepemimpinan yang lain, di antaranya ada yang berbentuk gaya kepemimpinan dilihat dari segi pengaruh kewibawaan [*power influence*],

³⁸*Ibid.*, h. 52.

³⁹*Ibid.*

gaya kepemimpinan dilihat dari segi sifat [*trait*], gaya kepemimpinan dilihat dari segi perilaku [*behavior*] dan gaya kepemimpinan dilihat dari segi situasional [*situational*]⁴⁰ yang dimaksud dalam uraian ini.

Khususnya gaya kepemimpinan situasional merupakan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard dari teori-teori kepemimpinan sebelumnya [khususnya pada gaya kepemimpinan sifat dan perilaku]. Gaya kepemimpinan situasional biasa disebut juga gaya kepemimpinan kontingensi. Gaya ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap-tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenis pun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda dan semangat serta watak bawahan yang berbeda. Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan itu sesuai dengan situasi organisasi atau lembaga, maka pendekatan situasional ini disebut juga pendekatan kontingensi yang berarti kemungkinan.⁴¹

Salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan. Tinggi rendahnya tingkat kematangan kelompok turut

⁴⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, h. 19. Lihat pula E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, h. 108-112.

⁴¹Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, h. 38.

menentukan ke mana kecenderungan gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus diarahkan. Sebagai contoh, seorang kepala madrasah yang memiliki bawahan [khususnya para guru] ada yang berlatar pendidikan sarjana tentunya perilaku kepemimpinan berbeda dengan bawahan yang berlatar pendidikan diploma.

Dikatakan dalam bahasa lain bahwa gaya kepemimpinan situasional sebenarnya lebih merupakan pada penekanan fungsi situasi daripada sebagai kualitas pribadi, dan merupakan suatu kualitas yang timbul karena interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Artinya gaya kepemimpinan situasional ini lebih menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu.⁴²

Gaya kepemimpinan situasional ini sebenarnya terbagi kepada tiga teori yaitu teori kepemimpinan kontingensi,⁴³ teori kepemimpinan tiga dimensi,⁴⁴ dan teori kepemimpinan situasional.⁴⁵ Teori kepemimpinan situasional ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas [*Task behavior*], perilaku hubungan

⁴²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, h. 112.

⁴³Seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi dan saling hubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. dalam teori ini ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, h. 38. Lihat pula dalam Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, h. 95-96.

⁴⁴Teori ini dikemukakan oleh Reddin, seorang guru besar Universitas New Brunswick, Canada. Menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, h. 29. Lihat pula E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, h. 113.

⁴⁵*Ibid.*, h. 115.

[*Relationship behavior*] dan kematangan [*Maturity*]. Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin [kepala madrasah] terhadap bawahan [khususnya guru] meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan bawahan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari gaya kepemimpinan ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.⁴⁶

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Makin matang bawahan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila bawahan bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat bawahan mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahan.⁴⁷

⁴⁶E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, h. 115.

⁴⁷*Ibid.*

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan menurut Harsey dan Blanchard adalah *style telling* [gaya mendikte/instruksi], *style selling* [gaya menjual], *style participating* [gaya partisipasi] dan *style delegating* [gaya delegasi].⁴⁸ Empat gaya ini akan diuraikan pada bahasan berikut ini, yaitu :

a. Gaya Mendikte/Instruksi [*Style Telling*]

Gaya ini diterapkan jika bawahan dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte atau instruksi karena pemimpin [kepala madrasah] dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan di mana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya.⁴⁹

Berdasarkan uraian di atas di sini dapat ditekankan kembali bahwa gaya mendikte [*telling*] digunakan kepada bawahan yang memang tidak mempunyai kemampuan dan kemauan untuk bekerja. Oleh karena itu pemimpin lebih banyak memberikan perintah, pengawasan, dan arahan untuk menetapkan peranan bawahan yaitu apa tugas mereka, bagaimana cara melaksanakannya, kapan, dan di mana dilaksanakan. Setiap keputusan yang berkaitan dengan urusan organisasi selalu diprakarsai oleh pimpinan, dan pelaksanaan pekerjaan pun diawasi secara ketat. Komunikasi juga hanya dilaksanakan secara satu

⁴⁸Harsey P, *et.al.*, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Recourse*, Prentice Hall Inc, 1984, h. 177.

⁴⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, h. 116.

arah. Jelasnya, dalam gaya kepemimpinan *telling*, kepala madrasah lebih banyak memberikan perintah, pengawasan, dan arahan untuk menetapkan peranan guru yaitu apa tugas mereka, bagaimana cara melaksanakannya, kapan, dan di mana dilaksanakan karena guru tidak mempunyai kemampuan dan kemauan untuk bekerja.

Beberapa indikator pimpinan menggunakan gaya ini adalah seorang kepala madrasah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam membuat administrasi sekolah seperti program tahunan, program semester. Begitu juga berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, aktivitas kepala madrasah dalam usaha membina kerjasama dengan lembaga lain, penilaian terhadap penugasan kepala madrasah pada guru, petunjuk tentang persyaratan kenaikan pangkat, dan kapan administrasi itu harus dibuat.

b. Gaya Menjual [*Style Selling*]

Gaya ini diterapkan apabila kondisi bawahan dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak dan dalam membuat keputusan pemimpin menggunakan taktik-taktik mempengaruhi seperti melakukan persuasi yang rasional.⁵⁰ Dalam tingkat kematangan bawahan seperti ini, diperlukan tugas serta

⁵⁰Nurkholis, Manajemen Berbasis, h. 168.

hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.⁵¹

Jelasnya pada gaya menjual ini seorang pimpinan berhubungan dengan bawahan yang tidak mempunyai kemampuan, tetapi ada kemauan untuk bekerja. Dikatakan dalam bahasa lain bahwa dalam gaya kepemimpinan *selling* kepala madrasah masih memberikan perintah yang intensif kepada guru, karena guru masih tidak mempunyai kemampuan, tetapi ada kemauan untuk bekerja. Artinya, di sini pemimpin masih memberikan direksi [perintah] yang intensif kepada bawahannya. Hal ini disebabkan bahwa bawahan masih dipandang belum mampu, tetapi mengarah pada kadar sportif yang tinggi karena adanya kemauan dari bawahan. Begitu juga pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan arahan yang spesifik.

Beberapa indikator pimpinan menggunakan gaya ini adalah perhatian kepala madrasah terhadap guru dalam pelaksanaan administrasi sekolah, kegiatan belajar mengajar, aktivitas kepala madrasah dalam usaha membina kerjasama dengan lembaga lain. Begitu juga berkaitan dengan penilaian terhadap penugasan kepala madrasah pada guru, misalkan kepala madrasah menawarkan tugas mengajar yang belum terampung oleh guru, menawarkan untuk mewakili rapat, meminta guru menyusun rencana kegiatan, dan lainnya.

c. Gaya Melibatkan Diri [*Style Participating*]

⁵¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis*, h. 116.

Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan bawahan berada pada taraf kematangan moderat [menengah] sampai tinggi [*high quality*]. Persoalannya kendati mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan untuk bekerja dan kurang memiliki kepercayaan diri. Gaya ini disebut mengikutsertakan karena pemimpin dengan bawahan bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Setelah diambilnya keputusan secara bersama-sama ini, pemimpin tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya. Oleh karena itu dalam kematangan seperti ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.⁵²

Jelasnya, gaya ini disebut gaya partisipasi karena antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat saling tukar menukar ide [*sharing*] dalam proses pengambilan keputusan. Pada gaya ini seorang pimpinan berhubungan dengan bawahan yang mempunyai kemampuan untuk bekerja tetapi tidak memiliki kemauan untuk bekerja atau motivasi untuk berbuat sesuatu. Oleh karena itu apabila kepemimpinan ingin berhasil, pemimpin harus mengadakan komunikasi dua arah, secara aktif mendengar dan memberikan respon terhadap segenap kesukaran yang dihadapinya. Disebutkan dalam bahasa lain bahwa dalam gaya kepemimpinan *participating* kepala sekolah berpartisipasi dengan guru dan saling tukar menukar ide [*sharing*] dalam proses pengambilan

⁵²*Ibid.* Dalam referensi yang lain, gaya partisipasi ini disebut juga kepemimpinan keputusan bersama. Lihat dalam Nurkholis, Manajemen Berbasis, h. 169.

keputusan. Pada gaya ini kepala sekolah berhubungan dengan guru yang mempunyai kemampuan untuk bekerja tetapi tidak memiliki kemauan untuk bekerja (motivasi untuk berbuat sesuatu) atau kurang memiliki kepercayaan diri.

Di sini pemimpin juga mesti berusaha mendorong bawahan menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara optimal. Satu hal yang tidak dilupakan, bawahan banyak juga dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan dan pemimpin sendiri juga lebih banyak mendengarkan saran-saran bawahan. Begitu juga pemimpin mesti pula mengadakan tukar pendapat [*sharing*] dalam pengambilan keputusan serta mengundang guru untuk mengadakan rapat.

d. Gaya Mendelegasikan [*Delegating*]

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan bawahan telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena bawahan diizinkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal biasa dilakukan jika bawahan berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan.

Jelasnya pada gaya delegasi ini seorang pimpinan berhubungan dengan bawahan yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk bekerja. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support, tanggung jawab untuk mengatasi masalah dan mengendalikan tugas-tugas diserahkan kepada bawahan. Mereka

diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Bawahan diberikan kebebasan untuk melakukan tugas menurut cara mereka sendiri. Hal ini disebabkan karena bawahan memiliki kemampuan dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tanggung jawab. Kepala madrasah tidak perlu banyak memberikan pengarahan kepada bawahan dalam mengidentifikasi tanggung jawab dalam mengatasi dan menyelesaikan tugas yang diserahkan kepada bawahan. Bawahan diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri baik dari menetapkan prosedur dan teknis kegiatan, misalnya guru diberi kepercayaan menyelesaikan tugas kepanitiaan secara penuh, sementara kepala madrasah hanya menerima laporan setelah kegiatan selesai. Begitu juga membuat administrasi kegiatan belajar mengajar, semuanya diserahkan kepada para guru sementara kepala madrasah hanya menandatangani atau mengesahkan hasil kerja para guru tersebut dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan karier.

Apabila empat gaya di atas dikaitkan dengan pendapat tokoh Pendidikan di Indonesia yaitu Ki Hadjar Dewantara, ia mengajarkan Trilogi kepemimpinan, yaitu : *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, *Ing Madya Mangun Karsa*, dan *Tut Wuri Handayani*, tampaknya trilogi yang pertama identik dengan gaya kepemimpinan instruktif atau mendikte, sementara trilogi yang kedua identik dengan gaya kepemimpinan menjual dan partisipasi dan trilogi yang ketiga identik dengan gaya

kepemimpinan delegasi.⁵³ Dengan adanya keidentikan tersebut, tentunya gaya kepemimpinan yang ditawarkan Harsey dan Blanchard di atas teruji dan layak untuk menilai gaya kepemimpinan kepala madrasah atau kepemimpinan lainnya.

Kini, yang mesti dilakukan adalah memilih gaya yang tepat untuk digunakan seorang pimpinan termasuk kepala madrasah ketika berhubungan dengan bawahan [khususnya para guru]. Metode yang tampaknya tepat dilakukan adalah mengintegrasikan secara maksimal beberapa gaya tersebut untuk berhubungan dengan bawahan. Hal ini berarti yang diperlukan adalah kepiawaian kepala madrasah itu sendiri untuk menentukan gaya mana yang tepat ketika berhubungan dengan salah seorang guru yang tentunya juga berbeda pula gaya yang digunakan kepala madrasah ketika berhubungan dengan guru yang lain. Semua itu, tergantung dari situasi dan kondisi karakter, sifat, kemampuan, keterampilan, penguasaan, ilmu pengetahuan bahkan motivasi serta lingkungan masing-masing guru. Apabila kepala madrasah dapat melakukan pemilahan tersebut, tentunya kata yang tepat untuk ditujukan kepada kepala madrasah adalah bahwa ia dipandang berhasil menjadi pimpinan.

C. Kerangka Pikir dan Pertanyaan Penelitian

Kepala Madrasah adalah pemimpin di lembaga pendidikan yang mata pelajarannya lebih banyak muatan agama Islam. Sebagai pimpinan ia

⁵³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, h. 31.

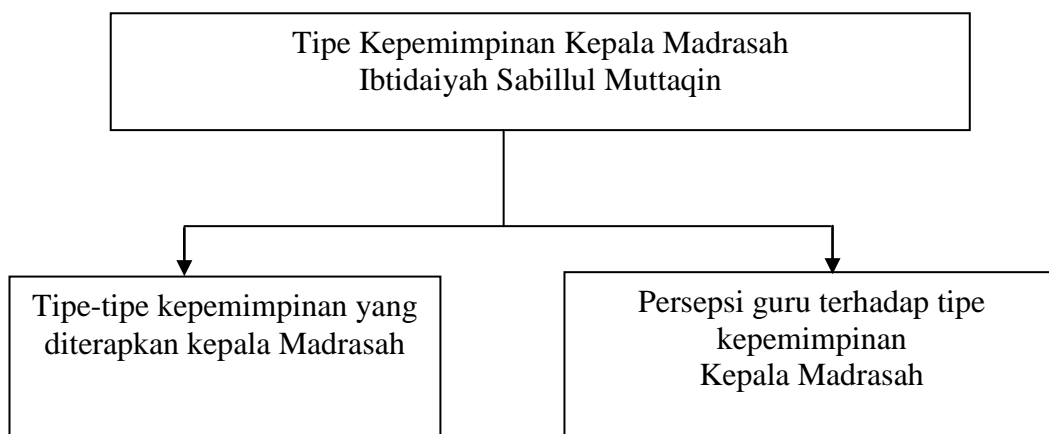
bertanggung jawab untuk memajukan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Tentunya dalam memajukan lembaga pendidikan tersebut, seorang kepala Madrasah selain dituntut memiliki kinerja yang baik, ia dituntut pula untuk berperilaku secara baik.

Selain itu, dalam memajukan Madrasah yang dipimpinnya, ia juga mesti berperan sebagai pimpinan baik sebagai pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor dan juga sebagai evaluator. Oleh karena itu, untuk tercapainya semua kepemimpinan ini diperlukan suatu rumusan tentang karakteristik kepala Madrasah dan peranannya dalam menampilkan citra yang baik terhadap Madrasah dan perilakunya sendiri. Setidaknya ia memiliki wawasan jauh ke depan dan mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan serta memahami secara benar tentang tata cara kerja yang akan ditempuh, pembagian wewenang kepada guru-guru lain dan hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan lembaga pendidikan tersebut.

Hal yang lebih penting dan ini merupakan pokok persoalan dalam uraian ini bahwa kepala Madrasah mesti menerapkan tipe kepemimpinan yang baik pula. Tipe itu dapat diterima oleh semua kalangan, baik dari kalangan guru atau pun dari kalangan orang tua/wali siswa. Apabila kepala Madrasah dapat menerapkan tipe kepemimpinan itu dengan baik, tentu dapat dipastikan akan menjadi suri teladan bagi para guru. Hal itu tentunya memberikan dukungan terhadap dirinya sebagai motivator yang dapat mendorong semangat kerja para guru untuk aktif dan lebih giat dalam

mengajar. Selain itu, citra lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat menyedot perhatian masyarakat yang akhirnya merasa rugi apabila tidak menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Selanjutnya, agar kerangka pikir ini dapat dipahami dengan baik di bawah ini digambarkan dalam bentuk skema sebagai berikut :



Adapun pertanyaan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai leader/pemimpin (khususnya dalam menggerakkan para guru agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya) di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
2. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai motivator (khususnya dalam memberikan motivasi kepada guru untuk tetap dan meningkatkan bersemangat dalam menjalankan tugasnya) di Madrasah

Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;

3. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai evaluator (khususnya mengevaluasi kehadiran dan kerajinan para guru) di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
4. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai administrator (khususnya dalam bidang keuangan dan hubungan dengan masyarakat) di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
5. Bagaimana persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian tentang Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah di MIS Sabillul Muhtadin ini dilaksanakan selama 2 (dua) bulan terhitung sejak tanggal 2 Januari 2010 sampai 2 Maret 2010. Waktu tersebut digunakan untuk menggali data dari para subjek yang berada di lokasi penelitian. Selanjutnya sejak waktu penelitian berakhir, penulis menyajikan data hasil penelitian yang dinarasikan ke dalam sebuah skripsi sampai yang kemudian dilanjutkan para proses pembimbingan.

Lokasi yang menjadi tempat penelitian berada di MIS Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur. Adapun alasan dipilihnya lokasi ini sebagai tempat penelitian, disebabkan bahwa kasus tentang tipe kepemimpinan kepala Madrasah tersebut memang ada dan terjadi di Madrasah ini, sehingga penelitian di lokasi ini cukup menarik untuk diteliti.

B. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diformulasikan pada bagian latar belakang merupakan permasalahan yang diteliti, maka penelitian ini pun menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Lexy J. Moleong,

penelitian deskriptif adalah penelitian yang menghasilkan data-data yang berupa kata-kata, gambar dan bukan data-data yang berupa angka-angka.⁵⁴

C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah 1 orang kepala Madrasah dan 6 orang guru di MIS Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur. Teknik yang digunakan untuk menentukan subjek penelitian ini adalah menggunakan teknik sampel total.⁵⁵ Sampel total ini maksudnya adalah kepala Madrasah dan 6 orang guru dijadikan sebagai subjek penelitian tanpa membuat kriteria-kriteria tertentu agar terpilih menjadi subjek. Enam orang guru tersebut adalah guru Kelas II, Guru Kelas III, Guru Kelas IV, Guru Kelas V, Guru Kelas VI dan Guru Bidang Studi, sementara guru Kelas I tidak ada karena pada tahun penerimaan siswa pada kelas tersebut tidak ada seorang siswa pun yang mendaftar. Selain itu penulis sendiri sebagai peneliti, maka tidak memungkinkan apabila dijadikan sebagai subjek. Apabila dijumlahkan maka seluruh subjek berjumlah 7 orang.

Selanjutnya, informan dalam penelitian ini adalah pihak yayasan, orang tua siswa, masyarakat yang tinggal berdekatan dengan madrasah, bahkan siswa sendiri. Melalui para informan ini diharapkan diperoleh data yang dapat membantu tingginya tingkat kepercayaan sehingga memudahkan

⁵⁴Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002, h. 6.

⁵⁵Winarno Surakhmand, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik*, Edisi Ke- 7, Bandung : Tarsito, 1990. h. 100.

pula dalam menganalisis baik yang diperoleh melalui wawancara, observasi atau pun dokumentasi.

Adapun objek penelitian ini adalah tipe kepemimpinan kepala Madrasah yang mana ia sebagai leader/pemimpin (khususnya dalam menggerakkan para guru agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya), sebagai motivator (khususnya dalam memberikan motivasi kepada guru untuk tetap dan meningkatkan bersemangat dalam menjalankan tugasnya), sebagai evaluator (khususnya mengevaluasi kehadiran dan kerajinan para guru), sebagai administrator (khususnya dalam bidang keuangan dan hubungan dengan masyarakat), dan sebagai supervisor (khususnya memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru) serta persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah di MIS Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan beberapa teknik di antaranya sebagai berikut :

1. Observasi

Penulis mengadakan observasi kepada subjek (kepala Madrasah) penelitian dengan cara mengamati ketika berada di Madrasah atau dengan cara berkunjung ke tempat tinggal bahkan dapat pula dilakukan melalui para tetangga subjek. Data-data yang digali melalui teknik ini adalah :

- a. Perilaku yang ditampakkan kepala Madrasah terhadap warga masyarakat sekitar;
- b. Perilaku yang ditampakkan kepala Madrasah dengan para orang tua/wali siswa;
- c. Perilaku kepala Madrasah sebagai leader/pemimpin (khususnya menggerakkan para guru agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya)
- d. Perilaku kepala Madrasah sebagai evaluator (khususnya dalam mengevaluasi kehadiran dan kerajinan);
- e. Tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai motivator (khususnya dalam memberikan motivasi kepada guru dan tata usaha untuk tetap dan meningkatkan bersemangat dalam menjalankan tugasnya)
- f. Perilaku kepala Madrasah sebagai administrator (khususnya dalam bidang keuangan dan hubungan dengan masyarakat);
- e. Sikap para guru terhadap kepala Madrasah;
- g. Sikap masyarakat sekitar terhadap kepala Madrasah.

2. Wawancara

Dalam teknik wawancara ini penulis mengadakan pembicaraan secara langsung kepada subjek penelitian. Data-data yang digali melalui teknik ini adalah :

- a. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai leader/pemimpin (khususnya dalam menggerakkan para guru agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya) di MIS

Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;

- b. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai motivator (khususnya dalam memberikan motivasi kepada guru untuk tetap dan meningkatkan bersemangat dalam menjalankan tugasnya) di MIS Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
- c. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai evaluator (khususnya mengevaluasi kehadiran dan kerajinan para guru) di MIS Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
- d. Bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah sebagai administrator (khususnya dalam bidang keuangan dan hubungan dengan masyarakat) di MIS Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur;
- e. Bagaimana persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah di MIS Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.

3. Dokumentasi

Data-data yang dikumpulkan melalui teknik ini adalah sebagai berikut :

- a. Gambaran Umum Lokasi penelitian; dan

- b. Data identitas subjek penelitian yang mencakup : nama atau inisial, usia, masa kerja, masa jabatan sebagai kepala Madrasah, status kepegawaian dan hal-hal lain yang berkaitan.

E. Pengabsahan Data

Maksud dari pengabsahan data ini adalah untuk menjamin bahwa semua data yang telah diteliti baik melalui observasi, wawancara atau pun melalui teknik dokumentasi adalah sesuai dan relevan dengan kenyataan yang sesungguhnya. Dalam pengabsahan data ini, penulis menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi itu sendiri adalah teknik pengecekan kembali atau pembandingan data yang telah diperoleh melalui salah satu dari teknik pengumpul data dengan teknik pengumpul data lainnya.⁵⁶ Misalnya data hasil wawancara diabsahkan atau dicek kembali melalui teknik triangulasi dengan menggunakan data hasil observasi.

Teknik triangulasi ini terbagi kepada empat macam yaitu sumber, metode, penyidik dan teori. Adapun yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, dengan langkah sebagai berikut :

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi;

⁵⁶Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, h. 178.

3. Membandingkan apa yang dikatakan orang lain tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu;
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang;
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.⁵⁷

F. Analisis Data

Data-data yang telah diperoleh di lokasi penelitian dianalisis dengan menggunakan metode interpretasi (penafsiran) dengan tetap berpedoman pada teori-teori yang telah dikemukakan pada bahasan sebelumnya. Adapun langkah-langkah yang digunakan menganalisis data-data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan (*collection*) data-data di lapangan yang berkaitan dengan penelitian;
2. Data yang telah dikumpulkan diproses kembali dengan melakukan pengurangan (*reduction*) yang selanjutnya disesuaikan dengan permasalahan penelitian;
3. Setelah mereduksi data, selanjutnya data yang terpilih disajikan dan dipaparkan (*display*) secara ilmiah dengan tidak menutupi kekurangannya;
4. Setelah data-data tersebut ditampilkan langkah selanjutnya menarik suatu kesimpulan (*conclusion*), dan

⁵⁷*Ibid.*, h. 198.

5. Selanjutnya diteruskan untuk melakukan verifikasi (*verification*) atau pembuktian terhadap data-data yang telah dipaparkan sebagai jawaban dari rumusan masalah.⁵⁸

⁵⁸Matthew B. Miles, *et. al.*, *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI-Press, 1992, h. 6.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sekilas tentang MIS Sabillul Muttaqin

Menurut salah seorang pendiri MIS Sabillul Muttaqin yaitu Bapak Satiwi, pada awalnya madrasah ini sebuah rumah salah seorang warga masyarakat. Kemudian rumah ini dijadikan sebagai tempat belajar Alquran pada malam hari selesai shalat Maghrib. Selain sebagai tempat belajar Alquran, rumah tersebut juga dijadikan sebagai tempat beribadah bagi masyarakat sekitar.⁵⁹

Suatu ketika, bertepatan dengan tibanya bulan Rabi'ul Awwal yang biasanya masyarakat muslim memperingati bulan tersebut dengan sebutan Maulid Nabi, warga di sekitar pun menyelenggarakan peringatan maulid Nabi di rumah tersebut. Mereka pun mengundang salah seorang penceramah dari Madura. Dari penceramah inilah timbul ide yang menyarankan agar rumah ini dijadikan sebagai madrasah. Sejak itulah masyarakat desa Basirih Darat mendirikan madrasah ini yaitu tepatnya pada tahun 1979. Masyarakat pun menyumbangkan tanahnya untuk memperluas madrasah tersebut hingga menjadi seperti saat ini.⁶⁰

⁵⁹Wawancara dengan Bapak Satiwi tanggal 7 Januari 2010.

⁶⁰Wawancara dengan Bapak Satiwi tanggal 7 Januari 2010.

2. Periodesasi Kepemimpinan

Sejak berdirinya, Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin di Desa Basirih Hulu telah mengalami beberapa kali pergantian kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dalam uraian berikut ini :

TABEL 1
PERIODESASI KEPEMIMPINAN

No	Nama Kepala Madrasah	Periode
1	Marsinan	1979-1984
2	M. Hatta	1984-1992
3	Muhsin	1992-2001
4	Fatimah, A. Ma	2003-sekarang

Sumber : Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Tahun 2009

3. Kondisi Geografis

Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin di Desa Basirih Hulu Darat Jalan H.M. Arsyad Km.34 Sampit – Samuda berdiri di atas seluas 1.895 m² dengan luas bangunan 395 m² dan luas halaman atau pekarangan 1.500 m² adalah berbatasan dengan :

- a. Sebelah Barat berbatasan dengan Jalan Satwi;
- b. Sebelah Utara berbatasan dengan Jalan Marsinah;
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan Jalan Ismail, dan
- d. Sebelah Selatan berbatasan dengan Jalan H.M. Arsyad.⁶¹

4. Data Guru Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin

Data guru Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Basirih Hulu baik berkaitan dengan nama, NIP, tempat tanggal lahir dan Pangakt/Gol, Jabatan serta tanggal mulai tugas dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

⁶¹Dokumentasi Madrasah Ibtidayah Sabillul Muttaqin Tahun 2009.

TABEL 2
DATA GURU MADRASAH IBTIDAIYAH SABILLUL MUTTAQIN

No	Nama/NIP	Tempat Tgl Lahir	Pangkat/Gol	Jabatan	TMT
1	Patimah, A.Ma 19671205198810 2 001	Samuda, 05-12-1967	Penata / IIIc	Kepala sekolah	1-6- 2003
2	Abdullah, A.Ma 1966 0213 198703 1 007	Durian Gantung, 13-02-1966	Penata Muda TK I/ IIIa	Guru kelas V/ Humas	1-7- 2009
3	Mahfus, A.Ma 1966 0806 2005 01 2006	Kotim, 06-08-1966	Pengatur /IIc	Guru kelas VI /Sekretaris	17-10-2006
4	Suwartiono, AMA 1977 01012005 01 1018	Bagendang Hulu, 01-01-1977	Pengatur /IIc	Guru kelas IV/wakil kepala pendidikan dan pengajaran	1-7-2005
5	Mubarak, AMA 19811904 2005 01 1005	Basirih Hulu, 19-04-1981	Pengatur / lie	Guru Bid. Studi/Wakil Kepala bid. sarana dan prasarana/kegiatan	1-12- 2006
6	Jumiati, A.Ma 19830610 2005 01 2003	Sungai Paring, 10-06-1983	Pengatur /IIc	Guru kelas III/bagian UKS	1-6-2006
7	Juwairiah	Samuda, 21-08-1973	-	Guru bidang studi /wakil kepala bag. kesiswaan	7-12-2006
8	Habibah	Samuda Kota, 02-06-1973	-	Guru kelas II/bendahara BOS	7-12-2006

Sumber : Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Tahun 2009

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah guru yang mengajar pada Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Basirih Hulu sebanyak 7 orang dan ditambah 1 orang kepala madrasah. Masing-masing guru selain menjadi guru kelas atau guru bidang studi, mereka juga masing-masing memiliki jabatan struktural seperti Wakil Kepala Madrasah bidang Pendidikan dan Pengajaran, Humas dan lainnya. Adapun status kepegawaian masing-masing guru bahwa di madrasah ini ada 5 orang guru dan ditambah 1 orang Kepala Madrasah yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil, sementara hanya ada 2 orang guru yang berstatus sebagai Guru Tidak Tetap.

5. Data Siswa Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin

Data siswa yang belajar di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin baik laki-laki maupun perempuan pada masing-masing kelas adalah sebagai berikut :

TABEL 3
JUMLAH SELURUH SISWA MADRASAH IBTIDAIYAH
SABILLUL MUTTAQIN

JUMLAH SELURUH SISWA KELAS I - VI														
I		II		III		IV		V		VI		JUMLAH		
L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L+P
-	-	1	3	2	2	7	6	7	3	5	2	22	16	38
		4		4		13		10		7		38		

Sumber : Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Tahun 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah siswa yang belajar pada madrasah ini hanya berjumlah 38 siswa dengan 7 orang guru. Apabila jumlah guru tersebut dibagi dengan jumlah siswa, maka masing-masing guru mendapatkan jatah membimbing masing-masing siswa sekitar 4 sampai 5 orang siswa. Apabila diuraikan kembali bahwa jumlah siswa yang terbanyak berada pada kelas IV dan V, sementara pada kelas VI jumlah siswa hanya sebanyak 7 orang dan selanjutnya pada kelas III dan II jumlah siswa semakin menurun, bahkan pada kelas I, tidak ada siswa yang belajar pada madrasah tersebut.

6. Keadaan Ruang di Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin

Keadaan ruangan di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin ini semuanya hampir semuanya berasal dari pemerintah. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

TABEL 4
KEADAAN RUANGAN MADRASAH IBTIDAIYAH
SABILLUL MUTTAQIN

No	Jenis Ruang	Jumlah Ruang	Keadaan Ruang			Tahun Dibangun	Sumber Dana	Ket
			Baik	Sedang	Rusak			
1	Ruang Belajar	5	√	-	-	2005	Pemerintah	
2	Ruang Guru	1	√	-	-	2005	Pemerintah	
3	Ruang Kepala Madrasah	1	√	-	-	-	Pemerintah	
4	Perpustakaan	-	-	-	-	-		
5	Ruang WC	4	2	-	2	-	Pemerintah	
6	Lapangan Olah Raga	1	√	-	-	-	-	

Sumber : Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Tahun 2009

7. Keadaan Barang Inventaris Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin

Keadaan barang inventaris milik Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin adalah sebagai berikut :

No	Jenis Barang	Jumlah Barang	Keadaan Barang			Tahun Pengadaan	Sumber Dana	Ket
			Baik	Sedang	Rusak			
1	Kursi Meja Belajar	50	-	√	-	2000	Pemerintah	
2	Kursi meja Guru	7	-	√	-	-	-	
3	Lemari Kantor	2	-	√	-	2000	Pemerintah	
4	Kursi Tamu	2	-	√	-	-	-	

Sumber : Dokumentasi Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Tahun 2009

Itulah beberapa hal yang berkaitan dengan keadaan Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin di Desa Basirih Hulu Darat Jalan H.M. Arsyad Km.34 Sampit – Samuda. Beberapa hal yang disebutkan di atas, kiranya dapat dijadikan sebagai gambaran bahwa kondisi seperti itulah

yang terjadi dan secara realitanya yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin tersebut.

B. Hasil Penelitian

Data yang diperoleh sesuai dengan fokus bahasan tentang tipe kepemimpinan kepala madrasah dan persepsi guru terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin disajikan dengan cara menyesuaikan dengan rumusan masalah yang telah dirumuskan pada bagian pendahuluan. Ada dua tema pokok yang disajikan dalam penelitian ini yaitu bagaimana tipe kepemimpinan kepala Madrasah di MIS Sabilul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur, dan bagaimana persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan Kepala Madrasah di MIS Sabilul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur.

1. Bagaimana Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabilul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur

Pada saat penulis melakukan penelitian dan khususnya ketika melakukan wawancara langsung dengan Kepala Madrasah tentang caranya menggerakkan para guru agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya (leader), serta mengevaluasi kehadiran dan kerajinan para guru (evaluator) menurut Kepala Madrasah ia membuat peraturan kepada seluruh guru baik yang berstatus sebagai guru negeri atau pun guru honor untuk datang ke madrasah tepat pada waktu pukul 06.30 WIB. Begitu pula ketika mengajar, guru diwajibkan untuk tepat waktu mengawali mata

pelajarannya sesuai pada jadual yang telah ditentukan dalam jadual mengajar. Hal yang sama juga ketika mengakhiri mata pelajaran, guru diwajibkan untuk mengakhiri mata pelajarannya sesuai dengan waktu yang ditentukan serta tidak diperbolehkan lebih dahulu mengakhiri mata pelajaran sebelum jam yang ditentukan. Hal ini sebagaimana yang ia katakan sebagai berikut :

Masalah yang itu, ya saya buat peraturan pada guru untuk datang tepat waktu, di mana saya tentukan bahwa guru wajib datang pukul enam tiga puluh tepat. Untuk memulai jam pelajaran dan mengakhiri jam pelajaran juga wajib tepat waktu sesuai dengan jadwal. Tidak boleh terlambat atau lebih cepat mengakhiri jam pelajaran itu.⁶²

Selanjutnya penulis bertanya tentang akibat dari apa yang dialami guru apabila di antara mereka ada yang tidak dapat melaksanakan peraturan tersebut, menurut Kepala Madrasah ia langsung memberikan teguran kepada guru yang bersangkutan. Dalam memberikan teguran ini, Kepala Madrasah mengatakan terkadang dilakukan pemanggilan terhadap guru yang bersangkutan namun terkadang dilakukannya juga di depan guru-guru yang lain. Hal ini menurut Kepala Madrasah agar dapat menjadi contoh pada guru-guru yang lain. Terakhir yang ia lakukan apabila perbuatan guru tersebut dilakukannya secara berulang kali, maka menurut Kepala Madrasah, ia memberikan peringatan kepada guru tersebut dan mengancam untuk melaporkan guru tersebut ke kantor Kementerian Agama setempat. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

⁶²Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 10 Januari 2010.

Nah bagi guru yang tidak taat, ya pertama saya panggil dia, dan kadang saya sebut saja dia terbiasa tidak disiplin di depan guru. Saya tidak ingin membuat dia malu, tapi kenyataannya memang begitu, guru-guru yang lain juga tau, nah makanya saya jadikan aja untuk contoh guru-guru yang lain. Tapi kalau susah diurus, saya laporkan saja ke kantor atasan di sana, jadi saya gak terlalu banyak ambil pusing mengurus seorang guru yang susah diatur, misalnya.⁶³

Adapun fakta yang terjadi saat kepemimpinannya sejak dahulu sampai sekarang, menurut Kepala Madrasah masih jauh dari harapan, namun tidak juga mengecewakan. Di antara guru memang ada yang tidak dapat melakukan peraturan yang telah ditentukan, namun ketika mereka melanggar peraturan tersebut, sebelum dia panggil biasanya mereka langsung mendatanginya seraya menjelaskan persoalan yang dihadapinya. Contoh yang dikemukakan Kepala Madrasah sebagai berikut :

Nah untuk guru yang memang melanggar aturan misalnya dia terlambat datang ke madrasah, maka ia langsung menghadap saya dan berkata dengan alasan yang macam-macam. Saya ini asalkan alasannya tepat saja ya ga papa, tapi kalau misalnya dibuat-buat saya juga marah, tidak terima saya dibohongi guru.⁶⁴

Hasil observasi penulis terhadap apa-apa yang dikatakan Kepala Madrasah tersebut, memang bersesuaian dengan apa yang dikatakannya. Ia membuat peraturan bagi guru agar berdisiplin melaksanakan tugasnya baik untuk datang ke madrasah, mengawali jam pelajarannya atau pun mengakhirinya jam pelajarannya. Persoalan yang penulis temukan selama melakukan penelitian, Kepala Madrasah menegur guru yang salah lebih sering dilakukan di depan guru-guru, bahkan di depan siapa pun yang ada

⁶³Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 10 Januari 2010.

⁶⁴Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 10 Januari 2010.

pada waktu itu. Kepala Madrasah juga cenderung cepat terbawa emosi sehingga, guru yang tidak mengetahui persoalannya terkadang juga ikut disalahkan.⁶⁵

Selanjutnya beralih pada persoalan lain yaitu tentang tipe Kepala Madrasah khususnya dalam memberikan motivasi kepada guru untuk tetap dan meningkatkan bersemangat dalam menjalankan tugasnya, menurutnya setiap hari ia selalu memberikan motivasi tersebut. Bahkan, kata Kepala Madrasah ia sering mengutip sebuah pemikiran Jansen Sinamo Sang Bapak Etos yang ia peroleh ketika mengikuti salah satu kegiatan kepada madrasah di Kabupaten Seruyan.

Dalam tulisan tersebut, menurut Kepala Madrasah ia sering mengatakan kepada seluruh guru agar tetap semangat mengajar walaupun dengan minimnya siswa bersekolah pada lembaga pendidikan yang dipimpinya. Menurut Kepala Madrasah Jansen Sinamo mengatakan sebagai berikut :

Kerja adalah rahmat, sehingga dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan tulus dan penuh syukur. Kerja adalah amanah, sehingga dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab. Kerja adalah panggilan, sehingga dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan tuntas dan penuh integritas. Kerja adalah aktualisasi, sehingga dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan keras dan penuh semangat. Kerja adalah ibadah, sehingga dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan serius dan penuh dengan kecintaan. Kerja adalah seni, sehingga dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan cerdas dan penuh kreativitas. Kerja adalah kehormatan, sehingga

⁶⁵Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah tanggal 11, 13, 15, 17 Januari 2010.

dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan tekun dan penuh keunggulan. Kerja adalah pelayanan, sehingga dengan kerja tersebut seorang individu atau kelompok dapat bekerja dengan paripurna dan penuh kerendahan hati.⁶⁶

Oleh karena itu, menurut Kepala Madrasah hendaknya para guru dapat pula melaksanakan tugasnya dengan semangat dengan cara menanamkan di hatinya masing-masing bahwa mengajar adalah rahmat karena dengan mengajar ia juga ikut mencerdaskan anak bangsa, mengajar juga merupakan amanah, karena ketika para guru ingin menjadikan dirinya sebagai guru, maka berarti ia bersedia meletakkan amanah di pundaknya masing-masing untuk mencerdaskan anak-anak bangsa yang tentunya juga, kata kepala madrasah pilihan guru tersebut menjadi seorang guru merupakan panggilan dari hati mereka masing-masing, bukan sebagai pelarian, apalagi hanya untuk mencari kerja. Sebagaimana dalam Islam lanjut Kepala Madrasah bahwa setiap pekerjaan bisa dijadikan sebagai ibadah, maka mengajar pasti juga ibadah karena memberikan kepandaian pada orang lain, tentunya juga mengajar merupakan kehormatan pada setiap guru.⁶⁷ Dalam hal ini Kepala Madrasah mengatakan sebagai berikut :

Yang kaya itulah yang biasanya saya sering katakan dengan guru. Artinya saya berharap guru dapat menyadari bahwa pekerjaan mereka itu penting dan terhormat, sehingga apabila mereka melalaikannya, maka mereka juga tidak dianggap orang penting dan tidak pula terhormat.⁶⁸

⁶⁶Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 18 Januari 2010.

⁶⁷Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 18 Januari 2010.

⁶⁸Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 18 Januari 2010.

Selama penulis melakukan penelitian dan khususnya ketika melakukan observasi, penulis tidak pernah mendengar adanya perkataan serupa seperti yang dikatakan Kepala Madrasah tersebut, kecuali hanya dua kali ketika mereka mengadakan rapat. Hal itupun tidak dilakukan Kepala Madrasah seperti biasanya seorang orang tua pada anaknya yang menggunakan bahasa yang enak didengar, di sini penulis justru motivasi yang diberikan kepala Madrasah dengan nada bahasa yang tinggi, layaknya seperti orang sedang marah.⁶⁹

Selanjutnya dalam persoalan lain yaitu keuangan, ketika diwawancara, masalah keuangan baik dana Infak maupun dana BOS dikelola secara transparan dan tidak ada yang ditutupi. Hanya saja menurut Kepala Madrasah ini, dana-dana tersebut dipegangnya, sementara catatan pemasukan dan pengeluaran dilakukan oleh guru. Alasan yang disampaikan kepala Madrasah memegang uang yang ada di Madrasah tersebut, tidak lain sebagaimana yang ia katakan agar mudah mengendalikan keuangan tersebut dan dapat dipergunakan sebaik mungkin. Hal ini sebagaimana yang dikatakannya sebagai berikut :

Ini bukannya tidak percaya sama guru, tapi saya merasa lebih enaknyanya kalau saya yang pegang uang itu. Jadi saya mudah tahu kemana uang dikeluarkan dan mudah pula mempertimbangkan untuk masalah apa uang itu dipergunakan. Apalagi uangnya cuma segitu, jadi kalau dipegang secara sembarangan, kan akhirnya kita tidak melakukan apa-apa.⁷⁰

⁶⁹Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah tanggal 19, 21, 23, 24 Januari 2010.

⁷⁰Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 18 Januari 2010.

Untuk mengetahui benar atau tidaknya apa yang dikatakan Kepala Madrasah, penulis pun tidak dapat melakukannya melalui observasi, secara penuh. Namun selama melakukan penelitian penulis pernah melihat kepala Madrasah mengangkut bawaan yang merupakan barang belanja berupa alat keperluan kantor. Dalam pengamatan tersebut, Kepala Madrasah rupanya membeli sendiri barang-barang tersebut yang artinya juga menunjukkan bahwa apa yang dikatakan Kepala Madrasah bahwa pengendalian dan pengelolaan keuangan ada padanya adalah benar.⁷¹ Permasalahannya menurut informasi dari informan yaitu salah seorang guru di madrasah tersebut bahwa ia dan mungkin guru-guru yang lain tidak mengetahui kemana uang itu digunakan, karena mereka juga tidak mengetahui laporan-laporan keuangan tersebut.⁷²

Selanjutnya pada masalah hubungan kemasyarakatan, Kepala Madrasah mengatakan bahwa ia melakukan hubungan kemasyarakatan dengan masyarakat setempat. Bahkan hal ini dilakukan kepala Madrasah tidak hanya mengandalkan Wakil Kepala Madrasah bidang Humas, namun ia sendiri turun ke lapangan untuk memperkenalkan madrasah ke tengah masyarakat dan agar masyarakat mempercayakan anak-anaknya sekolah pada madrasah ini. Namun persoalannya kata Kepala Madrasah, lembaga pendidikan yang dipimpinnya itu diapit oleh dua lembaga pendidikan yang berstatus negeri yaitu Sekolah Dasar Negeri Jaya Karet 2 dan Sekolah Dasar

⁷¹Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah tanggal 19, 21, 23, 24 Januari 2010.

⁷²Wawancara dengan salah seorang guru tanggal 25 Januari 2010.

Negeri Jaya Kelapa 3, sehingga dengan demikian perhatian masyarakat pun lebih cenderung ke dua sekolah tersebut.⁷³

Penulis sendiri juga melihat bahwa berdasarkan hasil observasi sebelum melakukan penelitian yaitu tepatnya pada waktu penerimaan siswa baru pada tahun 2009, Kepala Madrasah memang memperkenalkan dan mensosialisasikan madrasah kepada masyarakat, namun memang pada kenyataannya madrasah ini diapit oleh Sekolah Dasar Negeri Jaya Karet 2 dan Sekolah Dasar Negeri Jaya Kelapa 3 dan masyarakat pun sepertinya lebih cenderung menyekolahkan anak-anaknya ke dua lembaga pendidikan itu, ketimbang ke madrasah.⁷⁴

Dalam hal yang lain Kepala Madrasah juga mengatakan bahwa dahulu tepatnya ketika ia belum menjadi pimpinan di madrasah ini diakuinya berkembang bahkan siswanya pun lebih banyak dari lembaga pendidikan yang lain, namun permasalahannya, menurut Kepala Madrasah ketika itu penduduk dari Madura bahkan hampir seluruh siswanya adalah anak-anak orang Madura. Setelah terjadinya konflik suku yang termasuk juga di daerah tersebut, siswa-siswa yang bersekolah di madrasah ini semakin berkurang, karena hanya mengharapkan adanya siswa dari penduduk lokal. Bahkan walaupun sekarang juga ada penduduk Madura, mereka pun tidak lagi cenderung menyekolahkan anak-anaknya di madrasah itu, tetapi telah

⁷³Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 27 Januari 2010.

⁷⁴Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah pada bulan Juni dan Juli 2009.

banyak membaur dan menyekolahkan anak-anaknya ke lembaga pendidikan lain.⁷⁵

Menurut hasil observasi yang dilakukan, penduduk Madura yang kini tinggal di Basirih Hulu pun telah banyak menyekolahkan anak-anaknya ke Sekolah Dasar Negeri Jaya Karet 2 dan Sekolah Dasar Negeri Jaya Kelapa 3,⁷⁶ dan sampai pada penerimaan siswa baru pada tahun lalu (Juni-Juli 2009), tidak seorang pun warga menyekolahkan anak-anak mereka di madrasah ini.⁷⁷

Penulis pun menanyakan tentang janji yang pernah diucapkannya kepada penduduk sekitar apabila memasukkan anak-anaknya ke madrasah ini setidaknya mereka mendapatkan baju secara gratis. Atas pertanyaan ini, Kepala Madrasah pun mengakui hal tersebut, namun permasalahannya menurut Kepala Madrasah pada waktu itu belum ada bantuan dari pemerintah berupa Dana BOS atau belum punya juga uang hasil pemasukan dari yang lain, sehingga uang yang digunakan untuk memenuhi janjinya pun tidak ada. Oleh karena itu, lanjut Kepala Madrasah ia dianggap sebagai pimpinan yang ingkar janji. Kepala Madrasah pun berargumentasi, seandainya masyarakat memang tertarik ingin menyekolahkan anaknya, mestinya tidak perlu dijanji-janjikan seperti itu mereka pun tetap menyekolahkan anak-anaknya, sementara yang ia ketahui bahwa di dua

⁷⁵Wawancara dengan kepala Madrasah selaku subjek penelitian tanggal 27 Januari 2010.

⁷⁶Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah tanggal 28, 29, 30 Januari 2010.

⁷⁷Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah pada bulan Juni dan Juli 2009.

sekolah negeri yang mengapit madrasah ini pun tidak memberikan apa-apa juga kepada siswa yang masuk. Di sini artinya, kata Kepala Madrasah, minat masyarakat menyekolahkan anak-anaknya ke madrasah memang menurun, terlebih status madrasah ini memang masih swasta.

2. Bagaimana Persepsi Guru terhadap Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu Kecamatan Mentaya Hilir Selatan Kabupaten Kotawaringin Timur

Agar data dapat diperoleh berimbang yang tidak hanya mengandalkan hasil observasi sebagai pembandingan data hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, di sini penulis juga menggali data dari subjek lain yaitu ke-5 guru kelas pada madrasah ini yang disertai pula atas observasi terhadap data yang mereka berikan. Sebelumnya diuraikan terlebih dahulu bahwa di antara guru kelas tersebut yang memiliki masa kerja paling lama di madrasah ini adalah hanya guru kelas IV yang bertugas sejak tahun 2005. Guru-guru kelas yang lain lebih banyak bertugas pada tahun 2006, bahkan guru kelas V pun baru bertugas dari tahun 2009.

Namun demikian, walaupun mereka terbilang baru bertugas atau karena baru mutasi ke madrasah ini, bukan berarti data yang diberikan mereka kurang dapat dipercaya, namun karena mereka setiap hari berinteraksi dengan guru-guru yang lain dan termasuk dengan kepala Madrasah sendiri, maka sedikit banyaknya mereka pun mengetahui gaya atau tipe kepemimpinan Kepala Madrasah, khususnya pada masalah-masalah tertentu yang menjadi objek penelitian ini.

Pada saat penulis melakukan penelitian dan khususnya ketika melakukan wawancara langsung dengan guru kelas IV yang mengawali karirnya di madrasah ini terhitung sejak 1 Juli 2005, ia mengatakan bahwa cara Kepala Madrasah menggerakkan para guru agar sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya (leader), serta mengevaluasi kehadiran dan kerajinan para guru (evaluator), mengatakan bahwa Kepala Madrasah memang membuat peraturan kepada seluruh guru baik yang berstatus sebagai guru negeri atau pun guru honor untuk berdisiplin dan menghargai waktu. Begitu juga kata Guru Kelas IV ini ketika mengajar, guru juga diwajibkan Kepala Madrasah untuk tepat waktu baik untuk mengawali mata pelajarannya atau untuk mengakhiri mata pelajaran sesuai pula dengan waktu yang ditentukan. Permasalahannya menurut guru Kelas IV, peraturan tersebut tidak diiringi dengan contoh disiplin kerja yang diberikan Kepala Madrasah, bahkan jadualnya datangnya Kepala Madrasah pun tidak bisa diduga, terkadang cepat datang, namun terkadang juga lambat. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

Memang ni ada peraturannya dari kepala madrasah, mungkin juga sekolahan lain begitu juga. Tapi sayangnya peraturan tu seperti yang wajib itu hanya guru, sedang kepala madrasah ngga, mestinya kepala madrasah mencontohkan, misalnya kalau dalam peraturan itu guru wajib hadir sesuai waktunya, nah kepala madrasah mestinya seperti itu juga, kalau ini ngga. Kadang kayaknya terserah beliau mau jam berapa datang, kalau kayak ini, gimana mau menerapkan disiplin.⁷⁸

⁷⁸Wawancara dengan Guru Kelas IV selaku subjek penelitian tanggal 3 Pebruari 2010.

Apa yang dikatakan guru kelas IV ternyata dibenarkan pula oleh guru kelas yang lain, khususnya guru kelas Guru Kelas II dan Guru Kelas III. Keduanya guru kelas ini sama-sama mengawali karirnya pada tahun yang sama yaitu pada tahun 2006. Bahkan menurut Guru kelas II, kepala madrasah hampir tidak memanggil guru yang dipandanginya tidak disiplin, namun apabila ia tepat waktu datang dan ada pula guru lain yang belum datang, maka ketika guru itu datang, Kepala Madrasah langsung memarahi guru tersebut, tanpa peduli ada siapa ketika itu dan di hadapan siapa serta tanpa pula menanyakan kenapa sampai terlambat. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

Kepala madrasah kami ini ingin menerapkan disiplin, tapi beliau sendiri ndak disiplin, gimana itu. Nah pas misalnya ketika beliau yang duluan datang ke madrasah ni, lalu ada guru terlambat datangnya, beliau langsung aja marah-marah, dan pas guru itu datang, dimarahinya lagi, beliau sendiri tidak peduli apakah marahnya di depan orang atau di depan guru-guru, sedang beliau tidak bertanya lebih dahulu. Maunya itu, tanyalah dulu, baru kalau salah, dimarahikah, kan ndak apa-apa, tapi maunya itu dipanggil, bicara berduaan, jadi ndak sampai terdengar orang, kan malu, apalagi kalau di situ juga ada orang tua/wali siswa.⁷⁹

Guru kelas III juga mengatakan bahwa Kepala Madrasah sebenarnya bukan orang yang memiliki tipe yang mampu mengendalikan diri, sebab menurut guru kelas ini, kalau Kepala Madrasah sedang marah dengan salah seorang guru, terkadang guru yang lain terkena juga dimarahi, atau sekurang-kurangnya disindir olehnya, sehingga semua guru pada saat itu tidak merasa nyaman baik untuk diam di tempat terlebih lagi meninggalkan

⁷⁹Wawancara dengan Guru Kelas IV selaku subjek penelitian tanggal 8 Pebruari 2010.

beliau untuk pergi kelas atau hanya sekedar menghindar. Selain itu, kata Guru Kelas III ini, guru-guru yang tidak terkena marah terkadang tidak ditegur oleh beliau, sehingga orang yang ada di sekitar itu pun serba salah mau melakukan apa. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

Yach.. kalau dipikir-pikir, kepala kami ini memang kayaknya tidak mampu mengendalikan diri, entah karena beliau itu tua dari kami, sehingga kami ni seperti anak-anaknya saja atau memang kesabarannya itu kurang. Soalnya, kalau beliau lagi marah pada seorang guru, maka tidak hanya guru itu aja yang dimarahi, guru-guru yang lain pun yang tidak tau apa-apa juga ikut dimarahi, atau ada juga disindir. Coba gimana itu... pernah juga saya lihat beliau bisa tidak menegur kita, jadi kayaknya serba tidak rasanya.⁸⁰

Berbeda dengan Guru Kelas V yang mengatakan bahwa sikap Kepala Madrasah seperti ini adalah manusiawi dan memang seperti itulah sifat yang dimiliki Kepala Madrasah. Oleh karena itu menurut keduanya, sebagai bawahan harus bisa memahami atasan agar bagaimana kepala madrasah itu bisa selalu dapat menilai bahwa para guru memang memiliki kinerja yang baik. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

Ya... kalau itu manusiawai aja pa Mubarak, dan memang seperti itulah sifat yang dimiliki kepala madrasah. Adapun kita sebagai bawahan, ya harus bisa memahami beliau dan bagaimana juga agar kita ini dipandang kepala madrasah.⁸¹

Guru Kelas VI sepertinya juga memiliki persepsi yang sama dengan guru kelas VI. Keterlambatan Kepala Madrasah kata guru kelas VI mestinya juga harus dipahami oleh guru, bahwa status sebagai Kepala Madrasah tidak hanya memimpin lembaga pendidikan tersebut, namun ia juga berhubungan erat dengan Kantor Agama atau dengan kepala sekolah atau madrasah

⁸⁰Wawancara dengan Guru Kelas IV selaku subjek penelitian tanggal 15 Pebruari 2010.

⁸¹Wawancara dengan Guru Kelas V tanggal 18 Pebruari 2010.

lainnya, sehingga keterlambatan ia datang ke madrasah bisa saja sedang melakukan koordinasi dengan sekolah lain. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

Kita mestinya tidak memandang sebelah mata dengan kepala madrasah, beliau kadang terlambat datang ke madrasah, jangan divonis beliau juga sama kurang disiplinnya, boleh jadi berkoordinasi dengan pihak lain, kan tugas kepala madrasah itu kan ga cuman di madrasah saja. Misalnya pula ia memang memiliki sifat yang kurang disiplin, tentunya tidak selama ini ia menjadi Kepala Madrasah di madrasah ini dan buktinya memang demikian, Kepala Madrasah memimpin sejak tahun 2003 hingga sekarang yang artinya atasan yang lebih tinggi masih memberikan kepercayaan kepadanya.⁸²

Agar data yang diperoleh dapat diperoleh secara seimbang, penulis juga menggali data melalui observasi. Berdasarkan hasil observasi, penulis melihat bahwa kepala Madrasah sering terlambat datang ke madrasah, berbeda dengan yang dikatakannya sebagaimana disebutkan terdahulu dan berbeda pula dengan peraturan yang dibuatnya untuk para guru. Bahkan, dapat disebut "sesuka hati" kepala madrasah datang jam berapa. Kalau misalnya, kepala madrasah selalu terlambat itu karena ada pekerjaan penting lainnya atau karena berkoordinasi, maka secara logika tidak dapat diterima akal, sebab tidak setiap mengadakan berkoordinasi. Dari hasil observasi yang dilakukan sepertinya juga termasuk kurang penyabar, apabila ia ingin marah, maka ia pun langsung marah, tanpa memperhatikan siapa yang melihat atau mendengar ia marah.⁸³

Informan penelitian pun mengatakan hal yang serupa, bahkan ketika penulis mengemukakan persepsi guru kelas VI dan guru Kelas V, informan

⁸²Wawancara dengan Guru Kelas VI tanggal 23 Pebruari 2010.

⁸³Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah tanggal 28, 29, 30 Pebruari 2010.

tersebut mengatakan bahwa kedua guru tersebut sepertinya memiliki maksud terselubung, apakah hal tersebut menjilat pimpinan atau ada maksud yang lain. Menurut informan, kedua ini itu sepertinya tidak membuka lebar matanya atau mungkin pura-pura tidak mengetahui.⁸⁴

Selanjutnya beralih pada persoalan lain yaitu tentang tipe Kepala Madrasah khususnya dalam memberikan motivasi kepada guru untuk tetap dan meningkatkan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Menurut Guru Kelas IV, Guru Kelas II dan Guru Kelas III yang secara esensinya memiliki persepsi yang hampir sama, walaupun dalam redaksi bahasa yang berbeda bahwa ketiga guru ini mengakui bahwa Kepala Madrasah memberikan motivasi agar guru menjalankan tugasnya dengan semangat. Ketiga guru ini juga mengakui bahwa Kepala Madrasah mengutip pemikiran Jansen Sinamo yang dibacanya dari sebuah makalah. Namun, menurut Guru Kelas IV, motivasi yang diberikan Kepala Madrasah tidak disampaikannya setiap hari. Menurutnyanya sangat bertentangan dengan logika apabila setiap hari Kepala Madrasah melakukan hal tersebut, sebab Kepala Madrasah saja tidak setiap hari datang ke Madrasah, selain itu tentunya juga sangat menganggap anak-anak apabila guru harus diceramahi setiap hari. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

Wah, kalau memberikan motivasi ada, tapi khan ngga selalu disampaikannya setiap hari, kalau seperti itu, sama aja nganggap kita ni seperti anak-anak, padahal kita ini guru, jadi pasti paham. Selain itu beliau sendiri kan tidak selalu hadir setiap hari, jadi bagaimana memberikan motivasi setiap hari. Kan ngga mungkin itu.⁸⁵

⁸⁴Wawancara dengan Informan tanggal 30 Pebruari 2010.

⁸⁵Wawancara dengan Guru Kelas IV tanggal 3 Pebruari 2010.

Adapun guru Kelas III mengatakan walaupun Kepala Madrasah memberikan motivasi tersebut, namun cara penyampaiannya tidak seperti yang dilakukan motivator-motivator yang menggunakan bahasa yang menggugah, sehingga orang yang setelah mendengar ucapan tersebut sangat menyayangkan dirinya apabila tidak melakukannya, namun apa yang dilakukan Kepala Madrasah jauh dari yang diharap, ia menurut Kelas III ini menyampaikan motivasi tersebut sambil marah. Dalam hal ini ia mengatakan sebagai berikut :

Iya sih, bahwa kepala madrasah memberikan motivasi-motivasi itu, tapi menurut saya itu bukan motivasi, sebab motivasi itu disampaikan dengan kata-kata yang penuh semangat, tapi ini seperti tidak, karena sambil marah, jadi bukan motivasi namanya. Misalnya beliau pernah mengatakan sebagai berikut : kita ini kan guru-guru untuk membuat orang pandai, tapi kalau kalian begini-begini, mau jadi apa anak-anak kita ini." Namun penyampain hal itu ketika beliau lagi marah.⁸⁶

Adapun guru kelas II mengatakan hal yang sama dengan guru kelas III. Hal lain yang diperoleh menurut guru Kelas II adalah bahwa ketika memberikan motivasi bahwa guru mendapatkan amanat untuk mencerdaskan anak-anak bangsa, juga selain penyampaian motivasi itu sambil marah, dan bukan berdasarkan semangat karena motivasi itu diberikan ketika sambil memarahi salah seorang guru, termasuk juga kepala Madrasah memiliki "hobby" untuk menyindir guru-guru yang lain. Hal ini seperti yang dikatakannya sebagai berikut : "Mana sambil marah-marah, beliau juga dalam memberikan motivasi itu suka meyindir guru-guru yang lain."⁸⁷

⁸⁶Wawancara dengan Guru Kelas III tanggal 8 Pebruari 2010.

⁸⁷Wawancara Guru Kelas II tanggal 15 Pebruari 2010.

Berbeda pula dengan persepsi guru sebelumnya, yaitu Guru Kelas V dan Guru Kelas VI. Kedua guru ini justru memberikan dukungan terhadap gaya Kepala Madrasah tersebut. Keduanya mengatakan bahwa memang sifat Kepala Madrasah seperti itu, maka bagi guru-guru juga mesti mendengarkan saja. Tidak perlu protes, dan tidak perlu membantah, sebab sepanjang yang dikatakan Kepala Madrasah itu benar, maka walaupun seperti apapun cara penyampaiannya, memang harus diterima. Kepala Madrasah memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dengan semangat, hal ini mengandung kebaikan yang sangat tinggi, tentunya dengan mengajar dengan sebaik-baiknya para guru sudah terlatih bekerja dengan penuh gairah atau berdisiplin. Sangat merugi, kata kedua guru ini apabila sifat Kepala Madrasah diam saja, dan membiarkan seperti apa keadaan madrasah ini, dan nyatanya beliau tetap berupaya untuk mempertahankan madrasah tersebut.

Guru kata keduanya, mesti menggunakan kepala yang dingin, seandainya madrasah ini dipandang tidak layak lagi untuk dijadikan sebagai lembaga pendidikan karena minimnya siswa, tentunya yang rugi adalah gurunya sendiri. Bagi yang berstatus sebagai PNS sangat dimungkinkan dimutasi jauh dari tempat tinggalnya dan guru yang honorer kehilangan tempat kerjanya yang merupakan tempatnya mencari keterangan kerja sehingga kemungkinan dapat dijadikan sebagai media masuk data base pengangkatan menjadi guru PNS. Oleh karena itu, menurut dua orang guru

ini, guru cuma bermodal mendengarkan saja apa yang dikatakan Kepala Madrasah.⁸⁸

Agar data yang diperoleh dapat diperoleh secara seimbang, penulis juga menggali data melalui observasi. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan selama penulis melakukan penelitian dan khususnya ketika melakukan observasi, penulis tidak pernah mendengar adanya motivasi-motivasi yang dikatakan Kepala Madrasah, kecuali hanya dua kali ketika mereka mengadakan rapat. Hal itupun tidak dilakukan Kepala Madrasah seperti biasanya seorang orang tua pada anaknya yang menggunakan bahasa yang enak didengar, di sini penulis justru mengamati bahwa motivasi yang diberikan kepala Madrasah disampaikan dengan nada suara yang tinggi, dan memang lagi marah.⁸⁹

Informan penelitian pun mengatakan hal yang serupa, pemberian motivasi tidak dilakukan kepala madrasah setiap hari, namun termasuk jarang dilakukan. Namun ketika memberikan motivasi itu, hanya ketika rapat dan hal itu pun dilakukan dengan emosional, sehingga bukan hikmah yang diperoleh guru, tetapi hanya luapan emosi kepala madrasah yang dirasakan oleh para guru, termasuk dirinya sendiri.⁹⁰

Selanjutnya dalam persoalan lain yaitu keuangan, ketika diwawancara semua guru kelas, termasuk pula Guru Kelas V dan VI memberikan persepsi yang sama, bahwa dalam masalah keuangan baik dana

⁸⁸Wawancara dengan Guru Kelas V tanggal 18 Pebruari 2010 dan wawancara dengan Guru Kelas VI tanggal 23 Pebruari 2010.

⁸⁹Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah tanggal 28, 29, 30 Pebruari 2010.

⁹⁰Wawancara dengan Informan tanggal 2 Maret 2010.

Infak maupun dana BOS dikendalikan oleh Kepala Madrasah sendiri. Bahkan menurut mereka dalam pengelolaan tersebut sebenarnya tertutup dan tidak transparan. Para guru ini juga mengakui dalam pengadaan barang untuk keperluan sekolah juga ditangani Kepala madrasah secara langsung, sehingga hal ini menurut sebagian guru, kepala Madrasah menggunakan model sentralistik.⁹¹

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis pun tidak dapat melakukannya secara penuh, sebab penulis tidak diberikan hak untuk melihat arsip atau dokumen-dokumen keuangan. Namun selama melakukan penelitian penulis pernah melihat kepala Madrasah mengangkut bawaan yang merupakan barang belanja berupa alat keperluan kantor. Dalam pengamatan tersebut, Kepala Madrasah rupanya membeli sendiri barang-barang tersebut yang artinya juga menunjukkan bahwa apa yang dikatakan Kepala Madrasah bahwa pengendalian dan pengelolaan keuangan ada padanya adalah benar.⁹² Permasalahannya menurut informasi dari informan yaitu salah seorang guru di madrasah tersebut bahwa ia dan mungkin guru-guru yang lain tidak mengetahui kemana uang itu digunakan, karena mereka juga tidak mengetahui laporan-laporan keuangan tersebut.⁹³

⁹¹Wawancara dengan Guru Kelas IV tanggal 5 Pebruari 2010, wawancara dengan Guru Kelas II tanggal 17 Pebruari 2010, wawancara dengan guru kelas III tanggal 12 Pebruari 2010, wawancara dengan Guru Kelas V tanggal 22 Pebruari dan wawancara dengan Guru Kelas VI tanggal 25 Pebruari 2010.

⁹²Observasi terhadap tipe kepemimpinan kepala Madrasah tanggal 30 Pebruari 2010, dan tanggal 2, 3, 4 Maret 2010.

⁹³Wawancara dengan informan penelitian tanggal 25 Januari 2010 dan tanggal 4 Maret 2010.

Selanjutnya pada masalah hubungan kemasyarakatan, menurut Guru Kelas IV, Guru Kelas II dan Guru Kelas III, Kepala Madrasah dipandang kurang mampu bersosial dengan masyarakat. Ia justru lebih banyak mengandalkan Wakil Kepala Madrasah bagian Hubungan Masyarakat untuk berurusan dengan masyarakat. Termasuk pula ketika penerimaan siswa baru, Kepala Madrasah terlihat kurang mengakrabkan dirinya dengan masyarakat, sehingga madrasah yang dipimpinnya kurang diminati masyarakat sekitar. Terlebih Kepala Madrasah memiliki pengalaman yang kelam dengan masyarakat sekitar.⁹⁴ Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Guru Kelas IV sebagai berikut :

Saya juga heran kenapa masyarakat sepertinya tidak menyukai keberadaan kepala madrasah kami ini, saya tau ini karena saya pernah dengar orang-orang pada membicarakan beliau. Mungkin beliau punya masa lalu dengan masyarakat dan mungkin pula karena pernah didemo masyarakat agar beliau diberhentikan sebagai kepala madrasah dan mungkin pula hal ini karena beliau tidak memenuhi janji. Ya maklumlah yang namanya di kampung, apabila ada kesalahan walau sedikit, tambah lagi misalnya jadi pimpinan, maka yang itu-itu aja disebut orang.⁹⁵

Adapun guru kelas lainnya yaitu Guru Kelas V dan Guru Kelas VI, hubungan Kepala Madrasah bukannya tidak akrab dengan masyarakat, walaupun kata Guru kelas V bahwa hal tersebut sangat besar kemungkinan dipicu beberapa pengalaman yang dihadapi kepala madrasah dengan masyarakat sekitar. Namun yang perlu diketahui menurut kedua subjek ini bahwa dalam suatu organisasi pendidikan di mana pun berada pasti ada

⁹⁴Wawancara dengan Guru Kelas IV tanggal 5 Pebruari 2010, wawancara dengan Guru Kelas II tanggal 17 Pebruari 2010 dan wawancara dengan guru kelas III tanggal 12 Pebruari 2010.

⁹⁵Wawancara dengan Guru Kelas IV tanggal 5 Pebruari 2010.

Wakil Kepala Madrasah/Sekolah yang khusus menangani hubungan masyarakat. Oleh karena itu, persoalan-persoalan yang berkaitan itu pun dilakukan oleh Humas tersebut. Selain itu, tambah keduanya tidak semua persoalan mesti ditangani kepala Madrasah, sebab apabila semua ditanganinya, maka menurut keduanya, apa gunanya wakil kepala madrasah yang ada ini. Untuk memfungsikan wakil kepala madrasah tersebut, maka pada Humas itulah untuk menangani persoalan-persoalan kemasyarakatan.

Adapun terkait dengan banyak sedikitnya jumlah siswa pada madrasah tersebut, menurut kedua subjek ini, bukan berarti kesalahan kepala Madrasah, namun karena kemungkinan minat masyarakat untuk menyekolahkan di sekolah swasta ini memang kurang. Hal ini tentunya tidak bisa pula disalahkan kepala madrasah, walau ia juga berpeluang untuk dipersilahkan, namun sebagai lembaga organisasi yang sistemik, maka bisa jadi karena hal lain.⁹⁶

C. Analisis Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kaitannya dengan Persepsi Guru

1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Leader dan Evaluator dalam Persepsi Guru

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan sebelumnya bahwa cara Kepala Madrasah menggerakkan para guru agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya (leader), serta mengevaluasi kehadiran dan kerajinan para guru (evaluator) adalah dengan cara membuat peraturan agar guru berdisiplin baik untuk datang ke madrasah

⁹⁶Wawancara dengan Guru Kelas V tanggal 22 Pebruari dan wawancara dengan Guru Kelas VI tanggal 25 Pebruari 2010.

atau pun untuk mengajar tepat pada waktu yang ditentukan. Bagi yang melanggar aturan ini, dipanggil dan kemudian ditegur langsung oleh Kepala Madrasah baik antar pribadi maupun di depan para guru. Terakhir yang dilakukan kepala Madrasah adalah melaporkan guru tersebut ke Kementerian Agama Kabupaten.

Menanggapi persoalan ini, para guru kelas memiliki dua persepsi. *Persepsi pertama* yaitu guru Kelas II, III dan IV mengatakan bahwa peraturan yang dibuat Kepala Madrasah hanya diwajibkan untuk para guru, sementara tidak untuk Kepala Madrasah sendiri, karena jadwal hadirnya Kepala Madrasah tidak bisa diduga, terkadang cepat datang, namun terkadang juga lambat. Apabila ada kesalahan dari para guru, maka Kepala Madrasah hampir tidak pernah memanggil guru tersebut, tetapi langsung memarahi guru tersebut, tanpa peduli ada siapa ketika itu dan di hadapan siapa serta tanpa pula menanyakan kenapa sampai terlambat. Oleh karena itu menurut guru, Kepala Madrasah tidak mampu mengendalikan diri, sebab kalau Kepala Madrasah sedang marah dengan salah seorang guru, terkadang guru yang lain terkena juga dimarahi, atau sekurang-kurangnya disindir olehnya.

Hasil observasi pun tidak berbeda dengan yang dikatakan para guru kelas ini. Kepala Madrasah memang membuat peraturan bagi guru agar berdisiplin, namun sepertinya Kepala Madrasah menegur guru yang salah lebih sering dilakukan di depan guru-guru, bahkan di depan siapa pun yang ada pada waktu itu. Kepala Madrasah juga cenderung cepat

terbawa emosi sehingga, guru yang tidak mengetahui persoalannya terkadang juga ikut disalahkan

Persepsi kedua, yaitu Guru Kelas V dan VI memiliki persepsi bahwa sikap dan sifat kepala madrasah yang dikritisi guru dalam *persepsi pertama* tersebut adalah sikap dan sifat yang dimiliki Kepala Madrasah. Oleh karena itu, menurut kedua guru kelas ini sebagai bawahan harus bisa memahami atasan. Selain itu Kepala Madrasah memimpin sejak tahun 2003 hingga sekarang yang artinya atasan yang lebih tinggi masih memberikan kepercayaan kepadanya. Seandainya selama ini Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muhtadin dipandang tidak baik memimpin, tentunya kata dua guru kelas tersebut, ia tidak lagi diberikan kepercayaan tersebut.

Menyimak kembali terhadap data hasil penelitian tentang antara apa yang dijelaskan kepala Madrasah dan ditambah persepsi para guru terhadap tipe kepemimpinan kepala madrasah serta hasil observasi yang dilakukan bahkan termasuk pula informasi informan, penulis menilai bahwa tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Basirih Hulu lebih dominan ke arah tipe kepemimpinan otokratis dan bahkan cenderung militeristis.

Alasan penilaian ini adalah bahwa Kepala Madrasah disebut sebagai pemimpin otoriter karena sikapnya terhadap bawahannya lebih banyak menggunakan perintah. Selain itu ia menganggap bahwa adalah bawahan yang hanya memiliki kewajiban untuk mengikuti perintah

tersebut dan tidak diperbolehkan mengajukan saran apalagi membantah perintah. Sebab hal ini diartikan sebagai pembangkangan. Guru-guru yang melanggar peraturan dibuatnya, dimarahinya langsung dan tidak memperhatikan di depan siapa pun bahkan ia juga mengancam untuk melaporkan guru tersebut ke Kemanterian Agama Kabupaten.

Dari hasil pencocokan ciri-ciri tersebut, maka di sini penulis tegaskan bahwa Kepala Madrasah lebih banyak cenderung disebut sebagai orang memiliki tipe kepemimpinan otokratis sebagaimana ciri-ciri dari teori tersebut telah disebutkan pada bab II tentang tipe-tipe kepemimpinan Kepala Madrasah. Agar lebih jelas, di sini dikutip kembali tipe kepemimpinan otokratis tersebut sebagai berikut :

Dalam tipe kepemimpinan otokratis ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap bawahannya atau anggota-anggota kelompoknya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa dan memberi perintah. Kekuasaannya pun hanya dibatasi oleh undang-undang, sementara bawahan hanya memiliki kewajiban untuk mengikuti perintah tersebut dan tidak diperbolehkan mengajukan saran apalagi membantah perintah. Sebab hal ini diartikan sebagai pembangkangan. Supervisi diartikan pemimpin ini sebagai pengontrolan atau inspeksi, apakah setiap perintah sudah dilakukan dengan baik atau sebaliknya. Bagi yang melanggar perintah, maka akan diancam hukuman, dipindahkan atau dipecat dari jabatannya dan sebagainya. Sebaliknya

bagi yang patuh dan taat kepadanya, maka menjadi anak emas dan bahkan diberikan penghargaan.⁹⁷

Dalam kepemimpinannya, tidak ada istilah rapat atau musyawarah. Setiap tindakan yang dilakukan pemimpin dalam tipe ini tidak dapat diganggu gugat. Oleh karena itu dalam tipe ini menimbulkan dampak hidup tanpa kritik, asal bapak/ibu senang dan sebagainya. Dari beberapa uraian di atas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin otokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 7) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
- 8) Mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 9) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- 10) Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya;
- 11) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya;
- 12) Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.⁹⁸

Adapun seorang pemimpin militeristis memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut :

- 7) Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah;
- 8) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatannya
- 9) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan;
- 10) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan;
- 11) Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya;
- 12) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.⁹⁹

Berdasarkan teori di atas, seperti tidak berlebihan apabila penulis menyimpulkan sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa tipe kepemimpinan kepala madrasah lebih dominan bertipe otokratis dan cenderung pula bertipe militeristis.

⁹⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, h. 48-49.

⁹⁸*Ibid.*, h. 50-51.

⁹⁹*Ibid.*, h. 51.

2. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Motivator dalam Persepsi Guru

Selanjutnya beralih pada persoalan lain yaitu tentang tipe Kepala Madrasah khususnya sebagai motivator yakni memberikan motivasi kepada guru untuk tetap dan meningkatkan bersemangat dalam menjalankan tugasnya. Menurut Kepala Madrasah bahwa setiap hari ia selalu memberikan motivasi tersebut. Oleh karena itu, menurut Kepala Madrasah hendaknya para guru dapat pula melaksanakan tugasnya dengan semangat dengan cara menanamkan di hatinya masing-masing bahwa mengajar adalah rahmat karena dengan mengajar ia juga ikut mencerdaskan anak bangsa, mengajar juga merupakan amanah, karena ketika para guru ingin menjadikan dirinya sebagai guru, maka berarti ia bersedia meletakkan amanah di pundaknya masing-masing untuk mencerdaskan anak-anak bangsa yang tentunya juga, kata kepala madrasah pilihan guru tersebut menjadi seorang guru merupakan panggilan dari hati mereka masing-masing, bukan sebagai pelarian, apalagi hanya untuk mencari kerja. Sebagaimana dalam Islam lanjut Kepala Madrasah bahwa setiap pekerjaan bisa dijadikan sebagai ibadah, maka mengajar pasti juga ibadah karena memberikan kepandaian pada orang lain, tentunya juga mengajar merupakan kehormatan pada setiap guru.

Selama penulis melakukan penelitian dan khususnya ketika melakukan observasi, penulis tidak pernah mendengar adanya perkataan serupa seperti yang dikatakan Kepala Madrasah tersebut, kecuali hanya

dua kali ketika mereka mengadakan rapat. Hal itupun tidak dilakukan Kepala Madrasah seperti biasanya seorang orang tua pada anaknya yang menggunakan bahasa yang enak didengar, di sini penulis justru mengamati motivasi yang diberikan kepala Madrasah disampaikan dengan nada bahasa yang tinggi, layaknya seperti orang sedang marah.

Hasil observasi ini pun bersesuaian dengan salah satu persepsi guru yaitu Guru Kelas II, III dan guru Kelas IV yang mengatakan mereka mengakui Kepala Madrasah memberikan motivasi agar guru menjalankan tugasnya dengan semangat. Namun, menurut para guru kelas ini motivasi yang diberikan Kepala Madrasah tidak disampaikannya setiap hari. Menurut mereka sangat bertentangan dengan logika apabila setiap hari Kepala Madrasah melakukan hal tersebut, sebab Kepala Madrasah saja tidak setiap hari datang ke Madrasah, selain itu tentunya juga sangat menganggap anak-anak apabila guru harus diceramahi setiap hari.

Hal lain, menurut ketiga guru ini, walaupun Kepala Madrasah memberikan motivasi tersebut, cara penyampaiannya tidak seperti yang dilakukan motivator-motivator yang menggunakan bahasa yang menggugah, sehingga orang yang setelah mendengar ucapan tersebut sangat menyayangkan dirinya apabila tidak melakukannya, namun apa yang dilakukan Kepala Madrasah jauh dari yang diharap, ia menurut ketiga guru ini menyampaikan motivasi tersebut sambil marah.

Berbeda dengan persepsi guru yang lain yaitu Guru Kelas V dan VI. Dalam persepsi guru ini mereka justru memberikan dukungan terhadap gaya Kepala Madrasah tersebut. Menurut mereka hal ini memang sifat Kepala Madrasah seperti itu, maka bagi guru-guru juga mesti mendengarkan saja. Tidak perlu protes, dan tidak perlu membantah, sebab sepanjang yang dikatakan Kepala Madrasah itu benar, maka walaupun seperti apapun cara penyampaiannya, memang harus diterima. Kepala Madrasah memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dengan semangat, hal ini mengandung kebaikan yang sangat tinggi, tentunya dengan mengajar dengan sebaik-baiknya para guru sudah terlatih bekerja dengan penuh gairah atau berdisiplin. Sangat merugi, kata kedua guru ini apabila sifat Kepala Madrasah diam saja, dan membiarkan seperti apa keadaan madrasah ini, dan nyatanya beliau tetap berupaya untuk mempertahankan madrasah tersebut.

Kata Guru Kelas V dan VI, guru mesti menggunakan kepala yang dingin dalam memahami kepala madrasah. Selain itu seandainya madrasah ini dipandang tidak layak lagi untuk dijadikan sebagai lembaga pendidikan karena minimnya siswa, tentunya yang rugi adalah gurunya sendiri. Bagi yang berstatus sebagai PNS sangat dimungkinkan dimutasi jauh dari tempat tinggalnya dan guru yang honorer kehilangan tempat kerjanya yang merupakan tempatnya mencari keterangan kerja sehingga kemungkinan dapat dijadikan sebagai media masuk data base pengangkatan menjadi guru PNS. Oleh karena itu, menurut dua orang

guru ini, guru cuma bermodal mendengarkan saja apa yang dikatakan Kepala Madrasah.

Melihat dari apa yang dikemukakan Kepala Madrasah dan hasil observasi serta adanya persepsi guru baik yang tidak sependapat dengan yang dilakukan Kepala Madrasah atau pun yang sependapat bahkan cenderung terindikasi mengancam, maka penulis pun lebih cenderung pula mengatakan bahwa tipe kepemimpinan Kepala Madrasah adalah tipe kepemimpinan otoriter. Sebab ciri-ciri untuk menunjukkan bahwa Kepala Madrasah bersifat otoriter lebih banyak mengarah pada hal tersebut. Ciri-ciri tipe kepemimpinan otoriter ini telah disebutkan pada bahasan sebelumnya.

3. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Administrator dalam Persepsi Guru

Selanjutnya dalam persoalan lain yaitu Kepala Madrasah sebagai administrator khususnya dalam masalah keuangan, menurut Kepala Madrasah dana yang dimiliki saat ini dikelola secara transparan dan tidak ada yang ditutupi. Hanya saja menurut Kepala Madrasah ini, dana-dana tersebut dipegangnya, sementara catatan pemasukan dan pengeluaran dilakukan oleh guru. Alasan yang disampaikan kepala Madrasah memegang uang yang ada di Madrasah tersebut, tidak lain sebagaimana yang ia katakan agar mudah mengendalikan keuangan tersebut dan dapat dipergunakan sebaik mungkin dan setepat mungkin.

Penulis juga pernah melihat kepala Madrasah mengangkut bawaan yang merupakan barang belanja berupa alat keperluan kantor.

Dalam pengamatan tersebut, Kepala Madrasah rupanya membeli sendiri barang-barang tersebut yang artinya juga menunjukkan bahwa apa yang dikatakan Kepala Madrasah bahwa pengendalian dan pengelolaan keuangan ada padanya adalah benar. Permasalahannya menurut informasi dari informan yaitu salah seorang guru di madrasah tersebut bahwa ia dan mungkin guru-guru yang lain tidak mengetahui kemana uang itu digunakan, karena mereka juga tidak mengetahui laporan-laporan keuangan tersebut.

Para guru baik Guru Kelas II, III, IV atau pun Guru Kelas V dan VI, rupanya memiliki persepsi yang sama dan sama pula dengan hasil observasi yang dilakukan penulis. Masalah keuangan baik dana Infak maupun dana BOS menurut persepsi guru dikendalikan oleh Kepala Madrasah sendiri. Bahkan menurut mereka dalam pengelolaan tersebut sebenarnya tertutup dan tidak transparan. Para guru ini juga mengakui dalam pengadaan barang untuk keperluan sekolah juga ditangani Kepala madrasah secara langsung.

Apabila sikap dalam masalah keuangan tersebut ditemukan dengan sikap-sikap pada tipe kepemimpinan pada bab II, sepertinya tipe kepemimpinan Kepala Madrasah ini lebih cenderung memiliki tipe paternalistis. Sebagaimana yang diketahui bahwa seorang pemimpin paternalistis memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut :

- 7) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa;
- 8) Bersifat terlalu melindungi (*overprotective*);
- 9) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;

- 10) Hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri;
- 11) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya;
- 12) Sering bersikap maha tahu.

Dengan demikian, setidaknya Kepala Madrasah menganggap bahwa guru-guru adalah orang yang belum dewasa, sehingga Kepala Madrasah pun bersikap maha tahu. Penilaian ini terlepas dari apakah Kepala Madrasah termasuk orang yang amanah atau tidak, namun sesuai dengan fokus kajian dalam penelitian ini bahwa Kepala Madrasah pada dasarnya memiliki sifat otoriter dan khususnya dalam sub bahasan ini Kepala Madrasah juga cenderung seorang paternalistis.

Selanjutnya pada masalah hubungan kemasyarakatan, Kepala Madrasah mengatakan bahwa ia melakukan hubungan kemasyarakatan dengan masyarakat setempat. Bahkan hal ini dilakukan kepala Madrasah tidak hanya mengandalkan Wakil Kepala Madrasah bidang Humas, namun ia sendiri turun ke lapangan untuk memperkenalkan madrasah ke tengah masyarakat dan agar masyarakat mempercayakan anak-anaknya sekolah pada madrasah ini. Namun persoalannya kata Kepala Madrasah, lembaga pendidikan yang dipimpinnya itu diapit oleh dua lembaga pendidikan yang berstatus negeri yaitu Sekolah Dasar Negeri Jaya Karet 2 dan Sekolah Dasar Negeri Jaya Kelapa 3, sehingga dengan demikian perhatian masyarakat pun lebih cenderung ke dua sekolah tersebut.

Penulis sendiri juga melihat bahwa berdasarkan hasil observasi sebelum melakukan penelitian yaitu tepatnya pada waktu penerimaan

siswa baru pada tahun 2009, Kepala Madrasah memang tidak memperkenalkan dan mensosialisasikan madrasah kepada masyarakat, namun memang pada kenyataannya madrasah ini diapit oleh Sekolah Dasar Negeri Jaya Karet 2 dan Sekolah Dasar Negeri Jaya Kelapa 3 dan masyarakat pun sepertinya lebih cenderung menyekolahkan anak-anaknya ke dua lembaga pendidikan itu, ketimbang ke madrasah.

Adapun persepsi guru, terbagi kepada dua persepsi. *Persepsi pertama* yaitu Guru Kelas II, III dan IV mengatakan bahwa Kepala Madrasah dipandang kurang mampu bersosial dengan masyarakat. Ia justru lebih banyak mengandalkan Wakil Kepala Madrasah bagian Hubungan Masyarakat untuk berurusan dengan masyarakat. Termasuk pula ketika penerimaan siswa baru, Kepala Madrasah terlihat kurang mengakrabkan dirinya dengan masyarakat, sehingga madrasah yang dipimpinya kurang diminati masyarakat sekitar. Terlebih Kepala Madrasah memiliki pengalaman yang kelam dengan masyarakat sekitar.

Persepsi kedua yaitu Guru Kelas V dan VI mengatakan Kepala Madrasah bukannya tidak akrab dengan masyarakat, namun yang perlu diketahui bahwa dalam suatu organisasi pendidikan di mana pun berada pasti ada Wakil Kepala Madrasah/Sekolah yang khusus menangani hubungan masyarakat. Oleh karena itu, persoalan-persoalan yang berkaitan itu pun dilakukan oleh Humas tersebut. Selain itu, tambah guru yang memiliki persepsi ini tidak semua persoalan mesti ditangani kepala Madrasah, sebab apabila semua ditanganinya, maka menurut

mereka, wakil kepala madrasah tidak berfungsi. Untuk memfungsikan wakil kepala madrasah tersebut, maka pada Humas itulah untuk menangani persoalan-persoalan kemasyarakatan.

Adapun terkait dengan banyak sedikitnya jumlah siswa pada madrasah tersebut, menurut Guru Kelas V dan VI, bukan berarti kesalahan kepala Madrasah, namun karena kemungkinan minat masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di sekolah swasta ini memang kurang. Hal ini tentunya tidak bisa pula disalahkan kepala madrasah, walau ia juga berpeluang untuk dipersilahkan, namun sebagai lembaga organisasi yang sistemik, maka bisa jadi karena hal lain.

Berdasarkan penjelasan Kepala Madrasah dan ditambah dengan hasil observasi serta adanya dua versi persepsi guru bahwa ada yang sejalan dengan hasil observasi dan ada pula yang tidak sejalan bahkan mendukung apa yang dilakukan kepala madrasah, maka dalam hal ini penulis pun menyimpulkan bahwa kepala madrasah khususnya dalam hal hubungan masyarakat memiliki tipe kepemimpinan *laissez faire*.

Memang penulis mengakui bahwa ciri-ciri tipe kepemimpinan *laissez faire* tidak semuanya dapat terpenuhi untuk mengatakan bahwa kepala madrasah Sabillul Muhtadin adalah seorang pemimpin *laissez faire* atau membiarkan bawahannya berbuat sekehendak mereka. Ia tidak mengontrol dan mengoreksi hasil kerja bawahan. Begitu juga dengan pembagian tugas (*job description*) diserahkan kepada bawahan.

Buktinya, kepala madrasah Sabillul Muhtadin selalu memarahi guru yang artinya ia tidak membiarkan para guru berbuat sekehendak mereka.

Namun, kepala madrasah sepertinya lebih banyak menginginkan hasil dari pada ikut berpartisipasi untuk menjalankan proses madrasah tersebut. Oleh karena itu, kepala madrasah Sabillul Muhtadin sebenarnya banyak bergantung pada kinerja para guru. Di sinilah, kepala madrasah ini dapat dikatakan bertipe *laissez faire*, sebab apabila melihat gaya kepala madrasah itu sendiri dan dikaitkan dengan teori pada bab II yang disebutkan bahwa berhasilnya sebuah organisasi bahkan negara yang dipimpin orang yang bertipe *laissez faire* ini semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya. Di dalam tipe kepemimpinan ini biasanya struktur organisasi tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tap pengawasan dari pimpinan.¹⁰⁰

Kepala madrasah, sepertinya bersikap seperti yang dikemukakan pada bab teori di atas. Selain mengandalkan hasil dan kurang mau berpartisipasi melakukan tugas-tugas kantor, segala kegiatan pun tidak direncanakan terlebih dahulu. Oleh karena itu, ia pun dapat disebut bertipe *laissez faire*.

Selain itu, pemimpin dalam tipe *laissez faire* ini penulis terjemahkan adalah seorang pemimpin yang membiarkan madrasah yang

¹⁰⁰*Ibid.*, h. 49.

dipimpinnya berjalan sendiri. Ia tidak mengontrol bagaimana perkembangan madrasah, oleh karena itu untuk persoalan ini ia menyerahkan sepenuhnya kepada Wakilnya bidang Humas untuk berhubungan dengan masyarakat. Maju atau mundurnya madrasah tersebut, seperti tidak membuat resah oleh Kepala Madrasah, terlebih sangat mungkin ia berpendirian bahwa ia adalah kepala Madrasah yang berstatus sebagai PNS, sehingga apa pun yang menimpa madrasah tersebut tidak menjadikannya khawatir kehilangan pekerjaan. Oleh karena itu, menurut penulis, khususnya dalam persoalan ini lebih memperkuat kesimpulan penulis sebelumnya bahwa Kepala Madrasah Sabillul Muttaqin lebih tepat dikatakan memiliki tipe kepemimpinan *laissez faire*.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu sebagai leader, evaluator, motivator dan administrator dinilai otokratis dan cenderung pula milliteristis. Hal ini terlihat dari sikapnya yang menginginkan para guru berdisiplin, sementara dirinya tidak berbuat hal yang demikian. Bagi guru yang melakukan kesalahan, ditegur langsung dengan emosi walau di hadapan para guru bahkan orang lain. Termasuk dalam memberikan motivasi kerja, juga dilakukannya pada saat emosi. Dalam masalah keuangan, Kepala Madrasah bersikap cenderung paternalistis, yaitu menganggap guru tidak cakap mengelola keuangan, sementara dalam hubungan masyarakat, ia cenderung *laissez faire*, yakni kurang memperhatikan menurunnya jumlah siswa, walau ketika diwawancara, ia memberikan alasan logis.

Berdasarkan hal tersebut, tampaknya tidak berlebihan para guru mempersepsikan bahwa peraturan yang dibuat Kepala Madrasah hanya diwajibkan untuk para guru, sementara tidak untuk Kepala Madrasah sendiri. Guru yang dipandang terlambat datang langsung ditegur secara emosi, walau di hadapan guru yang lain. Termasuk pula Kedudukannya sebagai motivator, tidak dapat dilakukannya dengan baik, karena motivasi yang diberikannya disampaikan sambil emosi. Namun ada pula yang mempersepsikan Kepala

Madrasah wajar bertindak seperti itu karena ia atasan para guru. Sepanjang yang disampaikan atasan mengandung kebenaran, maka walau seperti apapun cara penyampaiannya, memang harus diterima. Dalam masalah keuangan madrasah, para guru mempersepsikan bahwa Kepala Madrasah bersikap tertutup dan tidak memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengelolanya.

B. Saran

Berajak dari kesimpulan di atas, dalam bahasan selanjutnya ini ada beberapa hal yang menjadi saran yaitu sebagai berikut :

1. Disarankan kepada kepala madrasah agar lebih demokratis dan tidak hanya menganggap pandangannya saja yang benar, sebab para guru yang menjadi bawahannya juga merupakan orang-orang yang memiliki pendidikan dan kemampuan yang tidak diketahui oleh kepala madrasah;
2. Disarankan kepada pihak yayasan untuk memperhatikan kemajuan Madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin Desa Basirih Hulu dengan cara pro aktif berkomunikasi dengan kepala sekolah, guru dan masyarakat untuk bersama-sama memajukan madrasah;
3. Disarankan kepada para guru agar lebih meningkatkan kualitas kerjanya yaitu dengan cara merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dengan baik dan melaksanakan evaluasi. Apabila hal ini dapat dilakukan, tentunya tidak ada alasan bagi setiap orang untuk menekan guru;

4. Disarankan kepada masyarakat yang berkedudukan sebagai mitra madrasah untuk menyampaikan aspirasinya baik kepada pihak yayasan atau pun kepada pihak madrasah sendiri untuk, sekiranya ada dalam pandangan mereka bahwa madrasah ini dikelola dengan tidak baik. Hal ini tidak lain agar madrasah Ibtidaiyah Sabillul Muttaqin maju seperti lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Abdullah Muhammad ibn Ismail al-Bukhari, *al-Jami' ash-Shahih*, Juz II, Kairo: As-Salafiah, 1403.
- Agus Dharma, *Dicari Kepala Sekolah yang Kompeten*, <http://pendidikan.net>, 2003, (Online 29 Juli 2009).
- Bambang Marhijanto, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Populer*, Surabaya: Bintang Timur, 1993.
- Departemen Agama RI, *Alquran dan Terjemahnya*, Jakarta: Nala Indah, 2006.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
-, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Gary A. Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Diterjemahkan oleh Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo, 1997.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 2007.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002.
- Margono S., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990.
- M. Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qura'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*, Jakarta: Paramdina, 2002.
- Matthew B. Miles, *et. al.*, *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI-Press, 1992.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: Rajawali, 1990.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2000
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003.

Slamet PH, *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*, <http://www.depdiknas.go.id>, 2006, (Online 29 Juli 2009).

Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: raja Grafindo Persada, 2002.

Winarno Surakhmand, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik*, Edisi Ke- 7, Bandung : Tarsito, 1990.

Xaviery, *Benarkah Wajah Sekolah Ada pada Kepala Sekolah*, <http://pendidikan.us>, 2003, (Online 29 Juli 2009).

Yunus, Falah, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, <http://www.duniaguru.com>, 2007, h. 2, (Online 29 Juli 2009).