

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 1
KOTAWARINGIN TIMUR**

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



Oleh:

**NUR ACHMADI
NIM. 18013243**

**PASCA SARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
TAHUN 1442 H / 2021 M**





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA
PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : pasca@iain-palangkaraya.ac.id
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>

NOTA DINAS

Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1
Kotawaringin Timur

Nama : Nur Achmadi

NIM : 18013243

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Jenjang : Strata Dua (S2)

Dapat diajukan di depan penguji Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program
Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI).

Palangka Raya, Mei 2021

Direktur Pascasarjana

Dr. H. Normuslim, M.Ag
NIP. 19650429 199103 1 002

PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1
Kotawaringin Timur.

Nama : Nur Achmadi

NIM : 18013243

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)


Jenjang : Strata Dua (S2)

Setelah membaca, mencermati, mengarahkan dan melakukan koreksi terhadap tema dan isi tesis di atas, kami menyatakan setuju untuk menempuh ujian tesis.

Palangka Raya, Mei 2021

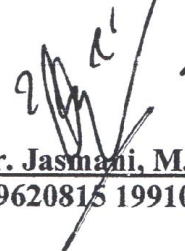
Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. H. Normuslim, M.Ag
NIP. 19650429 199103 1 002

Pembimbing II



Dr. Jasmani, M.Ag
NIP. 19620815 199102 1 001

Mengetahui :

Direktur Pascasarjana IAIN Palangaka Raya



Dr. H. Normuslim, M.Ag
NIP. 19650429 199103 1 002

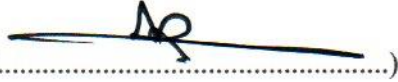

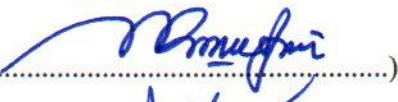
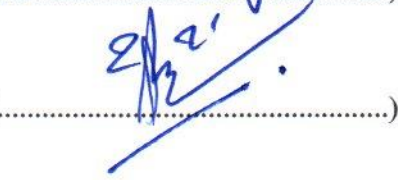
PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “**Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur**”, oleh Nur Achmadi, NIM: 18013243 telah dimunaqasyahkan oleh Tim Munaqasyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 20 Syawal 1442 H / 01 Juni 2021 M
Pukul : 15.10 - 16.40 WIB
Tempat : Aula Pascasarjana IAIN Palangka Raya

Palangka Raya, 01 Juni 2021

Tim Penguji:

1. **Dr. H. Sardimi, M. Ag**
Ketua Sidang 
2. **Prof. Dr. H. Abdul Qodir, M. Pd**
Penguji Utama 
3. **Dr. H. Normuslim, M.Ag**
Penguji 
4. **Dr. Jasmani, M.Ag**
Penguji/ Sekretaris 

Mengetahui:

Direktur Pascasarjana



Dr. H. Normuslim, M.Ag
NIP. 19650429 199103 1 002

ABSTRAK

Nur Achmadi, 2021, Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.

Meningkatnya jumlah siswa baru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur sampai mengakibatkan jumlah siswa tak tertampung, menggambarkan tingginya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut, hal tersebut bukan tanpa alasan karena beberapa tahun terakhir Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur mengalami kemajuan yang sangat pesat sehingga menjadi salah satu sekolah favorit di Kotawaringin Timur. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian tentang bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur. Penelitian ini bertujuan untuk, 1) Menganalisis tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, 2) Menganalisis model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, yang dilaksanakan di MTsN 1 Kotawaringin Timur. Subyek penelitian adalah Kepala Madrasah, informan penelitian Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, Bendahara, Guru dan Komite. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan induktif. Proses penelitian meliputi: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data sedangkan teknik pengabsahan data dilakukan dengan Teknik triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian ini adalah: 1) Tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur yang paling dominan adalah tipe kepemimpinan demokratik, akan tetapi kepala madrasah juga menggunakan tipe kepemimpinan *Laissez Faire* dan kadang-kadang juga menggunakan tipe kepemimpinan otoriter jika diperlukan 2) Model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur berdasarkan ciri-ciri yang paling dominan adalah kepemimpinan situasional dengan gaya yang sering digunakan adalah S2 Mempromosikan (*Selling*) dan S3 Berpartisipasi (*Participating*), akan tetapi kepala madrasah terkadang juga menggunakan model kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Madrasah

ABSTRACT

Nur Achmadi. 2021 . Principal's Leadership at *Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur*.

The increase of total new students at MTsN 1 Kotawaringin Timur caused total students not accommodated, this describing how high the people interest to send to school their children in that *madrasah*, this thing without no reason because in recent years *Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur* have significant progress and become one of favorite school in Kotawaringin Timur. Based on that thing, the researcher interested to do a research about how principal's leadership at *Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur*. This research objectives were, 1) Analyze Principal's leadership type at MTsN 1 Kotawaringin Timur, 2) Analyze Principal's leadership model at MTsN 1 Kotawaringin Timur.

This research used qualitative approach, which did at MTsN 1 Kotawaringin Timur, with research subject was Principal of *Madrasah*, the informants were Vice Principal of Curriculum, Vice Principal of Students, Treasurer. Teachers and Committee. Data collection technique used observation, interview and documentation. Data analysis technique used inductive. The research process include : data collection, data reduction, data display and data verification while data validation technique used source and method triangulation technique.

The result showed that : 1) The Principal's leadership type of *Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur* the most dominant was democratic leadership type, but also used Laissez Faire leadership type and sometime also used authoritarian leadership type if necessary.

2) Principal's leadership model at *Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur* based on the characteristic that the most dominant was situational leadership with style that used most were S2 Promoting (Selling), S3 Participating, but Principal of *Madrasah* sometimes also used transformational leadership model.

Key Words : Leadership, Principal's leadership.

KATA PENGANTAR



Pertama-tama, penulis mengucapkan Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan kepada penulis untuk menyusun dan menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dari pihak-pihak yang benar-benar konsen dengan dunia penelitian. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor IAIN Palangka Raya, Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag, yang telah memberikan motivasi dan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan di Pascasarjana IAIN Palangka Raya.
2. Direktur Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya dan sekaligus Pembimbing I, Bapak Dr. H. Normuslim, M.Ag, yang telah memberikan ijin, sarana dan telah banyak bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis ini hingga selesai.
3. Ketua Program Studi MMPI dan sekaligus Pembimbing II, Bapak Dr. Jasmani, M.Ag, yang telah banyak memberikan petunjuk, saran dan semangat sehingga perkuliahan pada program ini dapat diselesaikan.
4. Kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur beserta seluruh Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 1 Kotawaringin Timur, yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan kesempatan dan memfasilitasi kegiatan penelitian ini hingga selesai.

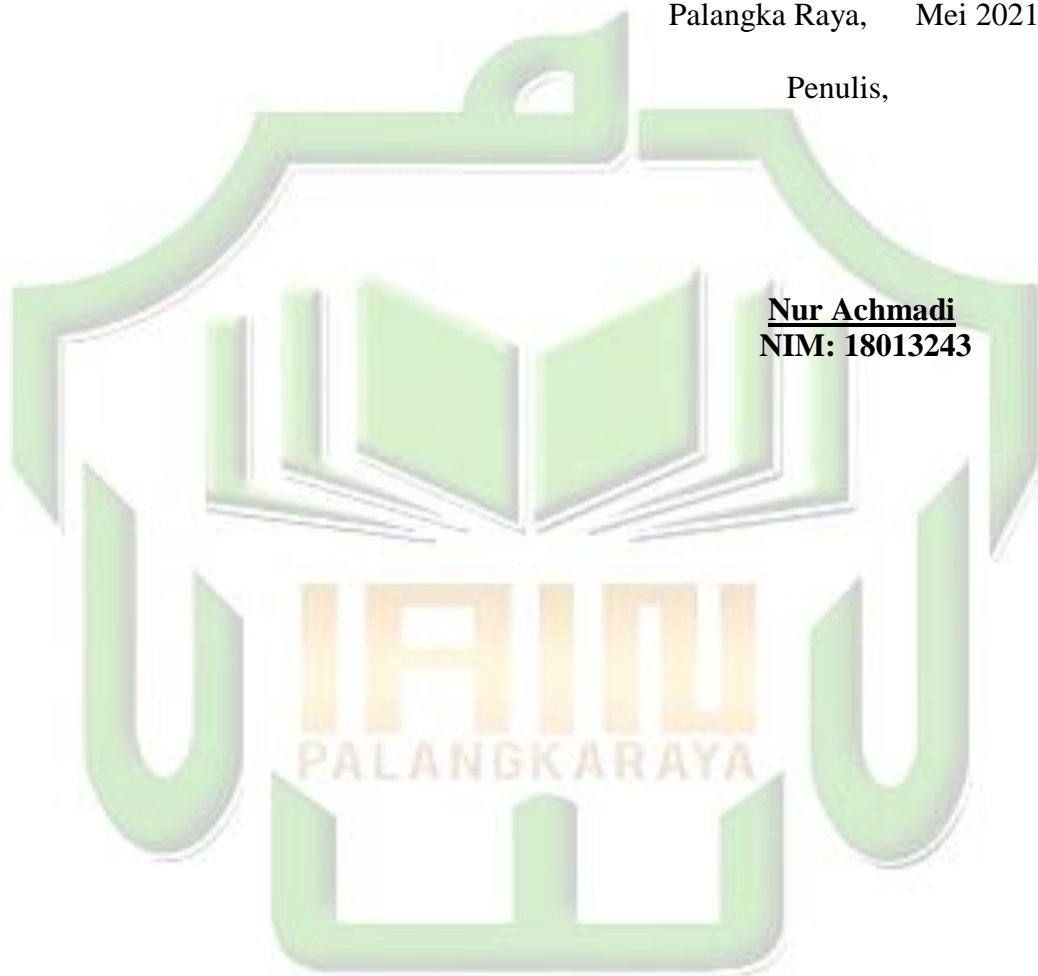
Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah ikut membantu dalam menyusun dan mengumpulkan data dalam penelitian ini. Tanpa bantuan teman-teman semua tidak mungkin penelitian bisa selesai.

Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada istri tercinta juga seluruh keluarga yang telah bersabar dalam memberikan do'a dan perhatiannya.

Palangka Raya, Mei 2021

Penulis,

Nur Achmadi
NIM: 18013243



PERNYATAAN ORISINALITAS

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan ini penulis menyatakan bahwa tesis dengan Judul Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka penulis siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, Mei 2021

Yang Membuat Pernyataan


Nur Achmadi
NIM: 18013243

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.¹



¹ QS. An-Nisa [4]:59

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN LAMBANG.....	ii
NOTA DINAS.....	iii
PERSETUJUAN UJIAN TESIS	iv
PENGESAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	x
MOTTO	xi
DAFTAR ISI.....	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
A. Kajian Teori.....	7
1. Kepemimpinan Kepala madrasah.....	7
2. Tipe Kepemimpinan	13
3. Model Kepemimpinan	16
B. Kajian Penelitian Yang Relevan.....	28
C. Kerangka Pikir.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
1. Jenis Penelitian	38
2. Tempat Penelitian.....	39
3. Waktu Penelitian.....	39
B. Prosedur Penelitian.....	40
C. Data dan Sumber Data.....	42

1. Data.....	42
2. Sumber Data	43
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	44
1. Teknik Pengumpulan Data	44
2. Prosedur Pengumpulan Data	48
E. Analisis Data.....	49
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	53
1. VISI dan MISI MTsN 1 Kotawaringin timur adalah:.....	54
2. Identitas Sekolah.....	55
3. Fasilitas penunjang Pendidikan yang dimiliki sekolah.....	56
B. Penyajian Data dan Pembahasan Temuan Hasil Penelitian.....	58
1. Penyajian Data.....	58
2. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian.....	70
BAB V PENUTUP	98
A. Kesimpulan.....	98
B. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Ḥā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Ẓāl	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	šād	š	es (dengan titik di bawah)

ذ	dād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	el
م	mīm	m	em
ن	nūn	n	en
و	wāw	w	w
هـ	hā'	h	ha
ء	hamzah	ﺀ	apostrof
ي	yā'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدّة	ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Tā' marbūṭah*

Semua *tā' marbūtah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti *shalat*, *zakat*, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
علة	ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliyā'</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----◌-----	Fathah	ditulis	<i>A</i>
-----◌-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>
-----◌-----	Ḍammah	ditulis	<i>u</i>

فَعَلَ	Fathah	ditulis	<i>fa'ala</i>
ذُكِرَ	Kasrah	ditulis	<i>zūkira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. fathah + alif	ditulis	<i>ā</i>
جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
2. fathah + ya' mati	ditulis	<i>ā</i>

تَنْسَى	ditulis	<i>tansā</i>
3. Kasrah + ya' mati	ditulis	<i>ī</i>
كَرِيم	ditulis	<i>karīm</i>
4. Dammah + wawu mati	ditulis	<i>ū</i>
فَرُوض	ditulis	<i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati	ditulis	<i>ai</i>
بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>bainakum</i>
2. fathah + wawu mati	ditulis	<i>au</i>
قَوْل	ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>A'antum</i>
أَعَدَّتْ	ditulis	<i>U'iddat</i>
لَنْشُكْرْتُمْ	ditulis	<i>La'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal “al”

القرآن	ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السَّمَاء	ditulis	<i>As-Samā'</i>
الشَّمْس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذو الفروض	ditulis	<i>Żawi al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap pendidikan akan selalu meningkat baik dari sisi kuantitas maupun sisi kualitas karena pendidikan itu sendiri timbul sejalan dengan peningkatan mutu dan perluasan kehidupan masyarakat. Pendidikan akan dipengaruhi oleh masyarakat dan juga sebaliknya, sehingga sistem kerja diantara keduanya akan saling mempengaruhi.

Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tiada lain jalan bagi lembaga pendidikan pada umumnya dan lembaga pendidikan agama pada khususnya, untuk mengupayakan segala cara bagi meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan. Implementasi terpenting dari budaya mutu pendidikan terletak pada kesadaran Kepala madrasah/Madrasah beserta segenap jajarannya untuk mengembangkan satuan pendidikannya. Nilai-nilai inilah yang menjadi landasan primer penciptaan budaya mutu di sekolah/madrasah. Tuntutan-tuntutan menuju terwujudnya pendidikan yang bermutu harus menjadi perhatian serius bagi seorang pemimpin atau Kepala madrasah/madrasah pada suatu lembaga pendidikan.

Kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen didalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluuh proses kegiatan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang sedangkan pemimpin merupakan orang yang diakui dan diterima orang lain atau kelompok sebagai pribadi yang mempunyai kemampuan tersebut. Menurut Ec.Winardi, kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai sasaran-sasaran yang menguntungkan semua pihak². Pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visis pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka pun andil dalam mengimplementasikannya.

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan memegang peranan penting demi tercapainya tujuan Pendidikan, dimana kepemimpinan dalam dunia pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan agar kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Dewasa ini masyarakat cenderung menyekolahkan anaknya pada sekolah berbasis keagamaan seperti RA, MI, MTS dan MA. Hal ini dikarenakan salah satu solusi dari orang tua murid dalam mengatasi masalah kenakalan remaja.

² Ec. Winardi, *Azaz Manajemen, Bandung*: Alumni, 1974, h.195.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan terhadap dokumen-dokumen yang ada di MTsN 1 Kotawaringin Timur diketahui bahwa penambahan siswa yang masuk di seleksi penerimaan siswa baru pada MTsN 1 Kotawaringin Timur bertambah cukup signifikan hingga mengakibatkan jumlah siswa tidak tertampung di MTsN 1 Kotawaringin Timur karena keterbatasan ruang kelas yang dimiliki. Keadaan ini tentunya tidak lepas dari kualitas yang dimiliki oleh MTsN 1 Kotawaringin Timur dimana MTsN 1 Kotawaringin Timur merupakan sekolah yang memiliki akreditasi A dengan segala keunggulan yang dimilikinya. MTsN 1 Kotawaringin Timur memiliki 24 kelas yang terdiri dari 8 kelas VII, 8 Kelas VIII, 8 kelas IX dan memiliki 18 fasilitas pendukung pembelajaran seperti laboratorium, perpustakaan, sanggar seni dan lain-lain, selain itu MTsN 1 Kotawaringin Timur juga memiliki segudang prestasi. Keadaan ini menggambarkan begitu baiknya manajemen yang ada di MTsN 1 Kotawaringin Timur, baiknya manajemen yang ada tersebut juga pasti berhubungan dengan model kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah MTsN 1 Kotawaringin Timur.

Berdasarkan keterangan dari salah seorang guru di MTsN 1 Kotawaringin Timur menyatakan bahwa keadaan yang terjadi di MTsN 1 Kotawaringin Timur sekarang berkat kepemimpinan Kepala madrasah yang karismatik dan berfokus terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah dengan cara mengubah visi, misi, dan tujuan madrasah menjadi suatu pekerjaannya nyata yang dapat kami pahami sehingga apa yang dikehendaki pada visi, misi dan tujuan dapat tercapai. Fenomena ini tentunya menarik

untuk diteliti, apakah kondisi itu ada hubungannya dengan tipe, gaya dan model kepemimpinan kepala madrasah dalam manajemen MTsN 1 Kotawaringin Timur. Dengan demikian peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian berbentuk tesis dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur?
2. Bagaimana model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur?
2. Untuk menganalisis model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur?

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna terutama bagi:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan suatu ilmu pengetahuan mengenai tipe, gaya dan model kepemimpinan kepala madrasah, yang nantinya dapat diterapkan pada sekolah lain.
- b. Dalam hal kepentingan ilmiah, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berguna bagi ilmu pengetahuan intelektual dibidang tipe, gaya dan model kepemimpinan kepala madrasah serta dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi peneliti yang akan mengadakan penelitian secara lebih mendalam terhadap permasalahan yang sama pada periode yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Pemerintah khususnya Kementerian Agama.

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan terutama dalam peningkatan mutu pendidikan agama pada madrasah-madrasah yang berada dibawah kendali pembinaannya.

- b. Penyelenggara madrasah.

Temuan konsep kepemimpinan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu para pengelola dalam menyelenggarakan pendidikan yang lebih efektif dan berhasil guna sesuai tujuan yan

diharapkan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan agama, khususnya di Kabupaten Kotawaringin Timur.

c. Masyarakat.

Agar dapat memahami arti pentingnya pendidikan keagamaan bagi putra-putrinya dan terdorong untuk ikut serta dalam tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan madrasah.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Kepala madrasah

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin, dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti kata yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-orang lain, membimbing menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.³ Lebih lanjut dalam proses tersebut diharapkan pemimpin mampu menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok, mampu membangun komunikasi yang menyenangkan, bertindak arif dan bijaksana dalam membangun kesamaan persepsi untuk mewujudkan visi organisasi yang menjadi tujuan dari kepemimpinan.

Menurut Gordon, seperti yang diikuti oleh Syaifulah Sagala, kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam mengambil kebijakan dan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan.⁴

³Baharuddin dan Umiar, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012, h, 47.

⁴Syaifulah Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012, h. 143.

Selanjutnya, definisi kepemimpinan menurut para ahli seperti yang dikutip oleh H. Engkoswara dan Aan antara lain menurut Northouse, P.G, kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa.⁵

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, membimbing serta menginspirasi bawahan, di suatu organisasi atau institusi dalam rangka mencapai tujuan bersama secara komprehensif yang tertuang dalam visi dan misi atau program yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Kepala madrasah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada satu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.⁶ Dengan demikian, Kepala madrasah adalah guru yang ditugaskan dan memiliki kemampuan untuk memimpin sumber daya pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan.

Seorang Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, harus memahami unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Seorang Kepala madrasah harus memiliki pemikiran yang terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal yang baru, yang mungkin selama ini bertentangan dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman tersebut akan

⁵H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2012, h. 177.

⁶ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, h 40.

memperkaya perspektif pandangan Kepala madrasah tersebut terhadap sesuatu.

- 2) Keberanian, Kepala madrasah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang lebih tinggi, karena dengan kecintaan terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakan sesuatu dengan hati.
- 3) Kemampuan untuk bekerja dengan alam yang realitas, Kepala madrasah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana fakta.⁷

Kepemimpinan yang dinamis di sekolah akan mampu mengadakan proyek-proyek rintisan yang akan menonjolkan sumbangan positif sekolah bagi pendidikan nasional, baik dalam program pendidikannya, sistem pendidikannya, maupun metode pengajarannya. Pada taraf nasional, kepemimpinan sekolah yang dinamis akan mampu menyuguhkan kerangka-kerangka teoritis dan filosofis bagi pembentukan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa kita di masa depan.⁸

Kepala madrasah sebagai pemimpin bersama dengan semua sumber daya di sekolah yang ada di sekolah harus mampu merencanakan, menetapkan sasaran, melakukan tindakan, pencegahan, melakukan tindakan koreksi, mengevaluasi dan meningkatkan secara berkelanjutan tentang berbagai kegiatan pelayanan terhadap pelanggan.⁹ Menurut Katz, bahwasanya seorang pemimpin atau Kepala madrasah harus memiliki tiga kemampuan dasar yaitu:

⁷Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011, h. 40.

⁸Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam*, cet. III; t.tp: Pustaka Pirdaus, 1996, h. 5.

⁹Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, h. 310.

- 1) Keterampilan konseptual.
- 2) Keterampilan Manusiawi.
- 3) Keterampilan Teknis.¹⁰

Ketiga keterampilan di atas, sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin di lembaga pendidikan manapun, terlebih halnya di lembaga pendidikan seperti di sekolah. Dengan keterampilan tersebut diyakini pemimpin di sekolah mampu menjalankan tugas dan fungsinya, mampu memecahkan masalah, menyikapi persoalan dengan bijaksana, mampu memberikan pemahaman, pembinaan, dan pelayanan yang baik dalam interaksinya kepada warga sekolah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April tahun 2007, secara umum Kepala madrasah harus memiliki standar kualifikasi antara lain:(a) Harus memiliki kualifikasi akademik sarjana (S.1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, (b) Pada waktu diangkat sebagai Kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, (c) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

¹⁰Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h, 296.

Sedangkan kualifikasi khusus yang harus dimiliki Kepala madrasah yaitu: (a) Berstatus sebagai guru SMP (b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP dan (c) Memiliki sertifikat kepala SMP yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.¹¹

Jadi, berdasarkan kualifikasi yang harus dimiliki seorang pemimpin di lembaga pendidikan seperti halnya yang dipaparkan di atas, diharapkan seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah Kepala madrasah mampu memberdayakan, menggerakkan, mengarahkan, melakukan pembinaan, memberikan keteladanan, memotivasi, dan menginspirasi semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas dengan baik, bertanggung jawab baik kepada sang pencipta maupun terhadap tugas yang diamanahkan negara kepadanya.

Lebih lanjut, tentang tugas kepemimpinan baik secara umum maupun secara khusus dalam kepemimpinan di sekolah, maka pemimpin yang paling ideal seyogyanya sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur`an surah *Al-Ambiya* [21]:73 sebagai berikut:

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

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.¹²

¹¹Muhaimin, Suti`ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, h. 41.

¹²Al-Ambiya [21]:73.

Ayat di atas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para Nabi manusia pilihan Allah SWT. Karena secara korelatif, ayat-ayat sebelum dan sesudah ayat ini dalam konteks menggambarkan para Nabi yang memberikan contoh keteladanan dalam membimbing umat ke jalan yang mensejahterakan umat lahir dan bathin. Oleh karena itu dalam ayat ini dijelaskan bahwa betapa pentingnya seorang pemimpin harus memiliki kualifikasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, disamping dia menjaga hubungan dengan Allah SWT, ia juga menjaga hubungan yang baik dengan sesama manusia dan terutama orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya.

Selain ayat di atas Allah memerintahkan pemimpin berlaku adil dan amanah sebagaimana dalam firmanya berikut:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.¹³

¹³An-Nisa [4]:58

Pada ayat selanjutnya Allah memerintahkan pada orang-orang yang beriman untuk mentaati Rasulullah dan para pemimpin, sebagaimana firmanya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.¹⁴

Dari ayat di atas dapat di pahami bahwa khususnya dalam dunia Pendidikan tidak hanya pemimpin yang berusaha, melainkan diperlukan sinergitas antar kedua belah pihak yakni antara bawahan dan atasan, dimana tugas pemimpin adalah berlaku adi yaitu memberikan suatu tugas pada porsinya masing masing tanpa tebang pilih dan tugas bawahan dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan untuk mematuhi dan berusaha memberikan yang terbaik demi tercapainya tujuan dari Pendidikan tersebut.

2. Tipe Kepemimpinan

Menurut Siagian dari berbagai studi tentang kepemimpinan diketahui ada lima gaya/tipe kepemimpinan, lima tipe itu ialah:

a. Tipe Otoriter

Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut:

¹⁴ An-Nisa [4]:59

- 1) Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik Napoleon yang berkata bahwa, “Negara adalah aku”, merupakan contoh dari apa yang dimaksud. Dengan demikian, yang bersangkutan memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya.
 - 2) Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkan diri sebagai “penguasa tunggal” dalam organisasi. Tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya. Orang yang berpotensi demikian segera disingkarkannya.
 - 3) Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi “penyakit” megalomaniac, dalam arti “gila kehormatan” dan menggemari berbagai upaya atau seremoni yang menggambarkan “kehebatannya” pada waktu mengenakan “pakaian kebesaran” dengan berbagai atribut simbol-simbol keberhasilannya.
 - 4) Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan “konsekuensi” dari tiga ciri yang disebut terdahulu. Dengan ciri ini timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya.
 - 5) Karena pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya, sehingga “mengalahkan” kriteria kekaryaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral dan etika.
 - 6) Pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang “keras” dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya, apalagi untuk mengajukan pendapat atau saran. Tidak usah berbicara tentang kesempatan menyampaikan kritik. Kalau pemimpin yang bersangkutan sudah mengambil keputusan itu dikeluarkan dalam bentuk perintah dan para bawahan tinggal melaksanakannya saja.
 - 7) Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Karena itu, pemimpin yang demikian selalu berupaya untuk menciptakan instrumen pengawasan sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahan bukan kesadaran, melainkan ketakutan. Efektivitas kepemimpinan yang otoriter akan terlihat hanya selama instrumen pengendalian dan pengawasan “berfungsi dengan baik”.
- b. Tipe Paternalistik Berbagai
- Ciri-cirinya yang menonjol adalah sebagai berikut:
- 1) Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri

sebagai “figurehead”. Misalnya, pernah terdengar lelucon yang dimaksudkan untuk menunjukkan kuatnya peranan sebagai simbol organisasi.

- 2) Sering menonjolkan sikap “paling mengetahui”. Karena itu, dalam praktek tidak jarang menunjukkan gaya “menggurui” dan, bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang “diajarkannya” itu. Dengan kata lain, dengan ciri ini, seorang pemimpin tidak “membuka pintu” bagi para bawahannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya.
- 3) Sifat melindungi. Dalam praktek, misalnya, ciri itu akan tercermin pada sikap manajemen yang tidak mendorong para bawahannya untuk mengambil risiko karena takut akan timbul dampak negatif bagi organisasi.
- 4) Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya, pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan. Pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak terjadi.
- 5) Melakukan pengawasan yang ketat.

c. Tipe Laissez Faire

Ciri-ciri yang menonjol ialah:

- 1) Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan walaupun ada, selaludapat ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki “*sense of crisis*”.
- 2) Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.
- 3) Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada para bawahan dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
- 4) Enggan mengenakan sanksi, apalagi yang keras terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya, senang „mengobrol pujian“.
- 5) Memperlakukan bawahan sebagai „rekan“ dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenangnya.
- 6) Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

d. Tipe Demokratik

Ciri- ciri pokoknya antara lain:

- 1) Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- 2) Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja,

waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.

- 3) Para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
- 4) Pemimpin yang demokratis tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- 5) Gaya kepemimpinan yang demokratis rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
- 6) Mendorong para bawahan terapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya, berupa ide, teknik, dan cara baru. Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.

e. Tipe Kharismatik

- 1) Percaya diri yang besar. Artinya para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
- 2) Mempunyai visi. visi adalah rumusan tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang berperan selaku pemberi arah yang akan ditempuh di masa depan.
- 3) Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang sistemik sehingga terjadi internalisasi dalam diri para anggota organisasi.
- 4) Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada para bawahan.¹⁵

3. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan yang sering dipergunakan oleh pemimpin dalam mengelola suatu organisasi, di antaranya:

a. Model Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas

¹⁵ Sondang P Siagian, *Teori Dan Kepemimpinan*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2006, h. 75-81

dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformational terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinan tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan kepada mereka. Pimpinan tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan: (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri (c) mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.¹⁶

Sedangkan Covey 1989 dan Peters 1992 mengemukakan sebuah teori kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasar dirinya pada cita-

¹⁶Tim Dosen Administrasi Pendidikan *Universitas Indonesia, Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2012, h. 149.

cita di masa depan, terlepas apakah visinya itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mandasar.¹⁷

Pemimpin berperan sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator merupakan sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, Selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi dan mewujudkan visi organisasi. Lebih lanjut, menurut Jasmani yang mengutip dari Bernard Bass dalam Masaong, mengemukakan bahwa model kepemimpinan transformasional dapat dipahami seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini:¹⁸



¹⁷H. Engkoswara dan
¹⁸Jasmani, Kepemim
(Studi Multi Situs l
Maulana Malik Ibra

Gambar 1
Model Kepemimpinan Transformasional

Berkaitan dengan gambar di atas, Bass dan Avolio mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional yakni: *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*:

- 1) Dimensi pertama, *idealized influence* (pengaruh ideal). Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sense of mission. Dalam hal ini pimpinan mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret kepemimpinan ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi misi organisasi mempunyai pendirian yang kokoh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil dan menghargai bawahan. Dengan kata lain pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
- 2) Dimensi kedua, *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Dalam kepemimpinan ini, pimpinan mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan rasa optimis dan antusias bawahannya.
- 3) Dimensi ketiga, disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih

kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan rasional. Dalam hal ini pimpinan mampu mendorong bawahan untuk menemukan cara kerja baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah.

- 4) Dimensi yang keempat adalah *individualized consideration* (konsiderasi individu). Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan (human skill), dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan. Dalam hal ini pimpinan mampu melihat potensi, prestasi, dan kebutuhan bawahan serta memfasilitasinya.¹⁹

Berdasarkan bagan di atas juga dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan kondisi dengan apa yang diharapkan oleh bawahan selain itu pemimpin juga harus mampu meningkatkan motivasi bawahan untuk mencapai hasil dengan sebuah upaya tambahan. Langkah tersebut dapat dilakukan dengan cara pemimpin mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif dan mempertinggi nilai kebenaran bawahan, sehingga pada akhirnya bawahan akan menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan dan bawahan akan mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan.

Model kepemimpinan transformasional memang sangat perlu diterapkan sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama

¹⁹ Sunarsih, Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001, h. 109

dalam bidang kependidikan. Ada enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi organisasi:

- 1) Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- 2) Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
- 3) Membangun komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- 4) Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- 5) Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- 6) Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.²⁰

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam instansi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi/instansi bahkan suatu Negara.
- 2) Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi/ instansi tersebut.
- 3) Menggali budaya yang ada dalam organisasi tersebut.
- 4) Karena sistem pendidikan merupakan sub sistem, maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasnya seperti sistem negara.²¹

Implementasinya kepemimpinan transformasional menurut Erik Rens yang termasuk dalam dunia pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- 1) *Simplikasi*, kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional.
- 2) *Motivasi*, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah ditetapkan.

²⁰ Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012. h. 38

²¹ *Ibid.*

- 3) *Fasilitasi*, kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- 4) *Inovasi*, kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan-perubahan secara baru.
- 5) *Mobilitas*, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- 6) *Tekad*, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan mengembangkan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.²²

Dalam konteksnya di sekolah kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) *Idealized influence*: Kepala madrasah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
- 2) *Inspirational motivation*: Kepala madrasah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
- 3) *Intellectual Stimulation*: Kepala madrasah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
- 4) *Individual consideration*: Kepala madrasah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.²³

Perubahan-perubahan dalam sekolah menjadi komunitas pembelajar ditentukan oleh Kepala madrasah. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa-prakarsa perubahan. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh Kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni:

²²Muksin Wijaya, Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan. Penabur*No.05/Th.IV/Desember 2005, h. 123

²³Muhamad Adi Suja'i, *Kepemimpinan Transformasional*, <https://stkipnu.ac.id/>, diakses sabtu, 6 Februari 2021

- 1) Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
- 2) Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
- 3) Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
- 4) Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasehat sekaligus pemberdaya bagi para guru dan karyawannya.²⁴

b. Model Kepemimpinan Situasional

Penemu model kepemimpinan situasional ini, adalah Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard, yang dikutip di dalam buku “*Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*” Jerry H. Makawimbang menyatakan:

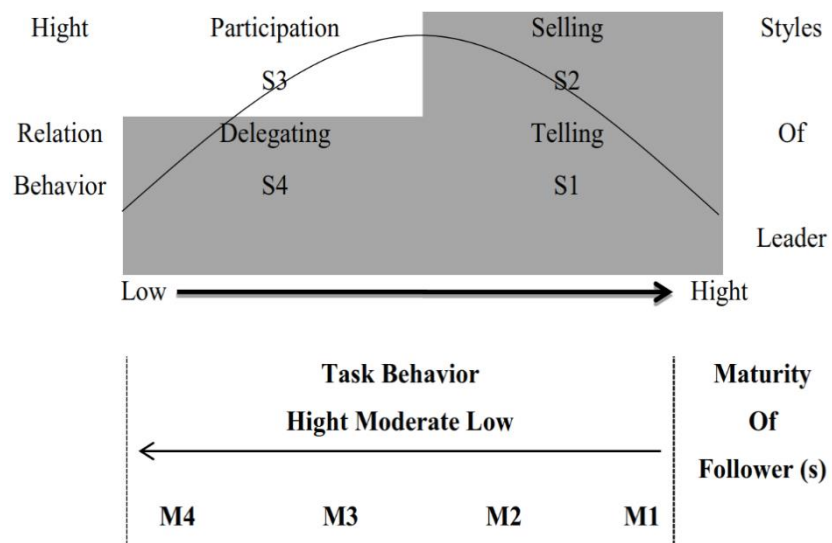
Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori ini adalah situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.²⁵ Selanjutnya menurut Fred E. Fiedeler teori kepemimpinan situasional seperti diikuti oleh H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah menyatakan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk seluruh situasi. Namun juga tidak mudah mengganti gaya kepemimpinan dari satu situasi kepada situasi lain. Hal ini tergantung pada motivasi seorang pemimpin.²⁶

²⁴ Danim, S., *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, h 74-75

²⁵ *Ibid.* h, 13.

²⁶ H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan...*, h. 187.

Kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan gabungan yang tepat antara perilaku tugas dan hubungan dapat digambarkan dalam bentuk model kepemimpinan situasional seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2
Model Kepemimpinan Situasional
Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard

Berdasarkan tingkat kematangan bawahan yang dihubungkan dengan perilaku pemimpin dalam menggerakkan bawahan, Paul Hersey dan H. Blanchard seperti yang dikutip oleh Jejen Musfah membagi empat gaya kepemimpinan efektif sebagai berikut:

1) Gaya S1: Memberitahu (*Telling*).

Pada gaya ini perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai hubungan satu arah. Pemimpin membatasi perannya dan menginstruksikan bawahan

tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Pemimpin juga memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan yang rendah atau orang merasa tidak mampu atau tidak mau (M1), mereka ini dikatakan juga komponen atau tidak yakin, karena ketidakyakinannya untuk menyelesaikan suatu tugas.²⁷

2) Gaya S2: Mempromosikan (*Selling*),

Pada gaya ini perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), orang tidak mampu tetapi berkeinginan memiliki keterampilan untuk memikul tanggung jawab.

3) Gaya S3: Berpartisipasi (*Participating*),

Pada gaya ini perilaku hubungan sedang dan tugas sedang pemimpin dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi (M3), orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang dibebankan dan

²⁷ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Aplikasi, Strategi dan Inovasi*, Jakarta: Prenada Media, 2018, h. 50.

biasanya hal ini disebabkan kurangnya keyakinan akan kemampuan yang dimiliki.²⁸

4) Gaya S4: Mendelegasikan (*delegating*)

Gaya ini perilaku hubungan rendah dan tugas rendah, hal ini disebabkan karena anggapan pemimpin bahwa bawahan telah memiliki tingkat kematangan yang tinggi baik dalam melakukan tugas maupun secara psikologis.²⁹ Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangannya yang tinggi (M4), orang-orang yang mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab sehingga gaya ini hanya memberikan sedikit pengarahan.

Gaya pertama Kepala madrasah lebih banyak memberikan instruksi terhadap pelaksanaan tugas serta memantaunya secara ketat. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan dan kepercayaan diri guru masih rendah.

Gaya kedua Kepala madrasah perlu memberi penjelasan tentang keputusan yang akan diambil, memperhatikan saran-saran guru serta meminta penyelesaian tugasnya dengan segera. Hal ini disebabkan guru kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaanya tetapi memiliki kemampuan yang kuat untuk melaksanakan tugas.

²⁸ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2016, h. 80.

²⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan *Universitas Indonesia, Manajemen Pendidikan* Jakarta: Alfabeta, 2012, h. 140

Gaya ketiga, Kepala madrasah perlu membantu menyelesaikan tugas-tugas guru dan melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh karena guru mempunyai kemampuan tetapi tidak mau, kurang yakin atau kurang mempunyai motivasi bekerja.

Gaya keempat Kepala madrasah memberikan wewenang kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya serta menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan tugas tersebut kepada mereka. Hal ini disebabkan karena guru mempunyai kemampuan dan motivasi yang kuat atau guru yang memiliki tingkat kematangan psikologis yang tinggi.

Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat (efektif) menurut pendekatan situasional ada beberapa dasar hubungan yaitu antara lain:

- 1) Tingkat (Kadar) bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan pemimpin pada bawahannya.
- 2) Tingkat (kadar) dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
- 3) Tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas, banyaknya dengan tujuan terbaik.³⁰

Yang dimaksud perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada para bawahannya misalnya:

- 1) Ketentuan yang harus dilakukan.
- 2) Kapan melakukannya.

³⁰Farma, Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Riau Pos Intermedia) JOM FISIP Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016, 6

3) Dimana dan bagaimana melakukannya.³¹

Sedangkan perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikutnya dalam hal ini misalnya:

- 1) Dukungan yang diberikan para bawahannya untuk menyelesaikan tugas.
- 2) Menciptakan suasana kompak, saling membawahi dengan pekerjaan dan waktu.³²

B. Kajian Penelitian Yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan dicantumkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi plagiasi (penjiplakan) karya dan untuk mempermudah fokus apa yang dikaji dalam penelitian ini. Tujuan disebutkan hasil penelitian yang relevan juga sebagai perbandingan dan pandangan dari penelitian selanjutnya agar tidak terjadi keaburan dalam penelitian, sehingga dapat diketahui sinkronitas dari penelitian yang sebelumnya dilakukan. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Luthfi Akbar dan Nani Imaniyat dengan judul gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah terhadap kinerja guru pada tahun 2019. Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja guru di SMK Bina Warga Kota Bandung. Hal tersebut ditandai dengan pencapaian kinerja guru dalam realisasinya belum sesuai dengan target yang direncanakan yang

³¹ *Ibid*

³² *Ibid*

disebabkan oleh belum optimalnya kepemimpinan Kepala madrasah. Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah (X) dan kinerja guru (Y). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai adanya gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah, memperoleh gambaran mengenai adanya tingkat kinerja guru, dan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah terhadap kinerja guru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanatory survey. Teknik pengumpulan data dengan cara penyebaran angket dengan model skala likert, yang dianalisis menggunakan regresi sederhana. Populasinya yaitu 52 orang guru di SMK Bina Warga Kota Bandung. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan informasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah berada pada kategori efektif dan kinerja guru berada pada kategori sedang. Selanjutnya, data yang diperoleh berpola linier. Dari hasil uji hipotesis diperoleh bahwa gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK Bina Warga Kota Bandung.³³

2. Penelitian yang di lakukan oleh Nasib Tua Lumban Gaol dengan judul teori dan implementasi gaya kepemimpinan Kepala madrasah pada tahun 2017, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) teori-teori gaya

³³ Luthfi Akbar dan Nani Imaniyat, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 4 No. 2*, Juli 2019, h. 176

kepemimpinan yang relevan untuk diimplementasikan di sekolah yang ada di Indonesia. (2) implementasi gaya kepemimpinan dapat dilakukan oleh Kepala madrasah. Hasil penelitian ini menunjukkan proses implementasi dari lima gaya kepemimpinan Kepala madrasah (manajerial, transformasional, transaksional, pengajaran dan positif) dapat dilakukan dengan cara: (1) mengkonsep setiap program sekolah dengan efektif dan efisien, (2) memberikan pengaruh yang berdampak signifikan kepada setiap warga sekolah (guru, staf kependidikan, dan siswa) dan stakeholder, (3) mengembangkan profesionalisme guru maupun staf kependidikan, (4) menciptakan proses pembelajaran dan iklim organisasi sekolah yang kondusif, (5) memiliki persepsi positif dalam mengelola sekolah. Untuk mengembangkan kemampuan Kepala madrasah dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan, maka pemerintah dapat memberikan program pelatihan dan kepemimpinan kepada para Kepala madrasah. Misalnya, pemerintah dapat bekerja sama dengan Perguruan Tinggi untuk merancang program pengembangan kepemimpinan Kepala madrasah. Program ini akan membantu Kepala madrasah dalam mengelola sekolah. Kepala madrasah sebagai pengelola sekolah harus berusaha mengimplemen-tasikan berbagai gaya kepemimpinan dalam mengelola sekolah. Hal ini akan meningkatkan iklim dan kualitas sekolah menjadi lebih baik. Selain itu Kepala madrasah juga dapat melakukan kunjungan ke beberapa sekolah untuk melakukan diskusi dengan Kepala madrasah lain. Kunjungan sekolah tersebut bisa dilakukan di kota atau provinsi yang

berbeda. Kegiatan ini dapat mendorong Kepala madrasah supaya lebih aktif dalam pengembangan sekolah.³⁴

3. Penelitian yang dilakukan oleh Army Cahaya Putra Rustamaji, dkk dengan judul gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah dan kinerja guru SMK Swasta di Jakarta Timur pada tahun 2017. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, kepuasan kerja dan keterikatan kerja, pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja guru, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru yang di mediasi oleh keterikatan kerja. Hasil penelitian menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Namun kepuasan kerja terhadap kinerja guru tidak berpengaruh secara signifikan. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang di mediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selanjutnya Kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Begitupun pada variabel keterikatan kerja terhadap kinerja. Selanjutnya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara

³⁴ Nasib Tua Lumban Gaol, Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kelola: *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, Juli-Desember 2017, h. 213.

signifikan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel pemediasi.³⁵

4. Jurnal yang ditulis oleh Iwa Kuswaeri dengan judul kepemimpinan transformasional Kepala madrasah pada tahun 2016. Jurnal ini membahas mengenai salah satu model kepemimpinan yang dapat di gunakan Kepala madrasah yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional memiliki sifat-sifat: kharismatik, kekuatan membangkitkan inspirasi, kemahiran merangsang intelektual para bawahan secara aktif, bersifat tenggang rasa secara individu. Kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri: memiliki visi, individualized consideration, inspirational motivation, intelektual simulation. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah terlihat pada: kemampuan merumuskan visi, misi, dan program sekolah, menjadi agen perubahan, memiliki kharisma, memiliki empatik, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas, memberi kesempatan kepada semua unsur di sekolah. Penerapan kepemimpinan transformasional Kepala madrasah membawa pengaruh kepada menyelenggarakan proses pembelajaran yang secara profesional. Tercipta

³⁵ Army Cahaya Putra Rustamaji, dkk, Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur, *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, Vol. 5 No. 2 tahun 2017

budaya dan iklim sekolah yang kondusif, tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi.³⁶

Persamaan beberapa penelitian di atas dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama menganalisis tentang model kepemimpinan yang di terapkan oleh Kepala madrasah. Persamaan lain terletak pada pendekatan penelitian yang sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan teknik pengabsahan data.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan terletak pada lokasi penelitian, dan fokus penelitian. Pertama penelitian yang dilakukan oleh Luthfi Akbar dan Nani Imaniyat terfokus pada gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah dan hubungannya terhadap kinerja guru. Kedua Nasib Tua Lumban Gaol terfokus pada teori-teori gaya kepemimpinan yang relevan untuk diimplementasikan di sekolah yang ada di Indonesia dan implementasi gaya kepemimpinan dapat dilakukan oleh Kepala madrasah. Ketiga Army Cahaya Putra Rustamaji, terfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, kepuasan kerja dan keterikatan kerja, pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja guru, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru yang di mediasi oleh keterikatan kerja. Keempat atau terakhir adalah jurnal yang ditulis Iwa Kuswaeri terfokus pada salah satu model

³⁶ Iwa Kuswaeri, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, *Tarbawi Volume 2. No. 02*, Juli-Desember 2016, h. 1

kepemimpinan yang dapat di gunakan Kepala madrasah yaitu kepemimpinan transformasional sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan terfokus pada Penelitian yang akan penulis lakukan terfokus pada model kepemimpinan Kepala madrasah yang menyangkut mengenai model kepemimpinan Kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur dan Bagaimana Kepala madrasah mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada terkait tentang model kepemimpinan yang di terapkan.

Untuk mempermudah memahami mengenai persamaan dan perbedaan penelitian penulis dengan penelitian terdahulu diatas, penulis merincikan persamaan dan perbesaan penelitian tersebut di bawah ini:

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian dengan penelitian terdahulu

No.	Nama, Judul Penelitian, Tahun	Objek yang dibedakan	Persamaan	Perbedaan
1.	Jurnal yang ditulis Luthfi Akbar dan Nani Imaniyat dengan judul gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah terhadap kinerja guru pada tahun 2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rumusan masalah 2. Lokasi penelitian 3. Teori penelitian 4. Subjek dan objek penelitian 	Membahas mengenai gaya kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focus penelitian terdahulu pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian penulis terfokus pada mengetahui model kepemimpinan yang di terapkan Kepala madrasah. 2. Metode penelitian yang digunakan 3. Teknik pengumpulan data. 4. Teknik analisis data.
2.	Jurnal yang ditulis Nasib	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rumusan masalah 2. Lokasi 	1. Metode penelitian yang digunakan	Penelitian terdagulu terfokus pada jenis gaya

	Tua Lumban Gaol dengan judul teori dan implementasi gaya kepemimpinan Kepala madrasah pada tahun 2017	<ul style="list-style-type: none"> 3. Teori penelitian 4. Subjek dan objek penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Membahas mengenai kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual 3. Teknik pengumpulan data. 4. Teknik analisis data. 	kepemimpinan yang sesuai untuk sekolah-sekolah di Indonesia dan pengimplementasiannya. Sedangkan penelitian penulis terfokus pada mengetahui model kepemimpinan yang di terapkan kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur dalam mengelola madrasah.
3.	Jurnal yang ditulis Army Cahaya Putra Rustamaji, dkk dengan judul gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah dan kinerja guru SMK Swasta di Jakarta Timur pada tahun 2017	<ul style="list-style-type: none"> 1. Rumusan masalah 2. Lokasi penelitian 3. Teori penelitian 4. Subjek dan objek penelitian 	Membahas mengenai gaya kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Focus penelitian terdahulu pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian penulis terfokus pada mengetahui model kepemimpinan yang di terapkan kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur dalam mengelola madrasah. 2. Metode penelitian yang digunakan 3. Teknik pengumpulan data. 4. Teknik analisis data.
4.	Jurnal yang ditulis Iwa Kuswaeri dengan judul kepemimpinan transformasional Kepala madrasah pada tahun 2016	<ul style="list-style-type: none"> 1. Rumusan masalah 2. Lokasi penelitian 3. Teori penelitian 4. Subjek dan objek penelitian 	Membahas mengenai gaya kepemimpinan	Fokus penelitian terdahulu pada pembahasan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian penulis terfokus pada mengetahui model kepemimpinan yang di terapkan kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur dalam mengelola madrasah.

--	--	--	--	--

Dengan persamaan dan perbedaan yang telah penulis jelaskan di atas maka beberapa penelitian tersebut dirasa sangat cocok untuk dijadikan acuan dan pembanding dalam penyusunan penelitian yang penulis lakukan, dengan menjadikan beberapa penelitian tersebut sebagai acuan dan pembanding maka diharapkan nantinya akan diperoleh hasil penelitian yang benar-benar dapat menjawab permasalahan-permasalahan mengenai focus penelitian yang ada, dan pada akhirnya manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini benar-benar dapat terwujud.

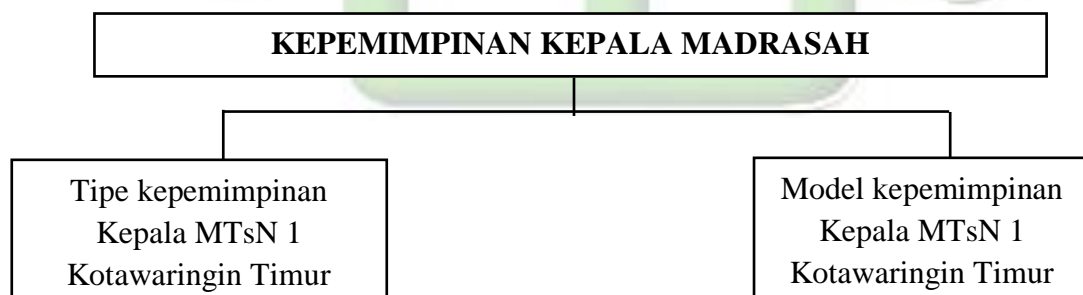
C. Kerangka Pikir

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan memegang peranan penting demi tercapainya tujuan Pendidikan, dimana kepemimpinan dalam dunia pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan agar kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran. Diketahui dari jumlah keseluruhan MTs yang ada di kabupaten Kotawarngin Timur yaitu sebanyak 20 MTs, yang terdiri dari dua MTs Negeri dan delapan belas MTs swasta, tercatat bahwa MTsN 1 Kotawarngin Timur merupakan salah satu MTs

terbaik di kabupaten Kota Waringin Timur. Keadaan ini menggambarkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah sangat baik sehingga apa yang menjadi tujuan dari organisasi sekolah atau tujuan dari pendidikan dapat tercapai dengan baik. Selain itu juga dapat dipahami dengan model kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah maka kepala madrasah dapat mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dengan baik selain itu dengan model kepemimpinan yang ada kepala madrasah juga dapat mengatasi seluruh permasalahan-permasalahan yang ada di MTsN 1 Kotawaringin Timur. Maka berdasarkan hal tersebut penulis berusaha mengetahui tipe, gaya dan model kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur berikut juga dengan kendala yang di hadapi dalam penerapan model kepemimpinan tersebut dan cara penyelesaiannya.

Untuk lebih jelasnya penulis mengmbarkan maksud dari penelitian ini pada bagan di bawah ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif, yakni sebuah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.³⁷

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, artinya peneliti menganalisis dan menggambarkan penelitian secara objektif dan mendetail untuk mendapatkan hasil yang akurat. Secara teoritis, penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut adanya pada saat penelitian dilakukan, sehingga hanya merupakan penyingkapan fakta dengan menganalisis data.³⁸

Penelitian diskriptif dengan pendekatan kualitatif ini diharapkan dapat mengumpulkan data-data secara objektif dan mendetail untuk mendapatkan hasil yang akurat mengenai kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur.

³⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, h. 6.

³⁸ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007, h. 234.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTsN 1 Kotawaringin Timur, yang beralamat di Jl. Pelita Barat kecamatan Mentawa Baru Ketapang, kabupaten Kotawaringin Timur, Provinsi Kalimantan Tengah. MTsN 1 Kotawaringin Timur dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Madrasah tersebut merupakan salah satu madrasah terbaik di Kotawaringin Timur.
- b. Tema dan permasalahan penelitian ini benar-benar terjadi di madrasah tersebut.
- c. Tema dan permasalahan penelitian ini sejauh pengetahuan penulis belum diteliti secara khusus.
- d. Data yang diperlukan memungkinkan digali secara lengkap.

3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dalam penelitian ini dimulai dari pembuatan proposal hingga menjadi tesis yang dilaksanakan kurang lebih selama lima bulan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1
Rencana Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (Bulan)				
		I	II	III	IV	V
1	Menyusun proposal	√				
2	Seminar proposal tesis		√			
3	Menggali dan			√	√	

	menganalisa data penelitian					
4	Menyusun laporan hasil penelitian				√	√
5	Ujian Tesis					√

B. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dalam penelitian ini menyajikan tahapan penelitian sebagai berikut:

Pertama, dimulai dengan identifikasi masalah yang menjadi sasaran dalam penelitian. Identifikasi masalah menyangkut spesifikasi isu atau gejala yang hendak dipelajari. Bagian ini juga memuat penegasan bahwa isu tersebut layak diteliti.³⁹ Dalam hal ini peneliti mencari isu-isu atau masalah-masalah yang muncul mengenai kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur.

Kedua, kelanjutan dari tahap sebelumnya, yaitu pembahasan atau penelusuran kepustakaan (*literature review*). Pada bagian ini peneliti mencari bahan bacaan, jurnal yang memuat bahasan dan teori tentang topik yang akan diteliti. Peneliti mencari tau tentang penelitian yang akan dilakukan, apakah sudah terdapat penelitian sebelumnya, apakah ada penelitian yang terkait dengan penelitian yang akan peneliti lakukan dan apakah ada penelitaian yang serupa tapi berbeda focus penelitian dengan penelitan yang akan peneliti lakukan. Kemudian menyusun dan merumuskan perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang ada.⁴⁰

³⁹ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung, Pustaka Setia, 2002, h.85

⁴⁰ *Ibid.*

Ketiga, menentukan tujuan dari penelitian. Pada bagian ini peneliti mengidentifikasi maksud utama dari penelitiannya, hal-hal apa saja yang ingin gali dari penelitian ini dan apa saja yang ingin peneliti capai dari hasil penelitian ini.⁴¹

Keempat, pengumpulan data. Pengumpulan data menyangkut pula pemilihan dan penentuan calon partisipan yang potensial. Termasuk dalam bagian ini adalah penentuan jumlah partisipan yang akan terlibat. Hal penting lainnya yaitu rnempertimbangkan keterjangkauan dan kemampuan para partisipan untuk terlibat secara aktif dalam penelitian ini, dalam hal ini peneliti memilah dan menentukan informan mana saja yang berpengaruh terhadap terlaksananya penelitian ini. Informan yang peneliti pilih ini harus sesuai dengan subjek yang ingin peneliti teliti.⁴²

Kelima, analisis dan penafsiran data. Data yang diperoleh, yang biasanya dalam bentuk teks, dianalisis. Bagian analisis yang dilakukan peneliti ini menyangkut klasifikasi dan pengkodean data. Data yang begitu banyak diringkas, diklasifikasi dan dikategorisasikan sesuai keperluan. Ide-ide yang memiliki pengertian yang sama disatukan. Setelah itu dilakukan penafsirkan atau diinterpretasi oleh peneliti sehingga menghasilkan gagasan guna menjawab permasalahan yang muncul pada tahap satu.⁴³

Keenam, tahap terakhir dari tahapan penelitian ini adalah pelaporan. Tahap pelaporan pada penelitian ini dilakukan dengan cara menuangkan data dan gagasan yang sudah didapat dan dianalisis pada langkah

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid.*

sebelumnya, kedalam bentuk tulisan yang berguna untuk pelaporan hasil penelitian.⁴⁴

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta atau angka, atau segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan⁴⁵

Data yang diambil dari penelitian ini adalah data yang relevan dengan fokus penelitian yakni tentang kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur.

Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini terdiri atas dua macam, yaitu:

a. Data primer

Data primer diperoleh dari bentuk kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek dan informan penelitian, dalam penelitian ini yang menjadi data primer adalah:

- 1) Tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.
- 2) Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka cipta, t.th, h. 114.

3) Model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.

b. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini merupakan data-data yang diperoleh berupa dokumen-dokumen, foto-foto ataupun benda-benda yang dapat dijadikan pendukung dalam informasi penelitian bagi peneliti.

- 1) Dokumen profil madrasah
- 2) Dokumen prestasi siswa
- 3) Dokumen prestasi guru
- 4) Dokumen RKM
- 5) Dokumen pengawasa kepala madrasah
- 6) Dokumen keadaan tenaga pendidik dan kependidikan
- 7) Notulen rapat
- 8) Foto-foto wawancara.

2. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini adalah subjek, informan penelitian dan dokumen penelitian. Subjek yang dimaksud adalah kepala madrasah, sedangkan yang dijadikan informan guru, staf dan masyarakat yang menyekolahkan anaknya di MTsN 1 Kotawaringin Timur yang diwakili oleh komite madrasah, sedangkan dokumen-dokumen terkait tentang penelitian adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan model

kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur, termasuk juga foto-foto ataupun benda-benda yang dapat dijadikan pendukung dalam informasi penelitian bagi peneliti.

D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data di lapangan peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu, observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Observasi adalah metode pengamatan yang didukung dengan pengumpulan dan pencatatan data secara sistimatis terhadap obyek yang diteliti dalam observasi peneliti mengamati secara langsung di lapangan”.⁴⁶ Adapun kedudukan peneliti dalam penelitian ini tidak menggunakan observasi partisipan, tetapi sebagai observer pasif, yaitu hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nana Syaodih, bahwa observasi pasif adalah peneliti hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan.⁴⁷

⁴⁶ Burhan Bungin, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h. 70-71.

⁴⁷ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013, h.94.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah maka kegiatan observasi ini bertujuan mengumpulkan data dari berbagai informan sebagai berikut:

- 1) Tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.
 - 2) Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.
 - 3) Model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur Hubungan kepala madrasah dengan warga madrasah di MTsN 1 Kotawaringin Timur.
 - 4) Hubungan kepala madrasah dengan guru, hubungan kepala madrasah dengan staf, hubungan kepala madrasah dan warga madrasah lain, suasana proses belajar dikelas yang dilakukan guru.
 - 5) Hubungan madrasah dengan masyarakat.
 - 6) Keadaan lingkungan madrasah terkait sarana prasarana, kebersihan dan kultur madrasah
- b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut⁴⁸. Langkah-

⁴⁸ *Ibid* Suharsimi., hlm. 204.

langkah wawancara dalam penelitian ini adalah (1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) Mengawali atau membuka alur wawancara; (4) Melangsungkan alur wawancara; (5) Menginformasikan hasil wawancara; (6) Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; dan (7). Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.

Menggunakan teknik wawancara ini peneliti berusaha mengumpulkan informasi yang jelas, mengungkap fakta mengenai model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur, hal-hal yang menjadi pertanyaan dalam wawancara pada penelitian ini adalah mengenai:

- 1) Tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.
- 2) Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.
- 3) Model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur Hubungan kepala madrasah dengan warga madrasah di MTsN 1 Kotawaringin Timur.
- 4) Tanggapan warga madrasah terkait tipe, gaya dan model kepemimpinan kepala madrasah.
- 5) Ciri-ciri tipe, gaya dan model kepemimpinan Kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur.

- 6) Faktor pendukung penerapan tipe, gaya dan model kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah.
- 7) Faktor penghambat penerapan tipe, gaya dan model kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah
- 8) Hubungan kepala madrasah dengan warga madrasah di MTsN 1 Kotawaringin Timur terkait gaya kepemimpinan yang di terapkan.
- 9) Permasalahan yang muncul terkait tipe, gaya dan model kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah.
- 10) Langkah kepala madrasah mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada terkait tentang tipe, gaya dan model kepemimpinan yang di terapkan.

c. Dokumentasi

Penggunaan teknik dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik observasi dan wawancara. Dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya bentuk.⁴⁹

Dokumentasi digunakan menurut Pohan sebagaimana dikutip Andi Prastowo juga bisa berbentuk arsip-arsip, akta, ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi,

⁴⁹Djam'an Satori dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, h. 108.

catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.⁵⁰

Dari teknik dokumentasi ini data yang ingin diperoleh berupa data:

- 1) Dokumen profil madrasah
- 2) Dokumen prestasi siswa
- 3) Dokumen prestasi guru
- 4) Dokumen RKM
- 5) Dokumen pengawasa kepala madrasah
- 6) Dokumen program kerja kepala madrasah
- 7) Dokumen keadaan tenaga pendidik dan kependidikan
- 8) Notulen rapat
- 9) Foto-foto wawancara.
- 10) Foto kegiatan wawancara tentang model kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur.

2. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data atau tahapan-tahapan penelitian kualitatif menurut Moleong seperti dikutip oleh Ahmad Tanzeh terdiri dari tahap pralapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisa data, dan tahap pelaporan hasil penelitian.⁵¹

⁵⁰ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012, h. 226.

⁵¹ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009, h. 170

Dalam tahap pralapanan, peneliti melakukan persiapan yang terkait dengan kegiatan penelitian, misalnya mengirim surat ijin ke tempat penelitian. Apabila tahap pralapanan sudah berhasil dilaksanakan, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu tahap di lapangan sampai pada tahap pelaporan penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur.

E. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sistesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁵²

Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono menyatakan bahwa teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui beberapa tahapan yakni *data collection* data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verification*.⁵³

Berikut tahapan analisis data, yaitu:

1. *Data collection* ialah peneliti mengumpulkan data dari sumber sebanyak mungkin mengenai kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur, agar dapat dibuat menjadi bahan dalam penelitian.

⁵² Sugiono, *Metode Penelitian...*, h. 244.

⁵³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010, Cet. VI. h. 218.

2. *Data reduction* (reduksi data) pengurangan data ialah data yang didapat dari penelitian tentang model kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur, setelah dipaparkan apa adanya, maka jika ada data dianggap tidak pantas atau kurang valid datanya akan dihilangkan atau tidak dimasukan ke dalam pembahasan, data *reduction* juga mempunyai arti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas.⁵⁴
3. *Data display* atau penyajian data ialah data yang didapat dari penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur, yang dipaparkan secara Ilmiah oleh peneliti dengan tidak menutup-nutupi kekurangannya, sedangkan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data ini akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.⁵⁵
4. *Conclusions drawing/ verifying* atau penarikan kesimpulan dan verifikasi ialah melakukan dengan melihat kembali pada reduksi data (pengurangan data) dan *display* (penyajian data) sehingga kesimpulan sebagai jawaban rumusan masalah dengan melihat kembali pada temuan yang ingin dicapai dari hasil penelitian.⁵⁶

⁵⁴*Ibid.*, h. 95.

⁵⁵*Ibid.*

⁵⁶Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif...* h. 99.

Dengan langkah analisis data di atas, maka peneliti dapat menemukan hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan dengan benar tentang kepemimpinan kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti oleh peneliti relevan dengan sesungguhnya yang ada dalam kenyataan sebenarnya dan memang terjadi, hal ini peneliti lakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi yang berhasil dihimpun dan dikumpulkan itu benar, baik bagi pembaca maupun subjek penelitian yang diteliti sehingga tidak perlu diragukan lagi. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data sehingga peneliti dapat *me-recheck* temuannya dengan jalan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.⁵⁷ Teknik triangulasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui

⁵⁷Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung; CV. Remaja Rosdakarya, 2004, h.332.

beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan.⁵⁸

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur atau peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/ transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan.⁵⁹

⁵⁸Sugiono, *Metode Penelitian*.....h. 274

⁵⁹ *Ibid.*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

MTsN 1 Kotawaringin Timur merupakan barometer keberhasilan pendidikan di lingkungan Kementerian Agama bidang pendidikan dasar dan menengah. Kemajuan madrasah membawa nama harum tersendiri bagi Kementerian Agama yang merupakan SMP Plus (pendidikan Umum dan Agama)

Kurikulum MTs. Sama seperti kurikulum SMP, bahkan di bidang agama Islam jumlah mata pelajarannya lebih banyak dan jumlah jamnya juga bertambah. Mata pelajaran agama Islam terbagi menjadi mata pelajaran Al Quran hadits, Fiqih, Bahasa Arab, SKI dan Aqidah Akhlaq. Tidak salah jika MTsN merupakan SMP plus. Disamping itu setiap hari anak dilatih dan dibiasakan dengan kegiatan-kegiatan Islami, seperti Praktik Pengamalan Ibadah, Baca Tulis Qur'an, Pidato Bahasa Arab, Maulid Habsyi.

Disamping kegiatan intrakurikuler, juga bermacam-macam kegiatan ekstrakurikuler (pengembangan diri), hal itu sesuai dengan visi dan misi MTsN 1 Kotawaringin Timur. Adapun kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan adalah : kegiatan keagamaan (Pembinaan baca Al Quran, Pembinaan Sholat, tilawatil Qur'an, pengajian dan peringatan hari-hari besar agama Islam),kegiatan olah raga (Bola basket, bola volley, futsal, bulu tangkis, pencak silat, sepak bola), serta kegiatan lainnya seperti pramuka,

PMR, Drumband, Fotografi dan Jurnalistik, KIR, English Club, Seni Tari Tradisional dan Grup Band Musik.

MTsN 1 Kotawaringin Timur salah satu madrasah yang diperhitungkan oleh sekolah lanjutan tingkat pertama di Kabupaten Kotawaringin Timur, hal ini terbukti dengan banyaknya gelar yang diraih oleh siswa/siswi dalam lomba/pertandingan baik akademik maupun olahraga/kesenian.

1. VISI dan MISI MTsN 1 Kotawaringin timur adalah:

a. VISI:

Terwujudnya SDM MTsN 1 Kotawaringin Timur yang Islami, populus , berkualitas, unggul dan berwawasan lingkungan.

b. MISI:

1) Meningkatkan bimbingan dalam menghadapi arus globalisasi dengan pelayanan pendidikan keagamaan, menyelenggarakan manajemen yang baik dan modern secara bertahap.

Tujuan

Terbentuknya insan yang taat beribadah kepada Tuhan Yang Maha Esa

2) Meningkatkan pelayanan pendidikan keagamaan dan pendidikan akademik melalui MTsN 1 Kotawaringin timur dan pemberdayaan SDM yang tersedia.

Tujuan

Tercapainya proses pembelajaran yang bermutu

3) Meningkatkan kemitraan dan tanggung jawab komite, masyarakat serta pemerintah dalam penyelenggaraan pendidikan pada MTsN 1 Kotawaringin timur.

Tujuan

Terwujudnya kerjasama dengan masyarakat dunia usaha dalam penggalangan dana pendidikan

4) Mewujudkan lingkungan yang aman, asri dan sejuk.

Tujuan

Bersama-sama menciptakan suasana lingkungan yang nyaman

5) Mengembangkan sikap warga sekolah yang berwawasan lingkungan.

Tujuan

Membentuk kader-kader siswa yang peduli dan berbudaya lingkungan

6) Menumbuhkan perilaku dan pola hidup yang peduli lingkungan.

Tujuan

Seluruh warga sekolah berpartisipasi aktif mewujudkan sekolah yang indah, bersih dan sejuk.

2. Identitas Sekolah

Sekolah : MTs Negeri 1 Kotawaringin Timur

NSM : 121162020001

Alamat Sekolah : Jl. Pelita Barat Telp. (0531) 21833 Faks. 23087 Sampit

Kecamatan : Mentawa Baru Ketapang

Kabupaten : Kotawaringin Timur

Provinsi : Kalimantan Tengah

Status Sekolah : Negeri

Luas lahan : 8262 m²

Kepemilikan : Hak Pakai

Nilai Akreditasi : A

3. Fasilitas penunjang Pendidikan yang dimiliki sekolah

a. Pos Keamanan

Adanya pos keamanan, maka keamanan dan kenyamanan seluruh elemen sekolah akan selalu terjaga.

b. Lapangan Upacara

Selain digunakan untuk kepentingan upacara, Lapangan upacara tersebut juga bisa digunakan untuk sarana olahraga basket, voli, dan futsal.

c. CCTV

Keamanan semakin bertambah dengan adanya CCTV yang bisa mengawasi setiap kejadian disekolah.

d. Lobby

Desain lobby yang modern membuat nyaman ketika di gunakan.

e. Taman

Adanya taman di sekolah membuat sirkulasi udara menjadi lancar.

Sehingga udara terasa sejuk dan segar. Taman juga bisa dimanfaatkan para siswa untuk bersantai ketika beristirahat.

f. Mushola

Bisa memudahkan siswa dalam beribadah. Bisa juga digunakan ketika pelajaran agama islam.

g. Kantin

Adanya kantin sekolah bisa meminimalisir adanya jajanan yang tidak sehat.

h. Wifi

Memudahkan seluruh elemen sekolah dalam mengakses internet.

i. Perpustakaan

Adanya perpustakaan di lantai 2 bisa membuat para siswa merasa nyaman ketika berada di perpustakaan tersebut, sehingga dapat meningkatkan minat membaca dari para siswa.

j. Ruang Sanggar

Bisa digunakan untuk menyalurkan hobi bermusik dan menari para siswa.

k. Lab Komputer

Untuk menunjang beberapa topik mata pelajaran tidak dapat dipaparkan kepada siswa secara mudah namun dapat disajikan dengan mudah menggunakan teknologi multimedia .

l. Lab. IPA

untuk melakukan praktikum pelajaran biologi dan fisika

m. Lab. Bahasa

bermanfaat untuk melakukan pembelajaran bahasa Indonesia dan asing

n. papan madding

sebagai media pengumuman atau untuk menampilkan kreasi dan kreatifitas karya tulis siswa

o. Ruang BK.

Sebagai ruangan khusus, Pelayanan Bimbingan dan Konseling melayani untuk mereka yang memiliki keinginan untuk memanfaatkan layanan BK, mereka yang memiliki masalah, atau mereka yang berkebutuhan untuk menemukan dan meningkatkan potensinya.

p. Ruang UKS.

Ruang sementara untuk menangani siswa yang sakit saat proses belajar mengajar berlangsung

q. Ruang Pramuka/PMR.

Untuk menunjang kecakapan siswa dalam berorganisasi dan dalam bidang kesehatan

r. Ruang OSIM,

Ruang yang digunaakn untuk kepentingan OSIM. Semua anggota OSIM untuk melaksanakan program organisasi OSIM

B. Penyajian Data dan Pembahasan Temuan Hasil Penelitian

1. Penyajian Data

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap beberapa subjek penelitian terkait tipe dan model kepemimpinan dengan

teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi diperoleh data sebagai berikut:

a. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur

Melalui hasil observasi yang penulis lakukan diketahui bahwa tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur adalah tipe kepemimpinan demokratis, dimana Kepala madrasah mengakui harkat dan martabat manusia, dengan demikian kepala madrasah berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi yakni dengan mengutamakan jalan diskusi dan kekeluargaan dalam memecahkan masalah yang ada. Kepala madrasah juga mau menerima pendapat dan menganggap bahwa seluruh bawahan merupakan factor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal memimpin kepala madrasah juga selalu menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada serta selalu melihat kapasitas dari para personilnya dalam menentukan tugas yang harus diemban. Kepala madrasah dalam mengambil keputusan selalu melibatkan bawahannya dan mendorong para untuk mengemukakan ide-ide masukan dan kritik terhadap situasi yang terjadi serta dalam hal pemberian tugas kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada para bawahan, dengan pertimbangan semua tugas yang diberikan sesuai kapasitas dan benar-benar dipastikan dapat dipahami dengan baik oleh bawahannya, hal ini

penulis saksikan langsung saat rapat mengenai persiapan PBDB pada tanggal 3 April 2021.

Hasil pengamatan yang penulis lakukan tersebut dibenarkan oleh Kepala madrasah yang menyatakan bahwa, dalam hal tipe kepemimpinan ini beliau mengungkapkan bahwa dirinya sedikit bingung antara perbedaan model dan tipe kepemimpinan, tapi yang jelas dalam hal memimpin beliau menegaskan bahwa sembrono baik dalam hal mengambil keputusan atau bersikap. Beliau juga menuturkan bahwa beliau lebih suka memperlakukan bawahan seperti keluarga, sehingga beliau menerima dengan lapang dada terkait saran dan masukan dari para bawahan tanpa merasa wewenang yang dimiliki di ambil oleh bawahan, sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Wah tadi model sekarang tipe ya, bingung saya yang pasti seperti yang saya jelaskan sebelumnya dalam hal memimpin saya selalu menyesuaikan situasi dan kondisi dilapangan, tapi saya lebih menganggap mereka sebagai keluarga jadi saat memberi perintah saya sangat berhati-hati, motivasi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan yang ada juga selalu saya berikan sesuai dengan yang saya ungkapkan tadi. Bagaimanapun mereka merupakan faktor atau usur yang sangat penting bagi madrasah, jadi ya kita harus benar-benar memperlakukan mereka dengan sebaik mungkin, tidak arogan dan sebagainya, entah itu tipe kepemimpinan apa tapi kayaknya masuk tipe kepemimpinan demokratik tadi ya.⁶⁰

Seperti halnya hasil wawancara pada poin model kepemimpinan diatas berdasarkan hasil penelitian juga di ketahui bahwa dalam memberikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan kepala

⁶⁰Wawancara dengan bapak Jn Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 08.30 WIB

madrasah sesuai dengan kapasitasnya masing-masing sehingga pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja dengan baik, selain itu kepala madrasah disamping memberikan tugas juga memberikan bimbingan dan arahan dengan tujuan kegiatan atau tugas yang berjalan dapat berjalan sesuai perencanaan yang ada. Dalam mengatasi permasalahan yang ada kepala madrasah mencari tahu terlebih dahulu titik permasalahan yang mengakibatkan hasil yang diperoleh tidak optimal dengan cara bertanya kepada yang bersangkutan, memberi perhatian kepada yang bersangkutan dan berdiskusi bersama, untuk mencari solusinya bersama serta memberikan saran agar kedepannya bisa melaksanakan tugas dengan optimal, bila permasalahan yang terjadi melibatkan pihak lain Kepala madrasah juga akan memanggil pihak-pihak tersebut dan mencari pemecahan bersama. Kepala madrasah juga memastikan bahwa perintah yang diberikan benar-benar jelas dan benar-benar dapat dipahami oleh bawahan dengan demikian nantinya tugas yang di berikan akan dapat dilaksanakan dengan baik.⁶¹

Sejalan dengan yang di ungkapkan Kepala madrasah tersebut Nw selaku waka Kurikulum mengungkapkan bahwa:

Kalau masalah tipe ini menurut saya Kepala madrasah bertipe campuran sih, tapi lebih condong ke demokratik, karena Kepala madrasah mau mendengarkan dan menerima masukan dari kami

⁶¹Wawancara dengan bapak Jn Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 08.30 WIB

selain itu dalam pengambilan keputusan Kepala madrasah juga selalu melibatkan kami.⁶²

Sejalan dengan bapak Nw, SF ketua komite Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, yang menyatakan bahwa:

Bapak kepala Madrasah itu kalau menurut saya orangnya demokratis, bapak kepala mau menerima kritik dan saran yang diberikan bawahan maupun kami dari pihak komite, jadi keputusan-keputusan yang di ambil itu berdasarkan musyawarah Bersama, sehingga keputusan yang di ambil benar-benar tepat dan tidak ada yang keberatan.⁶³

Mengenai tipe kepemimpinan ini bendahara Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, menyatakan bahwa bapak Jd dalam memimpin menggunakan tipe demokratik, sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Tentu demoktarik, seperti yang tadi telah saya utarakan bahwa dalam memimpin bapak Jd selalu mendengarkan pendapat dari para bawahanya yang menyebabkan beliau disegani..⁶⁴

Senada dengan bendahara Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, guru Bahasa Indonesia HY menyatakan bahwa bapak Jd merupakan pemimpin yang bersifat demokratis yaitu selalu memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menyampaikan masukan dan saran, bapak Jd selalu berusaha mendengarkan masukan dan saran dari bawahan yang tentunya berhubungan dengan bidang masing-masing, hal tersebut yang membuat para bawahan tidak segan

⁶² Wawancara dengan bapak Nw Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 10.00 WIB

⁶³ Wawancara dengan bapak SF Ketua Komite Mdrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Jum'at 7 April 2021, pukul 15.00 WIB

⁶⁴ Wawancara dengan WN Bendahara Mdrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Rabu, 20 April 2021, pukul 09.00 WIB

mengeluarkan ide-ide yang dimiliki. Kepala madrasah dalam hal pengambilan keputusan juga selalu berdasarkan hasil musyawarah rapat dan diskusi dengan pendidik dan kependidikan, sehingga keputusan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab bersama. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

Bapak Jd merupakan pemimpin yang bersifat demokratis, karena seperti pada model kepemimpinan tadi bahwa bapak Jd selalu memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menyampaikan masukan dan saran, bapak Jd selalu berusaha mendengarkan masukan dan saran dari bawahan yang tentunya berhubungan dengan bidang masing-masing, hal tersebut yang kami tidak segan mengeluarkan ide-ide yang kami miliki. Seperti yang saya ungkapkan tadi bahwa dalam hal pengambilan keputusan kepala madrasah juga selalu berdasarkan hasil musyawarah rapat dan diskusi dengan pendidik dan kependidikan, sehingga keputusan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab bersama.⁶⁵

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan menunjukkan bahwa memang benar dalam hal memimpin kepala madrasah memanglah orang yang memiliki sifat demokratis sehingga tidak salah jika tipe kepemimpinan yang dipakai oleh kepala madrasah adalah tipe kepemimpinan demokratis. Disamping itu dalam hal pemberian tugas kepala madrasah tidak semata-mata hanya memberikan tugas saja tapi beliau juga memberikan arahan-arahan dan juga selalu memonitoring serta memberikan motivasi pada para bawahan yang menjalankan tugas

⁶⁵ Wawancara dengan HY Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Rabu, 20 April 2021, pukul 09.00 WIB

sehingga tugas yang berikan juga dapat dikerjakan dengan baik oleh para bawahan.⁶⁶

Sejalan dengan observasi dan wawancara tersebut penulis juga menemukan dokumen yang sama dengan model kepemimpinan diatas yakni berupa buku catatan kepala madrasah terkait saran-saran pada saat rapat maupun diluar rapat, dalam buku tersebut terlihat bahwa terdapat beberapa saran dari para guru yang di tulis Kepala madrasah untuk nantinya dibawa dan di bahas pada saat rapat, hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memang dalam memimpin memiliki sifat demokratis dan menggunakan tipe kepemimpinan demokratik.⁶⁷

b. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.

Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan kepala madrasah merupakan seseorang yang memiliki pemikiran terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal yang baru yang memperkaya perspektif pandangan Kepala madrasah terhadap berbagai hal. Kepala madrasah juga seorang yang mencintai pekerjaannya terlihat dari semua pekerjaan yang dilakukan kepala madrasah dapat terselesaikan dengan baik, disamping itu kepala sekolah juga terlihat sebagaisosok yang realistis yang mana kepala madrasah dalam melakukan pekerjaan selalu mengutamakan kebenaran.

⁶⁶ Observasi 25 Maret -20 Mei 2021

⁶⁷ Dokumen catatan kepala madrasah.

Hasil pengamatan penulis sesuai dengan yang di ungkapkan oleh yang menyatakan bahwa:

Sejauh ini saya terbuka dan mau menerima pendapat dan masukan dari bawahan dan saya juga selalu menempatkan diri sesuai dengan kemajuan jaman, saya juga mencintai pekerjaan yang saya lakukan, berkat kecintaan ini saya mampu melaksanakan pekerjaan saya dengan baik. Tentunya saya juga merupakan orang yang realistis yang mampu membedakan antar fakta dan opini.⁶⁸

Mengenai model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur menjelaskan bahwa:

Model kepemimpinan yang biasa saya gunakan tidak tentunya, di sesuaikan dengan situasi dan kondisi dilapangan, tapi cara saya memimpin lebih mengutamakan kekeluargaan dan pemberian motivasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada, dengan demikian para personil dalam organisasi ini akan dapat mengembangkan diri dalam mengeluarkan ide atau masukan tentang hal yang berhubungan dengan kemajuan madrasah sesuai dengan situasi dan kondisi dilapangan mengingat mereka merupan unsur yang sangat penting dalam pengembangan dan kemajuan madrasah ini, tanpa mereka semua yang telah kami capai saat ini tidak mungkin terwujud.⁶⁹

Berdasarkan hasil penelitian juga di ketahui bahwa dalam memberikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan kepala madrasah sesuai dengan kapasitasnya masing-masing sehingga pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja dengan baik, selain itu kepala madrasah disamping memberikan tugas juga memberikan bimbingan dan

⁶⁸Wawancara dengan bapak Jn Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 08.30 WIB

⁶⁹Wawancara dengan bapak Jn Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 08.30 WIB

arahan dengan tujuan kegiatan atau tugas yang berjalan dapat berjalan sesuai perencanaan yang ada, sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Dalam memberikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan saya selalu memandang dan menyesuaikan kapasitas yang di miliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang ada, hal ini biasanya kami bahas dalam rapat perencanaan pada awal tahun, selain itu saya juga terus memantau dan mengawasi semua kegiatan yang dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan, sekaligus memberikan arahan dan bimbingan pada mereka terkait tugas yang dimiliki. Dalam hal pemberian tugas ini biasanya saya melewati para wakil Kepala madrasah, agar kegiatan ataupun tugas yang dilaksanakan benar-benar dapat terperinci, sehingga dapat dengan mudah menyikapi bila terjadi permasalahan, terkecuali ada suatu hal yang sifatnya mengharuskan saya berhubungan langsung dengan pendidik dan kependidikan yang bersangkutan, seperti superfisi tadi.⁷⁰

Dalam semua organisasi tentunya tidak semua orang dapat secara optimal melaksanakan tugasnya, pasti ada yang tidak dapat secara optimal melakukannya, dalam hal ini kepala madrasah menjelaskan bahwa langkah yang di lakukan adalah bertanya kepada yang bersangkutan, ada masalah apa, memberi perhatian kepada yang bersangkutan dan berdiskusi bersama, untuk mencari solusinya bersama serta memberikan saran agar kedepannya bisa melaksanakan tugas dengan optimal. Sebagai kepala madrasah beliau menyatakan bahwa tentunya mengharapkan pekerjaan yang dilaksanakan dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Sese kali saya kadang bisa bersikap tegas tetapi tetap memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan pendapat.

⁷⁰Wawancara dengan bapak Jn Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 08.30 WIB

Selain itu saya juga harus pastikan perintah yang diberikan benar-benar jelas, sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Benar pasti ada yang tidak optimal melakukan tugasnya, dalam hal langkah yang saya lakukan biasanya bertanya kepada yang bersangkutan, ada masalah apa, memberi perhatian kepada yang bersangkutan dan berdiskusi bersama, untuk mencari solusinya bersama serta memberikan saran agar kedepannya bisa melaksanakan tugas dengan optimal, bila permasalahan yang terjadi melibatkan pihak lain saya juga akan memanggil pihak-pihak tersebut dan mencari pemecahan bersama. Tentunya saya mengharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh pendidika dan tenaga kependidikan dapat secara optimal dilakukan agar tujuan yang telah di rancang Bersama dapat tercapai dengan baik makanya kadang sesekali saya bisa bersikap tegas tetapi tetap memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan pendapat. Selain itu saya juga harus pastikan perintah yang diberikan benar-benar jelas.⁷¹

Sejalan dengan yang di ungkapkan Kepala madrasah tersebut Nw selaku waka Kurikulum mengungkapkan bahwa:

Dalam hal model kepemimpinan ini kepala madrasah sebagai pemimpin saya lihat selalu menempatkan semuanya sesuai dengan keadaan yang dibutuhkan, di mana jika memerlukan untuk tegas maka beliau akan tegas dan sebaliknya, namun secara keseluruhan Kepala madrasah terlihat lebih mengutamakan kekeluargaan jadi dalam pemberian tugas selalu melewati musyawarah.⁷²

Pernyataan bapak Nw tersebut dikuatkan oleh pernyataan SF ketua komite Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, yang menyatakan bahwa:

Mengenai model ini saya kurang paham pasti tapi dalam hal memimpin kepala madrasah saya lihat sangat bijaksana beliau selalu mengutamakan musyawarah dengan berbagai pihak termasuk saya juga selalu dilibatkan dalam hal pengambilan

⁷¹Wawancara dengan bapak Jn Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 08.30 WIB

⁷² Wawancara dengan bapak Nw Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Selasa 5 April 2021, pukul 10.00 WIB

keputusan. Menurut pengamatan saya kepala madrasah selalu menempatkan sesuai situasi dan porsi yang dibutuhkan oleh para bawahannya.⁷³

Pernyataan ketiga subjek tersebut juga seirama dengan pendapat WN selaku bendahara Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, yang menyatakan bahwa:

Kalau menurut saya bapak Jd dalam memimpin sangat baik karena beliau selalu mendengarkan pendapat dari para bawahannya termasuk dari kami tenaga kependidikan hal itulah yang menyebabkan beliau disegani. Hubungan saya sebagai tenaga kependidikan dengan kepala sekola tergolong cukup dekat karena biasanya dalam memberikan tugas kepala madrasah memberikannya langsung kepada saya begitu juga dengan personil yang lainnya, beliau kadang juga memastikan kami benar-benar memahami apa yang menjadi tugas kami sehingga tugas yang diberikan kepada kami dapat kami laksanakan dengan baik.⁷⁴

Menurut guru Bahasa Indonesia Ibu HY bapak Jd selalu memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menyampaikan masukan dan saran baik itu secara seponatan di luar rapat maupu pada pada saat rapat, bapak Jd selalu berusaha mendengarkan masukan dan saran dari bawahan yang tentunya berhubungan dengan bidang masing-masing, hal tersebut yang membuat para bawahan tidak segan mengeluarkan ide-ide yang dimiliki. Kepala madrasah dalam hal pengambilan keputusan juga selalu berdasarkan hasil musyawarah rapat dan diskusi dengan pendidik dan kependidikan, sehingga keputusan dapat dilaksanakan dengan penuh

⁷³ Wawancara dengan bapak SF Ketua Komite Mdrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Jum'at 7 April 2021, pukul 15.00 WIB

⁷⁴ Wawancara dengan WN Bendahara Mdrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Rabu, 20 April 2021, pukul 09.00 WIB

tanggung jawab bersama, disinilah rasa kebersamaan dan kekeluargaan terbentuk. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

Bapak Jd selalu memberikan kesempatan kepada kami untuk menyampaikan masukan dan saran baik itu secara sepihak di luar rapat maupun pada saat rapat, beliau juga selalu berusaha mendengarkan masukan dan saran kami yang tentunya berhubungan dengan bidang masing-masing, hal tersebut yang membuat para bawahan tidak segan mengeluarkan ide-ide yang dimiliki, yang tentunya dapat menunjang kemajuan madrasah kedepannya. Kepala madrasah dalam hal pengambilan keputusan juga selalu berdasarkan hasil musyawarah rapat dan diskusi dengan pendidik dan kependidikan, sehingga keputusan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab Bersama, disinilah rasa kebersamaan dan kekeluargaan terbentuk.⁷⁵

Ibu HY juga menambahkan bahwa:

Kepala madrasah dalam memimpin selalu menggunakan komunikasi dua arah, terbuka sehingga tidak ada yang ditutup-tutupi dari staf serta menggunakan bahasa-bahasa yang mudah dipahami oleh bawahan. Selain itu Kepala madrasah juga sangat memperhatikan kami baik dari kebutuhan fisik seperti rasa aman dan rasa nyaman dan kebutuhan pembelajaran seperti media pembelajaran. Kami juga merasa dihargai oleh Kepala madrasah karena kepala sekolah selalu memberikan apresiasi terhadap apa yang kami lakukan, kepala madrasah juga memberikan kesempatan untuk kami menunjukkan kemampuan dan berkembang dalam kegiatan lomba serta tak lupa juga pemberian dorongan/dukungan agar semangat dalam bekerja.⁷⁶

Yang hampir sama dengan pernyataan beberapa sumber di atas, dari hasil pengamatan penulis memang terlihat bahwa Kepala madrasah merupakan seorang pemimpin yang cukup disegani oleh para bawahannya, selain itu Kepala madrasah juga terlihat benar-benar memonitoring kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah dan benar-benar memastikan

⁷⁵Wawancara dengan HY Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Rabu, 20 April 2021, pukul 09.00 WIB

⁷⁶ Wawancara dengan HY Guru Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur, Rabu, 20 April 2021, pukul 09.00 WIB

semuanya berjalan sesuai dengan semestinya, seperti saat persiapan pembelajaran tatap muka, Kepala madrasah benar-benar memastikan seluruh persyaratan dan perlengkapan sarana prasarana terpenuhi dengan baik, pada saat penulis melakukan observasi terlihat kepala madrasah melakukan pengecekan terhadap peralatan cuci tangan yang ada di madrasah.⁷⁷

Sejalan dengan observasi dan wawancara tersebut penulis menemukan dokumen berupa buku catatan kepala madrasah terkait saran-saran pada saat rapat maupun diluar rapat, dalam buku tersebut terlihat bahwa terdapat beberapa saran dari para guru yang di tulis Kepala madrasah untuk nantinya dibawa dan di bahas pada saat rapat.⁷⁸

2. Pembahasan Temuan Hasil Penelitian

a. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur.

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang penulis lakukan diketahui bahwa dalam memimpin Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 selalu mengakui harkat dan martabat manusia, dengan demikian kepala madrasah berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi yakni dengan mengutamakan jalan diskusi dan kekeluargaan dalam memecahkan masalah yang ada. Kepala madrasah juga mau menerima pendapat dan menganggap bahwa seluruh bawahan merupakan faktor yang sangat

⁷⁷ Observasi 25 Maret -20 Mei 2021

⁷⁸ Dokumen catatan kepala madrasah.

penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal memimpin kepala madrasah juga selalu menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada serta selalu melihat kapasitas dari para personilnya dalam menentukan tugas yang harus diemban. Kepala madrasah dalam mengambil keputusan selalu melibatkan bawahannya dan mendorong para untuk mengemukakan ide-ide masukan dan kritik terhadap situasi yang terjadi serta dalam hal pemberian tugas kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada para bawahan, dengan pertimbangan semua tugas yang diberikan sesuai kapasitas.

Dalam struktur organisasi termasuk organisasi sekolah, apabila tipe kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan kondisi sekaligus target yang hendak dicapai, maka bisa mendorong seluruh elemen di dalam sekolah untuk mengalami pertumbuhan ke arah yang lebih baik. Karyawan jadi bisa bekerja lebih sistematis dan otomatis produktivitas pun meningkat. Hal positif berikutnya, banyak keuntungan yang bisa didapatkan, baik untuk perusahaan maupun karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

Menurut Siagian dari berbagai studi tentang kepemimpinan diketahui ada lima tipe kepemimpinan, yaitu tipe otoriter, tipe paternalistik, tipe *laissez faire*, tipe demokratik dan tipe karismatik, sebagaimana di jelaskan di bawah ini:

a. Tipe Otoriter

Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut:

- 1) Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik Napoleon yang berkata bahwa, “Negara adalah aku”, merupakan contoh dari apa yang dimaksud. Dengan demikian, yang bersangkutan memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya.
- 2) Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkan diri sebagai “penguasa tunggal” dalam organisasi. Tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya. Orang yang berpotensi demikian segera disingkarkannya.
- 3) Pemimpin yang otoriter biasanya dihindangi “penyakit” megalomaniac, dalam arti “gila kehormatan” dan menggemari berbagai upaya atau seremoni yang menggambarkan “kehebatannya” pada waktu mengenakan “pakaian kebesaran” dengan berbagai atribut simbol-simbol keberhasilannya.
- 4) Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan “konsekuensi” dari tiga ciri yang disebut terdahulu. Dengan ciri ini timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya.
- 5) Karena pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya, sehingga

“mengalahkan” kriteria kekaryaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral dan etika.

6) Pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang “keras” dan menjalakkannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya, apalagi untuk mengajukan pendapat atau saran. Tidak usah berbicara tentang kesempatan menyampaikan kritik. Kalau pemimpin yang bersangkutan sudah mengambil keputusan itu dikeluarkan dalam bentuk perintah dan para bawahan tinggal melaksanakannya saja.

7) Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Karena itu, pemimpin yang demikian selalu berupaya untuk menciptakan instrumen pengawasan sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahan bukan kesadaran, melainkan ketakutan. Efektivitas kepemimpinan yang otoriter akan terlihat hanya selama instrumen pengendalian dan pengawasan “berfungsi dengan baik”.

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dikemukakan di atas diketahui bahwa dalam memimpin madrasah kepala smadrasah sesekali menggunakan kekuasaannya untuk menekan bawahan dalam artian kepala madrasah bisa sesekali menggunakan kekuasaan dalam

memerintahkannya bawahan tanpa memandang keadaan bawahan, kepala mdrasah hanya menginginkan tugas yang dilaksanakan harus terselesaikan dengan baik tanpa alasan apapun, hal ini biasa digunakan kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur dalam mengatasi para bawahan yang kurang produktif dalam hal menjalankan tugas yang telah diberikan.

b. Tipe Paternalistik

Ciri-cirinya yang menonjol adalah sebagai berikut:

- 1) Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri sebagai “figurehead”. Misalnya, pernah terdengar lelucon yang dimaksudkan untuk menunjukkan kuatnya peranan sebagai simbol organisasi.
- 2) Sering menonjolkan sikap “paling mengetahui”. Karena itu, dalam praktek tidak jarang menunjukkan gaya “menggurui” dan, bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang “diajarkannya” itu. Dengan kata lain, dengan ciri ini, seorang pemimpin tidak “membuka pintu” bagi para bawahannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya.
- 3) Sifat melindungi. Dalam praktek, misalnya, ciri itu akan tercermin pada sikap manajemen yang tidak mendorong para bawahannya untuk mengambil risiko karena takut akan timbul dampak negatif bagi organisasi.

4) Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya, pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan. Pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak terjadi.

5) Melakukan pengawasan yang ketat.

Berdasarkan temuan hasil penelitian hanya ada satu ciri dari tipe kepemimpinan paternalistic yang digunakan oleh kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur yakni pengawasan yang ketat. Berdasarkan temuan penelitian kepala madrasah selalu melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan atau program madrasah, akan tetapi dalam pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah selalu mementingkan sikap kekeluargaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tipe ini tidak sesuai dengan tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah.

c. Tipe *Laissez Faire*

Ciri-ciri yang menonjol ialah:

1) Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan walaupun ada, selalu dapat ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki "*sense of crisis*".

2) Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

- 3) Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada para bawahan dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
- 4) Enggan mengenakan sanksi, apalagi yang keras terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya, senang „mengobral pujian“.
- 5) Memperlakukan bawahan sebagai „rekan“ dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenanginya.
- 6) Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Berdasarkan temua hasil penelitian ada beberapa ciri dari tipe kepemimpinan ini yang di terapkan oleh kepala madrasah MTsN 1 Kotawaringin Timur, yaitu memperlakukan bawahan sebagai „rekan“, memandang keserasian dalam interaksi organisasional sebagai etos yang perlu dipertahankan dan mau melimpahkan wewenang kepada para bawahan dalam artian memberi keleluasaan pada bawahan untuk mengeluarkan ide-ide dalam hal mengambil keputusan. Dengan demikian dapat disimpulkan tipe ini termasuk tipe yang digunakan kepala MTsN 1 Kotawaringin Timur dalam memimpin organisasi madrasah tersebut.

d. Tipe Demokratik

Ciri- ciri pokoknya antara lain:

- 1) Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- 2) Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.
- 3) Para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
- 4) Pemimpin yang demokratik tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- 5) Gaya kepemimpinan yang demokratik rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.

6) Mendorong para bawahan terapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya, berupa ide, teknik, dan cara baru. Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.

Berdasarkan hasil temuan penelitian tipe ini adalah tipe yang paling cocok dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah karena hampir keseluruhan ciri-ciri tipe kepemimpinan ini di terapkan oleh kepala madrasah dalam memimpin MTsN 1 Kotawaringin Timur yang mana berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa kepala madrasah selalu mengakui harkat dan martabat manusia, dengan demikian kepala madrasah berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi yakni dengan mengutamakan jalan diskusi dan kekeluargaan dalam memecahkan masalah yang ada. Kepala madrasah juga mau menerima pendapat dan menganggap bahwa seluruh bawahan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam hal memimpin kepala madrasah juga selalu menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada serta selalu melihat kapasitas dari para personilnya dalam menentukan tugas yang harus diemban. Kepala madrasah dalam mengambil keputusan selalu melibatkan bawahanya dan mendorong para untuk mengemukakan ide-ide masukan dan kritik terhasap situasai yang terjadi serta dalam

hal pemberian tugas kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada para bawahan, dengan pertimbangan semua tugas yang diberikan sesuai kapasitas.

e. Tipe Kharismatik

- 1) Percaya diri yang besar. Artinya para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
- 2) Mempunyai visi. visi adalah rumusan tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang berperan selaku pemberi arah yang akan ditempuh di masa depan.
- 3) Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang sistemik sehingga terjadi internalisasi dalam diri para anggota organisasi.
- 4) Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakannya kepada para bawahan.⁷⁹

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui bahwa memang kepala sekolah mempunyai visi yang kuat terhadap tercapainya tujuan madrasah akan tetapi semua visi itu tetap di pertimbangkan sesuai dengan keputusan Bersama warga sekolah artinya langkah yang nantinya akan diambil dalam sebuah keputusan tetap memperhatikan keputusan bersama. Sehingga berdasarkan temuan penelitian ini tipe kepemimpinan kepala madrasah kurang sesuai dengan tipe kharismatik ini.

⁷⁹ Sondang P Siagian, *Teori Dan Kepemimpinan*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2006, h. 75-81

Sehingga berdasarkan analisis pada temuan penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam memimpin MTsN 1 Kotawaringin Timur menggunakan beberapa tipe kepemimpinan diantaranya adalah tipe kepemimpinan otoriter, *Laissez Faire* dan demokratis akan tetapi tipe kepemimpinan yang paling dominan digunakan adalah tipe kepemimpinan demokratis, sedangkan *Laissez Faire* dan otoriter hanya digunakan sesuai dengan keperluan saja.

b. Model Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur

Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa kepala madrasah dalam memimpin organisasi sekolah disesuaikan dengan situasi dan kondisi lapangan, dengan mengutamakan kekeluargaan dan pemberian motivasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada, dengan demikian para personil dalam organisasi ini akan dapat mengembangkan diri dalam mengeluarkan ide atau masukan tentang hal yang berhubungan dengan kemajuan madrasah sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan mengingat mereka merupakan unsur yang sangat penting dalam pengembangan dan kemajuan madrasah ini, tanpa mereka semua yang telah kami capai saat ini tidak mungkin terwujud.

Berdasarkan hasil temuan penelitian juga diketahui bahwa dalam memberikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan kepala madrasah sesuai dengan kapasitasnya masing-masing sehingga pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja dengan baik, selain itu kepala

madrasah disamping memberikan tugas juga memberikan bimbingan dan arahan dengan tujuan kegiatan atau tugas yang berjalan dapat berjalan sesuai perencanaan yang ada

Dalam semua organisasi tentunya tidak semua orang dapat secara optimal melaksanakan tugasnya, pasti ada yang tidak dapat secara optimal melakukannya, dalam hal ini kepala madrasah menjelaskan bahwa langkah yang di lakukan adalah bertanya kepada yang bersangkutan, ada masalah apa, memberi perhatian kepada yang bersangkutan dan berdiskusi bersama, untuk mencari solusinya bersama serta memberikan saran agar kedepannya bisa melaksanakan tugas dengan optimal. Sebagai kepala madrasah beliau menyatakan bahwa tentunya mengharapkan pekerjaan yang dilaksanakan dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Sese kali saya kadang bisa bersikap tegas tetapi tetap memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan pendapat.

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin, dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti kata yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-orang lain, membimbing menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.⁸⁰ Lebih lanjut dalam proses tersebut diharapkan pemimpin mampu menempatkan

⁸⁰Baharuddin dan Umiar, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012, h, 47.

diri sebagai bagian dari kelompok, mampu membangun komunikasi yang menyenangkan, bertindak arif dan bijaksana dalam membangun kesamaan persepsi untuk mewujudkan visi organisasi yang menjadi tujuan dari kepemimpinan.

Menurut Gordon, seperti yang dikutip oleh Syaifulah Sagala, kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam mengambil kebijakan dan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan.⁸¹

Selanjutnya, definisi kepemimpinan menurut para ahli seperti yang dikutip oleh H. Engkoswara dan Aan antara lain menurut Northouse, P.G, kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa.⁸²

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur dalam memimpin sudah memenuhi makna dari kepemimpinan yang mana kepala madrasah telah mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, membimbing serta menginspirasi bawahan, sehingga berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh bawahan dapat dengan sendirinya mengeluarkan ide dan bekerja dengan sungguh-sungguh demi mencapai tujuan tujuan institusi madrasah itu sendiri.

⁸¹Syaifulah Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012, h. 143.

⁸²H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2012, h. 177.

Seorang Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, harus memahami unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Seorang Kepala madrasah harus memiliki pemikiran yang terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal yang baru, yang mungkin selama ini bertentangan dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman tersebut akan memperkaya perspektif pandangan Kepala madrasah tersebut terhadap sesuatu.
- 2) Keberanian, Kepala madrasah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang lebih tinggi, karena dengan kecintaan terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakan sesuatu dengan hati.
- 3) Kemampuan untuk bekerja dengan alam yang realitas, Kepala madrasah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana fakta.⁸³

Berdasarkan uraian yang dikemukakan oleh Muhaimin tersebut kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur benar-benar sudah memahami unsur-unsur yang dikemukakan Muhaimin tersebut yang mana berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan kepala madrasah merupakan seseorang yang memiliki pemikiran terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal yang baru yang memperkaya perspektif pandangan kepala madrasah terhadap berbagai hal. Kepala madrasah juga seorang yang mencintai pekerjaannya terlihat dari semua pekerjaan yang dilakukan kepala madrasah dapat terselesaikan dengan baik, disamping itu kepala sekolah juga terlihat sebagaisosok yang realistis yang mana kepala madrasah dalam melakukan pekerjaan selalu mengutamakan kebenaran.

⁸³Muhaimin, Suti`ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011, h. 40.

Kepemimpinan yang dinamis di sekolah akan mampu mengadakan proyek-proyek rintisan yang akan menonjolkan sumbangan positif sekolah bagi pendidikan nasional, baik dalam program pendidikannya, sistem pendidikannya, maupun metode pengajarannya. Pada taraf nasional, kepemimpinan sekolah yang dinamis akan mampu menyuguhkan kerangka-kerangka teoritis dan filosofis bagi pembentukan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa kita di masa depan.⁸⁴

Kepala madrasah sebagai pemimpin bersama dengan semua sumber daya di sekolah yang ada di sekolah harus mampu merencanakan, menetapkan sasaran, melakukan tindakan, pencegahan, melakukan tindakan koreksi, mengevaluasi dan meningkatkan secara berkelanjutan tentang berbagai kegiatan pelayanan terhadap pelanggan.⁸⁵ Menurut Katz, bahwasanya seorang pemimpin atau Kepala madrasah harus memiliki tiga kemampuan dasar yaitu:

- 1) Keterampilan konseptual.
- 2) Keterampilan Manusiawi.
- 3) Keterampilan Teknis.⁸⁶

Ketiga keterampilan di atas, sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin di lembaga pendidikan manapun, terlebih halnya di lembaga pendidikan seperti di sekolah. Dengan keterampilan tersebut

⁸⁴Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam*, cet. III; t.tp: Pustaka Pirdaus, 1996, h. 5.

⁸⁵Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, h. 310.

⁸⁶Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h. 296.

diyakini pemimpin di sekolah mampu menjalankan tugas dan fungsinya, mampu memecahkan masalah, menyikapi persoalan dengan bijaksana, mampu memberikan pemahaman, pembinaan, dan pelayanan yang baik dalam interaksinya kepada warga sekolah.

Dalam hal ini tentunya kepala madrasah juga sudah memiliki ketiganya yang mana dalam memimpin Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur mampu menjalankan tugas dan fungsinya, mampu memecahkan masalah, menyikapi persoalan dengan bijaksana, mampu memberikan pemahaman, pembinaan, dan pelayanan yang baik dalam interaksinya kepada warga madrasah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April tahun 2007, secara umum Kepala madrasah harus memiliki standar kualifikasi antara lain: (a) Harus memiliki kualifikasi akademik sarjana (S.1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, (b) Pada waktu diangkat sebagai Kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, (c) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Dalam hal ini berdasarkan pengamatan penulis dan data-data di lapangan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur

telah dapat memenuhi kualifikasi tersebut di mana kepala madrasah (a) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S.1) (b) Pada waktu diangkat sebagai Kepala madrasah dibawah 56 tahun dan memiliki pengalaman mengajar lebih dari 5 tahun (c) Memiliki pangkat diatas III/c.

Lebih lanjut, tentang tugas kepemimpinan baik secara umum maupun secara khusus dalam kepemimpinan di sekolah, maka pemimpin yang paling ideal seyogyanya sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur`an surah *Al-Ambiya* [21]:73 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.⁸⁷

Ayat di atas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para Nabi manusia pilihan Allah SWT. Karena secara korelatif, ayat-ayat sebelum dan sesudah ayat ini dalam konteks menggambarkan para Nabi yang memberikan contoh keteladanan dalam membimbing umat ke jalan yang mensejahterakan umat lahir dan bathin. Oleh karena itu dalam ayat ini dijelaskan bahwa betapa pentingnya seorang pemimpin harus memiliki kualifikasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT,

⁸⁷QS. *Al-Ambiya* [21]:73

disamping dia menjaga hubungan dengan Allah SWT, ia juga menjaga hubungan yang baik dengan sesama manusia dan terutama orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya.

Selain ayat di atas Allah memerintahkan pemimpin berlaku adil dan amanah sebagaimana dalam firmanya berikut:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.⁸⁸

Pada ayat selanjutnya Allah memerintahkan pada orang-orang yang beriman untuk mentaati Rasulallah dan para pemimpin, sebagaimana firmanya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.⁸⁹

⁸⁸QS, *An-Nisa* [4]:58

⁸⁹QS, *An-Nisa* [4]:59

Dari ayat di atas dapat di pahami bahwa khususnya dalam dunia Pendidikan tidak hanya pemimpin yang berusaha, melainkan diperlukan sinergitas antar kedua belah pihak yakni antara bawahan dan atasan, dimana tugas pemimpin adalah berlaku adil yaitu memberikan suatu tugas pada porsinya masing masing tanpa tebang pilih dan tugas bawahan dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan untuk mematuhi dan berusaha memberikan yang terbaik demi tercapainya tujuan dari Pendidikan tersebut.

Dalam hal ini kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur juga sudah memiliki sifat tersebut yang mana berdasarkan hasil penelitian kepala madrasah dalam memimpin selalulu mengutamakan sifat kekeluargaan dan dalam pemberian tugas kepala madrasah selalu mempertimbangkan kemampuan para bawahan sehingga pekerjaan dapat dilakukan bawahan dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari segi kualifikasi maupun kapasitas kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur sudah dapat memenuhinya dengan baik.

Model kepemimpinan yang sering dipergunakan oleh pemimpin dalam mengelola suatu organisasi, di antaranya adalah model kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transformasional. *pertama* model kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas

dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal madrasah.

Tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformational terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinan tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya diharapkan kepada mereka. Pimpinan tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan: (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri (c) mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.⁹⁰

Sedangkan Covey 1989 dan Peters 1992 mengemukakan sebuah teori kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasar dirinya pada cita-cita

⁹⁰Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2012, h. 149.

di masa depan, terlepas apakah visinya itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mandasar.⁹¹

Pemimpin berperan sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator merupakan sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, Selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi dan mewujudkan visi organisasi. Lebih lanjut, menurut Jasmani yang mengutip dari Bernard Bass dalam Masaong, mengemukakan bahwa model kepemimpinan transformasional dapat dipahami seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini:⁹²

Perubahan-perubahan dalam sekolah menjadi komunitas pembelajar ditentukan oleh Kepala madrasah. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa-prakarsa perubahan. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh Kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni:

- 1) Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan

⁹¹H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan ...*, h, 193

⁹²Jasmani, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memberdayakan Komite Madrasah (Studi Multi Situs Pada MIN Langkai dan MIN Pahandut Palangkaraya)*, *Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim*, Malang, 2014, Tidak Diterbitkan.

karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.

- 2) Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
- 3) Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
- 4) Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasehat sekaligus pemberdaya bagi para guru dan karyawannya.⁹³

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat dipahami bahwa dalam memimpin MTsN 1 Kotawaringin kepala madrasah menerapkan model kepemimpinan transformasional ini, di mana kepala madrasah memotivasi para bawahan, mampu membuat para bawahan memahami terhadap pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mampu mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri dan kepala madrasah juga mampu menjadi panutan atau teladan bagi para bawahan dalam hal melaksanakan tugas.

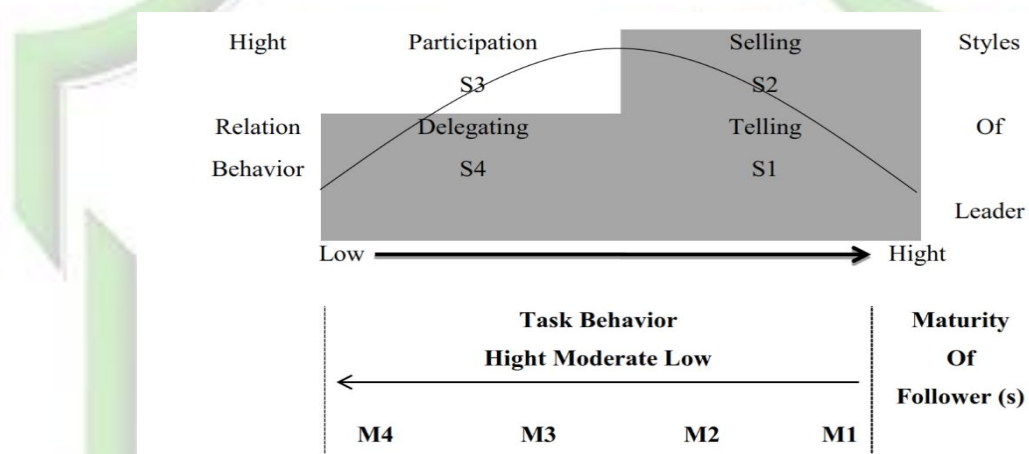
Selanjutnya model kepemimpinan situasional, model kepemimpinan situasional dikemukakan oleh Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard, yang dikutip di dalam buku "*Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*" Jerry H. Makawimbang menyatakan:

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori ini adalah situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasi yang dihadapi dengan

⁹³ Danim, S., *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, h 74-75

memperhitungkan faktor waktu dan ruang.⁹⁴ Selanjutnya menurut Fred E. Fiedler teori kepemimpinan situasional seperti diikuti oleh H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah menyatakan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk seluruh situasi. Namun juga tidak mudah mengganti gaya kepemimpinan dari satu situasi kepada situasi lain. Hal ini tergantung pada motivasi seorang pemimpin.⁹⁵

Kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan bawahan dan gabungan yang tepat antara perilaku tugas dan hubungan dapat digambarkan dalam bentuk model kepemimpinan situasional seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2
Model Kepemimpinan Situasional
Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard

Berdasarkan tingkat kematangan bawahan yang dihubungkan dengan perilaku pemimpin dalam menggerakkan bawahan, Paul Hersey dan H. Blanchard seperti yang dikutip oleh Jejen Musfah membagi empat gaya kepemimpinan efektif sebagai berikut:

⁹⁴*Ibid.* h, 13.

⁹⁵H. Engkoswara dan Hj. Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan...*, h. 187.

1) Gaya S1: Memberitahu (*Telling*).

Pada gaya ini perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai hubungan satu arah. Pemimpin membatasi perannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana dan di mana harus melakukan sesuatu tugas tertentu. Pemimpin juga memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan yang rendah atau orang merasa tidak mampu atau tidak mau (M1), mereka ini dikatakan juga komponen atau tidak yakin, karena ketidakyakinannya untuk menyelesaikan suatu tugas.⁹⁶

2) Gaya S2: Mempromosikan (*Selling*),

Pada gaya ini perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), orang tidak mampu tetapi berkeinginan memiliki keterampilan untuk memikul tanggung jawab.

3) Gaya S3: Berpartisipasi (*Participating*),

Pada gaya ini perilaku hubungan sedang dan tugas sedang pemimpin dan bawahan saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan

⁹⁶ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Aplikasi, Strategi dan Inovasi*, Jakarta: Prenada Media, 2018, h. 50.

tugas yang dibebankan kepada bawahan. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi (M3), orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang dibebankan dan biasanya hal ini disebabkan kurangnya keyakinan akan kemampuan yang dimiliki.⁹⁷

4) Gaya S4: Mendelegasikan (*delegating*)

Gaya ini perilaku hubungan rendah dan tugas rendah, hal ini disebabkan karena anggapan pemimpin bahwa bawahan telah memiliki tingkat kematangan yang tinggi baik dalam melakukan tugas maupun secara psikologis.⁹⁸ Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangannya yang tinggi (M4), orang-orang yang mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab sehingga gaya ini hanya memberikan sedikit pengarahan.

Gaya pertama Kepala madrasah lebih banyak memberikan instruksi terhadap pelaksanaan tugas serta memantaunya secara ketat. Hal ini disebabkan karena tingkat kematangan dan kepercayaan diri guru masih rendah.

Gaya kedua Kepala madrasah perlu memberi penjelasan tentang keputusan yang akan diambil, memperhatikan saran-saran guru serta meminta penyelesaian tugasnya dengan segera. Hal ini

⁹⁷ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2016, h. 80.

⁹⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia, *Manajemen Pendidikan* Jakarta: Alfabeta, 2012, h. 140

disebabkan guru kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaanya tetapi memiliki kemampuan yang kuat untuk melaksanakan tugas.

Gaya ketiga, Kepala madrasah perlu membantu menyelesaikan tugas-tugas guru dan melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh karena guru mempunyai kemampuan tetapi tidak mau, kurang yakin atau kurang mempunyai motivasi bekerja.

Gaya keempat Kepala madrasah memberikan wewenang kepada guru untuk menyelesaikan tugasnya serta menyerahkan tanggung jawab pelaksanaan tugas tersebut kepada mereka. Hal ini disebabkan karena guru mempunyai kemampuan dan motivasi yang kuat atau guru yang memiliki tingkat kematangan psikologis yang tinggi.

Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat (efektif) menurut pendekatan situasional ada beberapa dasar hubungan yaitu antara lain:

- 1) Tingkat (Kadar) bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan pemimpin pada bawahannya.
- 2) Tingkat (kadar) dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
- 3) Tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas, banyaknya dengan tujuan terbaik.⁹⁹

⁹⁹Farma, Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Riau Pos Intermedia) JOM FISIP Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016, 6

Yang dimaksud perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada para bawahannya misalnya:

- 4) Ketentuan yang harus dilakukan.
- 5) Kapan melakukannya.
- 6) Dimana dan bagaimana melakukannya.¹⁰⁰

Sedangkan perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikutnya dalam hal ini misalnya:

- 1) Dukungan yang diberikan para bawahannya untuk menyelesaikan tugas.
- 2) Menciptakan suasana kompak, saling membawahi dengan pekerjaan dan waktu.¹⁰¹

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan uraian di atas dapat dipahami bahwa model kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah negeri 1 Kotawaringin Timur lebih dominan mengarah kepada model kepemimpinan situasioanal dengan gaya S1 dan S2 di mana berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepala madrasah dalam memimpin organisasi sekolah menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dilapangan, dengan mengutamakan kekeluargaan dan pemberian motivasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada, sesekali kepala madrasah bisa bersikap tegas tetapi tetap memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan pendapat. Dalam memberikan tugas kepada pendidik dan tenaga kependidikan kepala madrasah

¹⁰⁰ *Ibid*

¹⁰¹ *Ibid*

menyesuaikan kapasitasnya masing-masing sehingga pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja dengan baik, selain itu kepala madrasah disamping memberikan tugas juga memberikan bimbingan dan arahan dengan tujuan kegiatan atau tugas yang berjalan dapat berjalan sesuai perencanaan yang ada, dalam mengatasi masalah kepala sekolah mengutamakan jalan musyawarah dan kekeluargaan untuk mencari solusinya bersama serta memberikan saran agar kedepannya bisa melaksanakan tugas dengan optimal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur berdasarkan ciri-ciri yang paling dominan adalah kepemimpinan situasional dengan gaya yang sering digunakan adalah S2 Mempromosikan (*Selling*) dan S3 Berpartisipasi (*Participating*), akan tetapi model kepemimpinan kepala madrasah juga mengarah pada kepemimpinan transformasional.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitaian dan pembahasan pada penelitian ini maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur yang paling dominan adalah tipe kepemimpinan demokratik, akan tetapi kepala madrasah juga menggunakan tipe kepemimpinan *Laissez Faire* dan kadang-kadang juga menggunakan tipe kepemimpinan otoriter jika diperlukan
2. Model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur berdasarkan ciri-ciri yang paling dominan adalah kepemimpinan situasional dengan gaya yang sering digunakan adalah S2 Mempromosikan (*Selling*) dan S3 Berpartisipasi (*Participating*), akan tetapi kepala madrasah terkadang juga menggunakan model kepemimpinan transformasional.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitaian dan pembahasan pada penelitian ini maka saran dari penelitian ini adalah

1. Model kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur sudah sangat baik karena menyesuaikan situasi dan kondisi agar dipertahankan demi kemajuan MTs Kedepannya.

2. Tipe kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Kotawaringin Timur juga sudah sangat baik karena memakai tipe kepemimpinan demokratik agar juga dipertahankan demi kemajuan MTs Kedepannya.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Admodiwirio, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizyajaya, 2000.
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- Ashraf, Ali, *Horison Baru Pendidikan Islam*, Jakarta: Pustaka Pirdaus, 1996.
- Baharuddin dan Umiar, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012.
- Basri, *Kepemimpinan Kepala madrasah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014
- Bungin, Burhan, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Danim, Sudarwan, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung, Pustaka Setia, 2002.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2012.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Irianto, Yoyon Bahtiar, *Kebijakan Pembaharuan Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajawali Press, 2011.
- Kementerian Pendidkkan Nasional, PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Makawimbang, Jerry H., *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; CV. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Muhaimin, Suti`ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.

- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala madrasah yang Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Musfah, Jejen, *Manajemen Pendidikan Aplikasi, Strategi dan Inovasi*, Jakarta: Prenada Media, 2018.
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2016.
- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012.
- Prawirosentono, Suyadi, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Study Kasus dan Analisis*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: PT. Erlangga, 2007.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Sagala, Syaifulah, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Jogjakarta: IRCiSo, 2010.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Suryosubroto, B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah Edisi Revisi Cet Ke-1* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Tanzeh, Ahmad, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Alfabeta, 2012.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan *Universitas Indonesia, Manajemen Pendidikan* Jakarta: Alfabeta, 2012.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional

Usman, Husaini, *Manajemen: Teori, Praktek & Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Artikel Jurnal

Akbar, Luthfi dan Nani Imaniyat, gaya kepemimpinan transformasional Kepala madrasah terhadap kinerja guru, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 4 No. 2*, Juli 2019.

Gaol, Nasib Tua Lumban, Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala madrasah, *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 4, No. 2*, Juli-Desember 2017.

Jasmani, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memberdayakan Komite Madrasah (Studi Multi Situs Pada MIN Langkai dan MIN Pahandut Palangkaraya), *Disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim*, Malang, 2014.

Moleong, Kuswaeri, Iwa, Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah, *Jurnal Tarbawi Volume 2. No. 02*, Juli-Desember 2016.

Rustamaji, Army Cahaya Putra, dkk, Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala madrasah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur, *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis, Vol. 5 No. 2* tahun 2017.

