

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Kepemimpinan Efektif

##### 1. Pengertian kepemimpinan pendidikan

Pendidikan atau pedagogi adalah proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup.<sup>1</sup> Sedangkan pendidikan menurut UU RI No. 20 Tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>2</sup>

Adapun pengertian kepemimpinan telah banyak sekali para ahli yang berusaha mendefinisikannya, di antaranya sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respons, dan kerja sama untuk menyelesaikan tugas.<sup>3</sup>
- b. Kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>4</sup>
- c. Menurut Miftah Toha definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi kegiatan atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, PT Rosda Karya, 1997, hal. 4

<sup>2</sup> Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, Jakarta, Sinar Grafika, 2014, hal. 3

<sup>3</sup> Beni Ahmad Saibani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, Bandung, Pustaka Setia, 2014, hal. 30

<sup>4</sup> Roihani, *Kepemimpinan Madrasah Transformatif*, Yogyakarta, LkiS, 2010, hal. 25.

- d. Menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.<sup>6</sup>

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan individu-individu supaya timbul kerjasama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Senada dengan kesimpulan ini, Kartini Kartono menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki unsur-unsur antara lain; kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain dan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.<sup>7</sup>

Apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka pengertian kepemimpinan pendidikan merupakan suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif demi mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran. Kepemimpinan pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses kegiatan usaha mempengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain

---

<sup>5</sup> Miftah Toha, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: CV. Rajawali, 1986, hal. 256

<sup>6</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Haji Masagung, 1998, hal. 81.

<sup>7</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali Press, 2013, hal. 57-58.

serta melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan.<sup>8</sup>

Kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan, terutama pendidikan Islam tidak saja dituntut untuk menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi ia juga harus terampil dalam menerapkan situasi praktis di lapangan dan memiliki etos kerja yang tinggi untuk membawa lembaga pendidikan yang dipimpinnya dan memiliki pengaruh yang kuat.

## 2. Tipe kepemimpinan

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, yaitu menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinannya yang dijalankannya.

Kajian tentang tipologi kepemimpinan pendidikan sejak dulu masih terbatas pada tipe-tipe kepemimpinan klasik yang dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipe, yaitu: 1) tipe otoriter/otokrasi; 2) tipe *laissez faire* ; 3) tipe demokratis; dan 4) tipe Militeristik.<sup>9</sup>

Namun, kajian tipologi kepemimpinan tidak hanya berhenti pada empat tipe tersebut. Siagian (1989), misalnya, ia mengklasifikasi tipe pemimpin menjadi lima, yaitu: 1) tipe otokrasi; 2) tipe militeristik; 3) tipe paternalistik; 4) tipe karismatik; dan 5) tipe demokratis.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2010, hal. 178

<sup>9</sup> Fatah Syukur, *Op.Cit*, hal. 23

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2010, hal. 27

Di samping beberapa tipe kepemimpinan tersebut, masih terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan, di antaranya: kepemimpinan birokratis, *people or relations oriented leadership* (kepemimpinan berorientasi pada orang atau hubungan), *servant leadership* (kepemimpinan melayani), *task-oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi tugas), kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional.

Berikut masing-masing penjelasan dari tipe-tipe kepemimpinan tersebut di atas :

a. Tipe otokratis

Otokratis berasal dari kata *otoyang* berarti sendiri, dan *kratos* yang berarti pemerintah. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri.<sup>11</sup> Ciri-ciri dari pemimpin otokratis itu antara lain: a) menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; b) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; c) menganggap bawahan sebagai alat semata mata; d) tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat; e) terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; f) menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan.

Akibat dari kepemimpinannya tersebut, guru menjadi orang yang penurut dan tidak mampu berinisiatif serta takut untuk mengambil keputusan, guru dan murid dipaksa bekerja keras dengan diliputi perasaan takut akan ancaman hukuman, serta madrasah akan menjadi statis.

b. Tipe *laissez faire*

*Laissez faire* jika diterjemahkan dapat diartikan sebagai "biarkan saja berjalan" atau 'tidak usah dihiraukan', jadi mengandung sikap 'masa bodo'.<sup>12</sup> Bentuk kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari bentuk kepemimpinan otoriter. Pembagian tugas

<sup>11</sup> Beni Ahmad Seaebani dan Ii Sumantri, *Op.Cit*, hal. 127.

<sup>12</sup> *Ibid*, hal.129



dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompoknya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Sehingga kekuasaan dan tanggung jawab menjadi simpang siur dan tidak terarah.

Kepemimpinan seperti ini pada dasarnya kurang tepat bila dilaksanakan secara murni di lingkungan pendidikan. Karena dalam hal ini setiap anggota kelompok bergerak sendiri-sendiri sehingga semua aspek manajemen tidak dapat diwujudkan dan dikembangkan.

c. Tipe demokratis

Kepemimpinan tipe ini menempatkan faktor manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam sebuah organisasi. Dalam kepemimpinan ini setiap individu, sebagai manusia dihargai atau dihormati eksistensi dan peranannya dalam memajukan dan mengembangkan organisasi. Oleh karena itu perilaku dalam gaya kepemimpinan yang dominan pada tipe kepemimpinan ini adalah perilaku memberi perlindungan dan penyelamatan, perilaku memajukan dan mengembangkan organisasi serta perilaku eksekutif. Semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>13</sup>

d. Tipe pseudo demokratis

Pseudo berarti palsu, pura-pura. Pemimpin semacam ini berusaha memberikan kesan dalam penampilannya seolah-olah dia demokratis, sedangkan maksudnya adalah otokrasi, mendesakkan keinginannya secara halus.<sup>14</sup> Tipe kepemimpinan pseudo-demokratis ini sering juga disebut sebagai pemimpin yang memanipulasikan demokratis atau demokratis semu. Jadi, pemimpin pseudo demokratis sebenarnya adalah orang otokratis, tetapi pandai menutup-nutupi sifatnya dengan penampilan yang memberikan kesan seolah-olah ia demokratis.

---

<sup>13</sup> *Ibid*

<sup>14</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.Cit*, hal.181

e. Tipe kepemimpinan birokratis

Pemimpin birokratis bekerja “berdasarkan aturan”, memastikan staf mereka mengikuti prosedur secara tepat. Ini adalah gaya yang sangat tepat dalam melibatkan resiko keamanan yang serius.

f. *People relations-oriented leadership*

Gaya kepemimpinan ini adalah kebalikan dari kepemimpinan berorientasi tugas; pemimpin secara total berfokus pada mengorganisir, mendukung, dan mengembangkan orang di bawah kepemimpinannya. Sebuah gaya partisipatif, yang cenderung mengarah pada kerja tim yang baik dan kolaborasi yang kreatif.

g. *Servant leadership*

Istilah ini dicetuskan oleh Robert Greenleaf di tahun 1970an, yang menggambarkan seorang pemimpin yang umumnya tidak dianggap secara formal sebagai pemimpin. Ketika seseorang, di setiap level organisasi, memimpin dengan memenuhi kebutuhan timnya, dinamakan sebagai pemimpin yang melayani. Dalam banyak hal, kepemimpinan pelayan adalah bentuk dari kepemimpinan demokratis, karena seluruh tim cenderung terlibat dalam pengambilan keputusan.

Pendukung dari model kepemimpinan pelayan mengatakan hal ini adalah cara yang penting untuk maju dalam dunia di mana nilai semakin penting, di mana pemimpin pelayan mencapai kekuatan sebagai dasar dari nilai dan idealisme mereka. Yang lain percaya bahwa dalam situasi kepemimpinan yang kompetitif, orang yang mempraktekkan kepemimpinan pelayan akan sering tertinggal dengan gaya kepemimpinan yang lain.

h. *Task-oriented leadership*

Kepemimpinan yang sangat berorientasi tugas berfokus hanya pada menyelesaikan pekerjaan, dan bisa jadi sangat otokratis. Ia akan secara aktif mendefinisikan tugas dan peran yang

diperlukan, menempatkan struktur, merencanakan, mengorganisir dan memonitor. Namun demikian, seorang pemimpin berorientasi tugas tidak banyak meluangkan waktu untuk kesejahteraan tim, pendekatan ini bisa mengalami banyak kelemahan yang ada pada kepemimpinan otokratis, dengan kesulitan untuk memotivasi dan mempertahankan staf. Pemimpin berorientasi tugas untuk membantu dalam mengidentifikasi wilayah pengembangan spesifik yang akan membantu mereka melibatkan orang lain lebih sering.<sup>15</sup>

i. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas-tugas bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang menentukan pekerjaan beserta mekanismenya, sedangkan staf hanya melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta tugas dan perannya.<sup>16</sup>

Gaya kepemimpinan ini dimulai dari pemikiran bahwa anggota tim setuju untuk mengikuti pemimpin mereka dengan total ketika mereka melakukan pekerjaan. Transaksi umumnya adalah perusahaan atau organisasi jasa memberikan imbalan pada anggota tim atas upaya dan ketaatan mereka. Pemimpin memiliki hak untuk “menghukum” anggota tim bila pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan ini memiliki keterbatasan serius bagi pekerjaan yang berbasis pengetahuan atau kreatifitas.

j. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini adalah zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya sesuai dengan

---

<sup>15</sup> Beni Ahmad Seaebani dan Ii Sumantri, *Op.Cit*, hal. 129

<sup>16</sup> Aan Komariah, at.al., *Visionary Leadership: Menuju Madrasah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 75.

kebutuhannya. Hal ini sesuai dengan konsep Maslow yang menyatakan bahwa manusia pada era ini memiliki kebutuhan yang berkembang hingga pada keinginan untuk dapat mengaktualisasikan diri.<sup>17</sup>

Seseorang dengan gaya kepemimpinan ini adalah seorang pemimpin nyata yang menginspirasi timnya secara konstan dengan visi masa depan bersama. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengikutnya. Pemimpin mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mampu membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok.

k. Kepemimpinan militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: lebih banyak memberikan perintah; bergantung kepada pangkat dan jabatannya; senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.<sup>18</sup>

l. Kepemimpinan paternalistik

Di sini pemimpin bersifat kepaternan dan selalu memberikan perlindungan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap dirinya paling dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, hal. 77

<sup>18</sup> Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Loc.Cit*, hal. 127



memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.<sup>19</sup>

m. Kepemimpinan karismatik

Gaya kepemimpinan karismatis dapat terlihat mirip dengan kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin menyuntikkan antusiasme tinggi pada tim, dan sangat enerjik dalam mendorong untuk maju.<sup>20</sup> Tipe kepemimpinan karismatik memandang kepemimpinan sebagai keseimbangan antara pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan. Pemeliharaan hubungan didasarkan pada hubungan relasional dan bukan berorientasi kekuasaan, walaupun dia memilikinya.

### 3. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam meperagakan kepemimpinannya. Secara umum terbagi menjadi dua hal, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human relation riented*).<sup>21</sup>

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas ingin pekerjaan selesai dengan memuaskan, tepat waktu, dan sempurna sehingga ia betul-betul mengendalikan anggota agar konsisten dan serius dalam pekerjaannya, kadang-kadang pemimpin tidak tahu dngan urusan-urusan pribadi anggotanya.<sup>22</sup>

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada anggota organisasi melaksanakan kepemimimpinannya dengan berupaya memberikan dorongan semangat, membimbing dan mengarahkan secara empatik dan

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hal. 128

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 130

<sup>21</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.Cit*, hal. 180

<sup>22</sup> *Ibid*, hal. 181

memberikan kepercayaan kepada anggota untuk melaksanakan tugas dengan karya sendiri.<sup>23</sup>

Ari Retno Habsari mengemukakan empat gaya kepemimpinan dasar yaitu:

a. Gaya *directing* (mengarahkan)

Disini pemimpin lebih banyak memberikan petunjuk yang spesifik dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas. Pola kepemimpinan seperti ini cocok untuk diterapkan pada bawahan yang kinerjanya rendah namun punya komitmen cukup baik.

b. Gaya *coaching* (melatih)

Disini pemimpin menggunakan *directive* dan *supportive* secukupnya. Artinya, pengarahan dan pengawasan tetap dilakukan secara ketat oleh pemimpin, namun disertai dengan penjelasan keputusan, permintaan saran dari bawahan, dan dukungan akan kemajuan. Pola kepemimpinan seperti ini cocok untuk diterapkan pada bawahan punya kinerja yang cukup dan punya komitmen tinggi.

c. Gaya *supporting* (mendukung)

Disini *supportive* lebih banyak diberikan daripada *directive*, khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan ke arah penyelesaian tugas-tugas mereka.

d. Gaya *delegation* (mendelegasikan)

Gaya ini diimplementasikan bagi bawahan yang sudah menjadi “orang kepercayaan”. *Directive* dan *supportive* tidak banyak diberikan. Oleh karenanya, pemimpin lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid*

<sup>24</sup> Ari Retno Habsari, *Terobosan Kepemimpinan Panduan Pelatihan Kepemimpinan*, Yogyakarta, MedPress, 2008, hal. 9-11.

#### 4. Pengertian kepemimpinan efektif

Kata efektif yang berasal dari bahasa Inggris *effective* yang berarti berhasil atau ditaati.<sup>25</sup> Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) efektif memiliki beberapa arti yaitu ada efeknya, manjur, mujarab, dapat membawa hasil, berhasil guna, hal mulai berlakunya.<sup>26</sup>

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan maupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan atau sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Andang yang menyatakan bahwa efektifitas adalah pengukuran dalam arti memaksimalkan segenap potensi dan peluang yang ada untuk menghasilkan sesuatu yang optimal.<sup>27</sup>

Menurut Yukl, dikutip oleh Kompri menyebutkan bahwa kebanyakan peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin bagi para pengikut organisasi. Ukuran yang biasa digunakan mengenai efektifitas kepemimpinan adalah sejauh mana unit organisasi dari organisasi tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Indikator umum lainnya adalah sikap dari para pengikut terhadap pemimpin tersebut, seperti rasa suka, puas, hormat dan kagum kepada pemimpinnya.<sup>28</sup>

Kepemimpinan efektif dalam suatu lembaga menurut Yukl, dikutip Kompri, yaitu :

- a. Merencanakan dan mengorganisasi dengan indikator menentukan sasaran dan strategi, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas.

---

<sup>25</sup> Jhon M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2010, hal. 207

<sup>26</sup> Qonita Alya, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pendidikan Dasar*, Jakarta, PT. Indahjaya Pratama, 2011, hal. 182

<sup>27</sup> Andang, *Op.Cit*, hal 71

<sup>28</sup> Kompri, *Op.Cit*, hal.72

- b. Pemecahan masalah (*problem solving*) mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Menjelaskan peran dan sasaran meliputi membagi tugas, memberikan arah tentang pekerjaan dan mengkomunikasikan pekerjaan.
- d. Memberi informasi yaitu membagi informasi yang relevan tentang keputusan
- e. Memantau yaitu mengumpulkan informasi mengenai kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut.
- f. Memotivasi dan memberi inspirasi
- g. Mendelegasikan bawahan untuk mempunyai tanggung jawab
- h. Mengembangkan dan membimbing
- i. Memberi dukungan bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu memperlihatkan simpati dan dukungan.
- j. Mengelola konflik
- k. Membangun jaringan kerja
- l. Pengakuan dengan memberi pujian bagi kinerja yang efektif
- m. Memberi imbalan<sup>29</sup>

Menurut Veithzal Rivai, dikutip oleh Kompri tidak ada bentuk formula kepemimpinan efektif. Namun ia menyoroti sebagai acuan berikut ini :

- a. Pelatihan dalam *public speaking*, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan meningkatkan keyakinan diri.
- b. Pilihan gaya sesuai dengan situasi dan kondisi
- c. Dukungan bawahan. Mereka ingin dibutuhkan sebagai individu yang cakap. Ciptakan suasana yang mendukung pencapaian pekerjaan dan kebutuhan mereka dan kebutuhan pibadinya.
- d. Sifat dasar pekerja<sup>30</sup>

Dari beberapa pendapat diatas mengenai efektivitas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah ukuran yang menyatakan seberapa

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hal. 73-74

<sup>30</sup> *Ibid*, hal.75-76



jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input), proses maupun keluaran (output). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil bermanfaat.

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang para peneliti yang bersangkutan. Kata kepemimpinan diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat. Maka kata ini memiliki konotasi yang tidak ada hubungannya dengan kepemimpinan sehingga mempunyai arti yang mendua. Disamping itu juga ada hal-hal yang membingungkan karena adanya penggunaan istilah lain seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan. Gary Yukl menjelaskan

“Sepertinya, konsep kepemimpinan selalu kabur atau kembali menjadi tidak jelas karena artinya yang kompleks dan mendua. Jadi kita harus berjanji untuk menemukan dan menghentikan

perkembangan istilah kepemimpinan... tetapi tetap saja konsep ini tidak ada yang tuntas mendefinisikannya.”<sup>31</sup>

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun . Dari kata kerja pimpin lahirlah kata kerja memimpin dan kata benda pemimpin. Kemudian timbullah kata “kepemimpinan” . Adapun istilah pemimpin dalam bahasa Inggris adalah *leader* dan kepemimpinan dari kata *leadership* mengandung beberapa arti yang erat kaitannya dengan memelopori berjalan di mukam menuntun, membimbing, mendorong, bergerak lebih awal memberi contoh mengerakkan orang lain melalui pengaruh.<sup>32</sup> Sedangkan Fatah Syukur mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mengerakkan orang lain agar berpartisipasi aktif secara sukarela dalam mencapai tujuan.<sup>33</sup>

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahanya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut terlihat beberapa hal yaitu:

- a. Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala” akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan berkat adanya kelebihan-kelebihan tertentu yang dimilikinya, baik oleh karena pengalaman, pendidikan, prestasi kerja atau karena faktor-faktor genetik.
- b. Efektivitas kepemimpinan seseorang tercermin dari kemampuannya untuk bertumbuh dalam jabatannya seperti terlihat dari peningkatan kemampuan atau ketrampilan yang memang dapat dikembangkan.

---

<sup>31</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005, hal. 3

<sup>32</sup> Kompri, *Op.Cit*, hal.45

<sup>33</sup> Fatah Syukur, *Op.Cit*, hal.19.

- c. Efektivitas kepemimpinan juga menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi seperti yang berkaitan dengan iklim kerja di dalam organisasi yang sering menampilkan gejalanya dalam berbagai bentuk seperti absentisme yang tinggi, banyaknya pegawai yang minta berhenti, disiplin yang rendah, produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, keluhan baik yang secara gamblang dinyatakan maupun yang disampaikan secara terselubung dan berbagai manifestasi ketidakpuasan lainnya.
- d. Bahwa perilaku seseorang tidak serta merta terbentuk begitu saja melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan yang dipengaruhi antara lain oleh faktor-faktor genetik, pendidikan, pengalaman serta pengaruh lingkungan.
- e. Kehidupan organisasional yang dinamis dan serasi hanya dapat tercipta apabila setiap anggota organisasi mau untuk menyesuaikan cara pikir dan cara bertindak dengan kepentingan bersama dan justru tidak melakukan hal-hal yang dapat diinterpretasikan sebagai perilaku egoistis.<sup>34</sup>

Kepala madrasah sebagai motor penggerak penentu arah kebijakan madrasah serta menentukan bagaimana tujuan pendidikan di madrasah yang dipimpinnya dapat direalisasikan, dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja dapat ditunjukkan dengan mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu maka diperlukan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah.

Kriteria efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

---

<sup>34</sup> Sondang P Siagaan, *Op. Cit.* hal. 24-25

- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan di madrasah.
- d. Mampu menggunakan gaya kepemimpinan di madrasah terhadap guru-guru dan pegawai.
- e. Mampu bekerja dalam manajemen.
- f. Mampu mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.<sup>35</sup>

Menurut Ari Retno Habsari menyebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif :

- a. Memperhitungkan minat sampai hasil akhir.
- b. Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian terakhir.
- c. Memiliki semangat menyelesaikan masalah.
- d. Lebih demoratis dari pada *autoirity*.
- e. Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang.
- f. Memiliki etika dan moral yang tinggi.
- g. Megambil tanggung jawab upaya dan hasil tim.<sup>36</sup>

Sedangkan kepemimpinan yang tidak efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tidak fokus terhadap pekerjaan yang penting.
- b. Kurang dalam membangun hubungan.
- c. Ketidakmampuan menangani orang dan membangun loyalitas.
- d. Tidak memperhitungkan minat untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- e. Tidak mau belajar dan berkembang di dalam pekerjaannya.<sup>37</sup>

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan adalah sebagai berikut :<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Kompri, *Op.Cit*, hal. 76

<sup>36</sup> Ari Retno Habsari, *Op.Cit*, hal.12

<sup>37</sup> *Ibid*, hal. 13

<sup>38</sup> Nanang Fattah, *Op.Cit*, hal. 99



- a. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan gaya.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

Ukuran yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin itu berhasil melaksanakan tugas pencapaian sasaran. Sedangkan ukuran subyektifitasnya adalah tingkat efektivitas yang dihasilkan oleh pemimpin tertinggi, para pekerja atau bawahan.

Efektivitas pemimpin kadang-kadang diukur berdasarkan kontribusi pemimpin pada proses kelompok yang dirasakan oleh para pengikut atau pengamat dari luar.<sup>39</sup> Efektivitas kepemimpinan bukan hanya ditentukan oleh pemimpin, melainkan ditentukan pula oleh bawahan, atasan, jenis pekerjaan, teknologi yang digunakan, dan lingkungan fisik. Efektivitas kepemimpinan seseorang dalam kehidupan organisasional akan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengambil keputusan, yaitu suatu proses pemilihan berbagai tindakan yang diarahkan kepada pemecahan berbagai masalah yang dihadapi oleh organisasi.<sup>40</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan efektif kepala madrasah dalam penelitian ini adalah cara efektif kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan, pola kepemimpinan yang meliputi mempengaruhi, memotivasi,

---

<sup>39</sup> Gary Yukl, *Op.Cit*, hal.197

<sup>40</sup> Sondang P Siagaan, *Op.Cit*, hal.49

membimbing, memerintah, melarang, menghukum, dan bekerja sama serta membina bawahannya (khususnya guru) untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pengawasan dan keberhasilan kepemimpinan. Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kejelasan tujuan dan strategi dalam pencapaiannya, serta jadwal penyelesaian tugas dengan durasi yang rasional.
- b. Pemilihan pola kepemimpinan yang ideal (bersikap ramah, dukungan dari bapak, kerjasama yang tinggi dalam berbagai pihak, pengarahan kepada bawahan dalam penyelesaian tugas)
- c. Melakukan pengawasan secara intensif terhadap tugas yang diberikan.
- d. Proses pengambilan keputusan dilakukan memperhatikan prinsip kebutuhan dan prosedur yang jelas.
- e. Keberhasilan kepemimpinan yang meliputi prestasi akademik dan non akademik.

#### 5. **Kepemimpinan yang efektif**

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional. Kepemimpinan itu dapat dikatakan berhasil apabila yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pemimpin). Meskipun kepemimpinan itu berhasil tetapi belum tentu efektif karena kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakannya dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, bukan terpaksa. Kepemimpinan efektif adalah mampu menempatkan orang-orang sehingga mereka tidak bekerja menurut kehendaknya masing-masing. Efektif tidaknya kepemimpinan atasan tergantung pada derajat ketepatan pengenalan bawahan oleh atasan. Apabila tepat maka kepemimpinannya akan efektif. Dalam kepemimpinan yang efektif bahwa kepercayaan didasari oleh penilaian

dari sebagian tindakan. Mereka memaknai apa yang dikatakan dan dilakukan pemimpin. Pemimpin kompeten terhadap apa yang dilakukannya, dapat dipercaya, memahami siklus suatu janji jelas dalam permintaan dan penawarannya, mengizinkan adanya negosiasi, yang berarti menentukan prioritas organisasi kemudian mengelola janjinya dengan efektif.

Pemimpin yang efektif adalah yang tidak hanya bekerja sendiri tanpa melibatkan siapapun. Melainkan mampu memanfaatkan berbagai potensi yang mengelilinginya. Kepemimpinan efektif bukan sekedar pusat kedudukan atau kekuatan akan tetapi merupakan interaksi aktif antar komponen yang efektif.<sup>41</sup>

Adapun sifat kepemimpinan yang efektif menurut Jaap Scheerens adalah keterampilan kepemimpinan umum, pemimpin sebagai penyedia informasi, pengambilan keputusan partisipatif, pemimpin sebagai koordinator, penasihat dan pengontrol kualitas guru.<sup>42</sup>

## 6. Model keefektifan organisasi dan implikasinya bagi pemimpin

Ada lima model keefektifan organisasi yaitu : model sistem sumber daya, model tujuan, model kepuasan partisipan, model fungsi sosial, dan model kontradiksi.<sup>43</sup>

- a. Menurut model sistem sumber daya, keefektifan organisasi adalah kemampuan untuk mengeksploitasi dan menggunakan sumber daya lingkungan untuk menjaga kelangsungan fungsi organisasi Pemimpin organisasi mempunyai tanggungjawab mengeksploitasi dan menggunakan sumber daya lingkungan untuk menjaga kelangsungan

---

<sup>41</sup>Jhon Adair, *Cara Menumbuhkan Pemimpin yang Efektif*, Jakarta, Gramedia, 2005, hal. 5

<sup>42</sup> Japp Scheerens, *Improving School Effectiveness*, diterjemahkan oleh Abas Al-Jauhari, *Menjadikan Madrasah Efektif*, Jakarta, PT. Logos Wacana Ilmu. 2003, hal. 42

<sup>43</sup> Richard Hall, Quinn Robert E. *Organizational Theory and Public Policy*, Sage Publications, Beverly Hills, California, USA, 1991, hal. 2

fungsi organisasinya. Pemimpin yang efektif seharusnya bisa menunjukkan kemampuannya untuk itu.

- b. Menurut model tujuan, terdapat dua model tujuan yaitu model sederhana dan kompleks. Model sederhana mendefinisikan keefektifan sebagai tingkat kemampuan organisasi merealisasikan tujuannya. Sedangkan model kompleks terjadi bilamana organisasi memiliki tujuan yang banyak, beragam, dan berbeda-beda, bahkan bertentangan. Pemimpin yang efektif, dapat mencapai tujuan organisasi betapapun kompleknya tujuan. Pemimpin juga dapat menunjukkan kemampuannya untuk membuat yang kompleks menjadi sederhana, dan menentukan tujuan-tujuan yang bebas konflik.
- c. Menurut model kepuasan partisipan, organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan anggotanya. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengatur dan mengusahakan sumber daya organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan anggotanya.
- d. Menurut model fungsi sosial, organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat melakukan sesuatu atau lebih hal bagi masyarakat. Tarcot Parsons yang melihat organisasi sebagai sistem menyatakan bahwa semua sistem sosial harus memecahkan empat masalah dasar yaitu : adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan latensi.
- e. Menurut model kontradiksi yang dikemukakan oleh John Rohrbaugh, organisasi memiliki atau menghadapi lingkungan, tujuan, anggota dan pilihan waktu yang bersifat plural dan mengandung potensi konflik. Pemimpin yang efektif mempunyai kemampuan untuk menghadapi dan mengatasi organisasi yang memiliki unsur-unsur yang plural dan tidak bebas konflik itu. Pluralitas di dalam organisasi harus dilihat sebagai kekayaan, keindahan, dan oleh karena itu setiap unsur yang ada di dalam organisasi harus dijaga dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi. Setiap perbedaan dan konflik sangat



mungkin terjadi, tetapi pemimpin yang efektif harus mampu mengelola perbedaan, jangan sampai menjadi sumber konflik yang menghancurkan organisasi.

## B. Kepala Madrasah

### 1. Pengertian kepala madrasah

Istilah kepala madrasah terdiri dari kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah atau suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran.<sup>44</sup>

Kepala madrasah adalah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>45</sup>

Kepala madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah.<sup>46</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>44</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op.Cit.* hala. 16-17

<sup>45</sup> Kompri, *Op.Cit.*, hal.1

<sup>46</sup> HM. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2011.

Jabatan kepala madrasah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu madrasah/madrasah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Menjadi seorang kepala madrasah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala madrasah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang standar kepala madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

## **2. Standar kualifikasi dan kompetensi kepala madrasah**

Adapun secara rinci isi Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tersebut adalah sebagai berikut:

### **a. Kualifikasi umum**

- 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala madrasah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang madrasah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan
- 4) 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.<sup>47</sup>

b. Kualifikasi khusus menyangkut :

- 1) Berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana akan menjadi kepala madrasah;
- 2) Mempunyai sertifikat pendidik sebagai guru sesuai jenjangnya;
- 3) Mempunyai sertifikat kepala madrasah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.<sup>48</sup>

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala madrasah/madrasah adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi kepribadian; (2) Kompetensi Manajerial; (3) Kompetensi Kewirausahaan; (4) Kompetensi Supervisi; (5) Kompetensi Sosial.<sup>49</sup> Adapun penjelasannya sebagai berikut:

**Tabel. 2.1**  
**Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah**

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di madrasah 1.2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin. 1.3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah. 1.4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi 1.5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala madrasah 1.6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

<sup>47</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah.

<sup>48</sup> *Ibid*

<sup>49</sup> *Ibid*

2	Manajerial	<p>2.1.Menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.</p> <p>2.2.Mengembangkan organisasi madrasah sesuai dengan kebutuhan</p> <p>2.3.Memimpin madrasah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya madrasah secara optimal.</p> <p>2.4.Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.</p> <p>2.5.Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.</p> <p>2.6.Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.</p> <p>2.7.Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.</p> <p>2.8.Mengelola hubungan madrasah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan madrasah.</p> <p>2.9.Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didikbaru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.</p> <p>2.10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.</p> <p>2.11. Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.</p> <p>2.12. Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah.</p> <p>2.13. Mengelola unit layanan khusus madrasah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di madrasah.</p> <p>2.14. Memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya madrasah secara optimal.</p> <p>2.15. Mengelola perubahan dan</p>
---	------------	--



		<p>pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif</p> <p>2.16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya</p>
3	Kewirausahaan	<p>3.1.Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah/madrasah</p> <p>3.2.Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif</p> <p>3.3.Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.</p> <p>3.4.Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah</p> <p>3.5.Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.</p> <p>3.6.Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan madrasah</p>
4	Supervisi	<p>4.1.Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru</p> <p>4.2.Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat</p> <p>4.3.Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru</p>
5	Sosial	<p>1.1.Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan madrasah</p> <p>1.2.Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.</p> <p>1.3.Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.</p>

### 3. Tugas dan fungsi kepala madrasah

Tugas utama kepala madrasah sebagai pemimpin adalah *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, motivator dan *entrepreneur* yang disingkat dengan emanslime.<sup>50</sup> Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam rangka memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala madrasah dituntut untuk mampu berperan ganda, baik sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helpers*, dan *resource linker*.

- a. *Catalyst*, berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik,
- b. *Solution givers*, berperan mengingatkan terhadap tujuan akhir dari perubahan,
- c. *Proces helpers*, berperan membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah dan membina hubungan antara pihak-pihak yang terkait, dan
- d. *Resource linkers*, berperan menghubungkan orang dengan sumber dana yang diperlukan.<sup>51</sup>

Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan madrasah, yaitu:

- a. Kepala madrasah harus dapat memperlakukan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan di antara mereka yaitu guru, staf dan para siswa.
- b. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu madrasah hendaknya selalu mendapatkan saran anjuran dari kepala madrasah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara

<sup>50</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Op.Cit*, hal. 33

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 181.

bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

- c. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya. Kepala madrasah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
- d. Kepala madrasah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di lingkungan madrasah.
- f. Kepala madrasah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu kepala madrasah harus selalu membangkitkan semangat para guru, staf, dan siswa.
- g. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya.<sup>52</sup>

## C. Konsep Madrasah Efektif

### 1. Pengertian madrasah efektif

Madrasah merupakan suatu institusi yang didalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Sebagai institusi pendidikan formal, madrasah dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lainnya sehingga mereka dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja

<sup>52</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Loc.Cit.*, hal.28-29.

pada lapangan pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilannya.

Keberhasilan madrasah merupakan ukuran bersifat mikro yang didasarkan pada tujuan dan sasaran pendidikan pada tingkat madrasah sejalan dengan tujuan pendidikan nasional serta sejauhmana tujuan itu dapat dicapai pada periode tertentu sesuai dengan lamanya pendidikan yang berlangsung di madrasah. Berdasarkan sudut pandang keberhasilan madrasah tersebut, kemudian dikenal madrasah efektif dan madrasah tidak efektif yang mengacu pada sejauh mana madrasah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, madrasah disebut efektif jika madrasah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian umum madrasah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Suatu madrasah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh madrasah, sebaliknya madrasah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah. Sedangkan menurut Aan Komariah et.al., madrasah efektif adalah madrasah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa.<sup>53</sup>

Efektifitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran atau tujuan (kualitas, kuantitas dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektifitas adalah hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan. Madrasah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan.<sup>54</sup>

Prestasi menjadi tujuan madrasah efektif adalah Madrasah yang membuat prestasi, tidak saja pada siswa, tetapi pada semua komponen yang melingkupinya. Madrasah efektif juga terkait dengan kualitas.

---

<sup>53</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit*, hal. 34

<sup>54</sup> *Ibid*



Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari lulusan yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan misalnya nilai UAN, prestasi olahraga, prestasi pentas seni, kualitas tamatan.

Efektifitas madrasah menunjukkan adanya proses perekayasaan sebagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di madrasah secara optimal. Efektifitas madrasah merujuk pada pemberdayaan semua komponen madrasah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi.<sup>55</sup>

## 2. Ciri madrasah efektif

Ada beberapa ahli yang berhasil mengidentifikasi ciri-ciri madrasah efektif, beberapa di antaranya adalah Squires, et.al, dan Scheerens. David A. Squires, et.al. berhasil merumuskan ciri-ciri madrasah efektif yaitu: (1) adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala madrasah, guru, siswa, dan karyawan di madrasah; (2) memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas; (3) mempunyai standar prestasi Madrasah yang sangat tinggi; (4) siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan; (5) siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; (6) adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi; (7) siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi; (8) para siswa diharapkan mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum; dan (9) kepala madrasah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan

---

<sup>55</sup> *Ibid*, hal. 35

memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.<sup>56</sup>

Sementara itu, Jaap Scheerens menyatakan bahwa madrasah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu; (1) kepemimpinan yang kuat; (2) penekanan pada pencapaian kemampuan dasar; (3) adanya lingkungan yang nyaman; (4) harapan yang tinggi pada prestasi siswa; (5) dan penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa. Mackenzie mengidentifikasi tiga dimensi pendidikan efektif yaitu kepemimpinan, keefektifan dan efisiensi serta unsur pokok dan penunjang masing-masing dimensi tersebut. Sementara Edmons menyebutkan bahwa ada lima karakteristik madrasah efektif yaitu: (1) kepemimpinan dan perhatian kepala Madrasah terhadap kualitas pengajaran, (2) pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran, (3) iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran, (4) harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa.<sup>57</sup>

Tinjauan yang lebih komprehensif mengenai madrasah efektif dilakukan oleh Edward Heneveld yang mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 faktor yang berkenaan dengan madrasah efektif yaitu : (1) dukungan orangtua siswa dan lingkungan, (2) dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, (3) dukungan materi yang cukup, (4) kepemimpinan yang efektif, (5) pengajaran yang baik, (6) fleksibilitas dan otonomi, (7) waktu yang cukup di Madrasah, (8) harapan yang tinggi dari siswa, (9) sikap yang positif dari para guru, (10) peraturan dan disiplin, (11) kurikulum yang terorganisir, (12) adanya penghargaan dan insentif, (13) waktu pembelajaran yang cukup, (14) variasi strategi pengajaran, (15) frekuensi

---

<sup>56</sup> Moerdiyanto, *Op.Cit*, hal. 4

<sup>57</sup> *Ibid*, hal. 5

pekerjaan rumah, dan (16) adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.<sup>58</sup>

Ciri-ciri madrasah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan Madrasah.

**Tabel 2.2**  
**Ciri-ciri Madrasah efektif**<sup>59</sup>

Ciri-ciri	Indikator
Tujuan madrasah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan madrasah : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinyatakan secara jelas</li> <li>• Digunakan untuk mengambil keputusan</li> <li>• Dipahami oleh guru, staf, dan siswa</li> </ul>
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala madrasah	Kepala madrasah : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisa dihubungi dengan mudah</li> <li>• Bersikap responsif kepada guru dan siswa</li> <li>• Responsif kepada orang tua dan masyarakat</li> <li>• Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran</li> <li>• Menjaga rasio ideal antara guru dengan siswa</li> </ul>
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi</li> <li>• Menekankan pada hasil akademis</li> <li>• Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa</li> </ul>
Ada kerjasama kemitraan antara madrasah, orang tua, dan masyarakat	Madrasah : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi secara positif dengan orang tua</li> <li>• Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat</li> <li>• Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan</li> <li>• Mengahdiri acara-acara penting di Madrasah</li> </ul>
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi	Madrasah : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapi, bersih, dan aman secara fisik</li> </ul>

<sup>58</sup> *Ibid*,

<sup>59</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Op.Cit*, hal. 38-39

siswa untuk belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipelihara secara baik</li> <li>• Memberi penghargaan kepada orang berprestasi</li> <li>• Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa.</li> </ul> Siswa : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menaati aturan Madrasah</li> <li>• Menjalankan tugas atau kewajiban tepat waktu</li> </ul>
Kemajuan siswa sering dimonitor	Guru memberi siswa : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas yang tepat</li> <li>• Umpan balik seara cepat</li> <li>• Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal</li> <li>• Penilaian hasil belajar dari berbagai segi</li> </ul>
Menekankan kepada keberhasilan siswa	Siswa : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal</li> <li>• Memperoleh ketrampilan yang esensial</li> </ul> Kepala madrasah : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial</li> <li>• Menerima bahan yang memadai untuk mengerjakan ketrampilan yang esensial</li> </ul>
Komitemen yang tinggi dari SDM madrasah terhadap program pendidikan	Guru : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sosial</li> <li>• Menunjukkan profesionalisme dalam bekerja</li> </ul>

### 3. Komponen madrasah efektif

Komponen-komponen utama madrasah efektif adalah input, proses, *output* dan *outcome*. Penelitian yang secara keseluruhan mengkaji komponen-komponen itu serta bagaimana hubungan yang terjadi antara input dan proses dengan output madrasah. Pengalaman di berbagai negara menunjukkan bahwa studi keefektifan madrasah telah banyak membantu dalam memecahkan masalah pendidikan dalam kaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.



Madrasah adalah suatu sistem yang mencakup banyak aspek baik input, proses, output maupun outcome serta tatanan yang ada dalam madrasah tersebut. Dalam kaitan ini Bosker dan Guldemon yang dikutip Moerdiyanto mengembangkan sistem madrasah efektif yang terdiri dari lima komponen yaitu : konteks, input, proses, output, dan outcome. Komponen konteks, misalnya adalah kebutuhan masyarakat, lingkungan madrasah, dan kebijakan pendidikan; komponen input, misalnya, adalah sumber daya dan kualitas guru. Komponen proses, misalnya adalah iklim madrasah dan kurikulum; dan komponen output, misalnya, adalah hasil belajar siswa dan pencapaian keseluruhan. Sedangkan komponen *outcome* misalnya adalah kesempatan kerja dan penghasilan.<sup>60</sup>

Secara operasional, dapat saja komponen keefektifan madrasah mengacu pada yaitu *input, proses, dan outcome* yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan, kondisi serta keterbatasan yang ada baik model, teori, serta metodologi maupun hal-hal yang bersifat teknis. Komponen proses ditinjau dari tiga variabel yaitu kepuasan kerja guru, partisipasi orangtua siswa dan iklim madrasah. Komponen *outcome* terdiri dari dua variabel yaitu hasil belajar siswa dan konsep diri siswa. Pengertian input madrasah, kepuasan kerja guru, partisipasi orangtua siswa, iklim madrasah, hasil belajar siswa, dan konsep diri siswa, masing-masing diuraikan sebagai berikut.

Aspek input madrasah adalah keseluruhan sumber daya madrasah yang mencakup tiga aspek yaitu karakteristik madrasah, karakteristik guru, dan karakteristik siswa. Karakteristik madrasah terdiri dari 6 indikator yaitu : (1) luas gedung, (2) luas laboratorium, (3) luas perpustakaan, (4) banyaknya ruang kelas, (5) banyaknya siswa, dan (6) banyaknya dana yang dialokasikan di madrasah. Karakteristik guru terdiri dari 4 indikator yaitu : (1) umur, (2) pendidikan, (3) pengalaman mengajar, dan (4) gaji guru. Karakteristik siswa terdiri dari 4

---

<sup>60</sup> Moerdiyanto, *Op.Cit*, hal. 6

indikator yaitu : (1) jumlah jam belajar siswa di rumah, (2) jumlah jam les mata pelajaran, (3) pendidikan orangtua siswa, dan (4) besarnya penghasilan orangtua siswa.<sup>61</sup>

Kepuasan kerja guru adalah keseluruhan perasaan guru berkenaan dengan berbagai aspek pekerjaannya yang meliputi lima aspek yaitu : (1) sumber daya pendidikan, (2) proses belajar mengajar, (3) prestasi madrasah, (4) penghasilan dan penghargaan, dan (5) kebebasan melakukan aktifitas. Iklim madrasah adalah keseluruhan harapan, pendapat, dan pengalaman yang dirasakan oleh guru berkenaan dengan situasi kerjanya yang meliputi lima aspek yaitu: (1) kondisi fisik dan fasilitas madrasah, (2) cara kerja dan gaya kepemimpinan kepala madrasah, (3) harapan pada prestasi madrasah, (4) hubungan kerja, (5) ketertiban/ disiplin madrasah.<sup>62</sup>

Sementara itu, partisipasi orangtua siswa terdiri dari 9 indikator yaitu partisipasi dalam : (1) ikut menentukan kebijakan dan program madrasah, (2) ikut mengawasi pelaksanaan kebijakan dan program madrasah, (3) pertemuan rutin di madrasah, (4) kegiatan ekstrakurikuler, (5) mengawasi mutu madrasah, (6) pertemuan BP3, (7) membiayai pendidikan, (8) mengembangkan iklim madrasah, dan (9) partisipasi dalam pengembangan sarana dan prasarana madrasah.<sup>63</sup>

Hasil belajar siswa merupakan pengetahuan yang dicapai siswa pada sejumlah mata pelajaran di madrasah. Sedangkan konsep diri siswa adalah pandangan dan penilaian siswa mengenai keseluruhan dirinya yang meliputi dua aspek yaitu : aspek internal diri yang terdiri dari identitas diri, perilaku diri, dan penilaian diri; dan aspek eksternal diri yang terdiri dari fisik diri, etika moral diri, personal diri, famili diri, dan sosial diri.

---

<sup>61</sup> *Ibid*, hal. 7

<sup>62</sup> *Ibid*,

<sup>63</sup> *Ibid*

#### 4. Peran kepala madrasah dalam mewujudkan madrasah efektif

Di setiap organisasi posisi dan peran pimpinan selalu sangat sentral. Maju dan mundurnya organisasi sangat tergantung pada sejauh mana pimpinan mampu berimajinasi untuk memajukan organisasinya. Demikian pula dalam konteks madrasah sebagai organisasi, maka posisi kepala madrasah juga sangat penting dalam memajukan lembaga yang dipimpinnya. Bila mutu pendidikan di suatu madrasah hendak diperbaiki, maka kuncinya ada pada kepemimpinan yang kuat.<sup>64</sup>

Kepala madrasah sebagai individu yang bertanggung jawab di madrasah mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karenanya, kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong sumber daya madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus mampu memobilisasi sumber daya madrasah, dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program madrasah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat dan penciptaan iklim madrasah.<sup>65</sup> Dengan demikian dapat dipahami bahwa peran kepala madrasah sebagai *leader*, harus memiliki beberapa kemampuan yang meliputi kemampuan baik dari segi kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Oleh sebab itu untuk memenuhi kebutuhan tersebut tak lepas dari peran kepala madrasah sebagai pengelola dalam lembaga pendidikan. Adapun yang dimaksud dengan peran kepala madrasah dalam

---

<sup>64</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2007, hal. 2

<sup>65</sup> E. Mulyasa, *Op.Cit*, hal. 182.

meningkatkan mutu pendidikan di sini adalah usaha-usaha yang dilakukan kepala madrasah untuk mencapai kemajuan dan kesempurnaan pendidikan yang dipercayakan kepadanya.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional yang dikutip oleh Jamal Ma'mur Asmani bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang meliputi perannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator sebagai berikut:<sup>66</sup>

a. Peran kepala madrasah sebagai edukator

Sebagai edukator, kepala madrasah bertugas untuk membimbing guru, tenaga kependidikan, peserta didik, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi teladan yang baik. Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class* dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah sebagai berikut: a) mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, atau pendidikan lanjutan; b) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik; c) menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran; dan sebagainya.

---

<sup>66</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Loc.Cit.*, hal. 36-45



b. Peran kepala madrasah sebagai manajer

Untuk melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk: a) memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif; b) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya; dan c) mendorong keterlibatan seluruh yang menunjang program madrasah.<sup>67</sup>

c. Peran kepala madrasah sebagai administrator

Administrasi merupakan suatu proses yang menyeluruh dan terdiri dari bermacam kegiatan atau aktivitas di dalam pelaksanaannya. Sebagai administrator, kepala madrasah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di madrasah. Aktivitas administratif adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan pencatatan, penyusunan dan dokumentasi program dan kegiatan madrasah. Secara spesifik, kepala madrasah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

d. Peran kepala madrasah sebagai supervisor

Supervisi juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan.<sup>68</sup> Kepala madrasah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Supervisi kepala madrasah dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Di antara tugas-tugas kepala madrasah sebagai supervisor adalah: 1) Membantu stafnya menyusun program; 2)

<sup>67</sup> Mulyasa, *Op.Cit.*, hal. 103.

<sup>68</sup> M. Daryanto, *Op.Cit.*, hal. 84;

Membantu stafnya mempertinggi kecakapan dan keterampilan mengajar; dan 3) Mengadakan evaluasi secara kontinyu tentang kesanggupan stafnya dan tentang kemajuan program pendidikan pada umumnya.

Keberhasilan peran kepala madrasah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh: 1) meningkatnya kesadaran guru dan staf untuk meningkatkan kinerjanya; dan 2) meningkatkan keterampilan guru dan staf dalam melaksanakan tugasnya.

e. Peran kepala madrasah sebagai *leader*

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya madrasah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program madrasah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat, penciptaan iklim madrasah, dan sebagainya.

f. Peran kepala madrasah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Peran kepala madrasah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktir, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel.

g. Peran kepala madrasah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat tumbuh melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

#### **D. Kajian Terdahulu**

Dalam tinjauan pustaka ini, akan dipaparkan beberapa referensi buku yang membahas tentang kepemimpinan dan supervisi kepala madrasah diantaranya buku yang berjudul “Kepemimpinan yang efektif” karya Nawawi & M. Martini Hadari. Dalam buku ini banyak memberikan informasi dan pemahaman bermanfaat yang relevan dengan konsep kepemimpinan, gaya kepemimpinan serta memberikan gambaran dasar (basic) tentang konsep kepemimpinan yang efektif. E. Mulyasa, dalam buku yang berjudul “Menjadi Kepala Madrasah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK”. Buku tersebut menjelaskan tinjauan umum tentang peran kepala madrasah dalam menyukkseskan MBS dan KBK. Buku ini hanya terbatas pada teori dan belum menyentuh tataran praktis dan realitas di lapangan. Aan Komariah dan Cepi Triatna, dalam bukunya yang berjudul “visionary leadership menuju madrasah efektif”. Buku ini secara komprehensif detail, dan teknis menjelaskan beberapa persoalan terkait erat antara kepemimpinan visioner, budaya organisasi dan kualitas lulusan.

Sama halnya dengan buku Wahyosumidjo yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya” buku ini berisi empat macam kategori pokok bahasan: pertama, masalah kepemimpinan dan organisasi yang ditinjau dari kaidah teoritik. Kedua, profil kepala madrasah menurut tugas dan fungsinya. Ketiga, tanggungjawab kepala madrasah dalam pembinaan program pembelajaran, kesiswaaan, staf,

anggaran belanja, sarana prasarana, serta hubungan kerja sama madrasah dengan masyarakat. keempat, usaha pembinaan kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Penelitian Sri Puji Astutik, tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru (Studi Kasus SDN Bumiaji 1 Batu Malang). Penelitian yang dilakukan Astutik lebih difokuskan pada persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru, serta membahas tentang faktor pendukung dan penghambat yang harus dihadapi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan di sekolah dasar negeri yang berbeda dengan lokasi penelitian yang akan peneliti lakukan.<sup>69</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin, yaitu penelitian tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Dasar Berprestasi (Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu Malang). Penelitian Arifin ini terfokus pada kepemimpinan kepala madrasah yang berhasil dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan madrasah secara menyeluruh sehingga tidak membahas secara rinci masalah upaya pengembangan profesionalisme guru.<sup>70</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Athik illa Qurroti, yaitu penelitian tentang Upaya Kepemimpinan Transformasional Menuju Madrasah Efektif; Studi Kasus di MTs Surya Buana Malang. Penelitian Arifin ini terfokus pada kepemimpinan transformasional hendaknya mengintegral dalam sikap mental (*mindset*) kepala madrasah dalam memimpin madrasahnyanya, meski tidak akan terbebas dari tantangan-tantangan. Mengingat kepemimpinan transformasional tidak hanya bekerja efektif dalam sebuah konteks pekerjaan,

---

<sup>69</sup> Astutik, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Pembinaan Profesionalisme Guru*, Tesis, Studi Kasus SDN Bumiaji 1 Batu Malang, 2002

<sup>70</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kepala madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Dasar Berprestasi*, Disertasi, Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mambaul Ulum, dan SDN Ngaglik I Batu Malang, 1998.



melainkan mampu membangun perubahan, yang pada gilirannya akan menjalankan fungsi fasilitatif yang khas bagi perubahan pendidikan (*educational change*) dan berkontribusi pada perbaikan organisasi (*organizational improvement*), keefektifan kerja, dan kultur madrasah.<sup>71</sup>

**Tabel 2.3. Perbedaan dan persamaan penelitian**

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Sri Puji Astutik	Kepemimpinan kepala madrasah	Persepsi guru terhadap pembinaan profesionalisme guru, serta membahas tentang faktor pendukung dan penghambat yang harus dihadapi oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
2	Arifin	Kepemimpinan kepala madrasah	kepemimpinan kepala madrasah yang berhasil dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pendidikan Madrasah secara menyeluruh sehingga tidak membahas secara rinci masalah upaya pengembangan profesionalisme guru.
3	Athik illa Qurroti	Kepemimpinan kepala madrasah	Hanya berfokus pada tipe kepemimpinan transformasional Subyek yang diteliti berbeda

Dari kajian di atas belum ada yang berupaya mendeskripsikan kepemimpinan madrasah efektif maka tulisan ini berupaya untuk mengungkapkan dan mengkaji kepemimpinan efektif kepala madrasah dari segi tipe kepemimpinan, pengambilan keputusan, pengawasan dan keberhasilan kepemimpinan di Badan Pelaksanan Pendidikan Ma'arif NU Raudlotul Mu'allimin Wedung (Studi Kasus di MTs NU dan MA NU Raudlotul Mu'allimin Wedung Demak).

<sup>71</sup> Athik illa Qurroti, "Upaya Kepemimpinan Transformasional Menuju Madrasah Efektif"; Studi Kasus di MTs Surya Buana Malang. 1998.

### E. Kerangka Pemikiran

Pendidikan merupakan suatu jalan untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, madrasah yang merupakan wadah atau tempat dilaksanakannya proses pendidikan diharapkan mampu menghasilkan lulusan/output yang bermutu dan berkualitas.

Untuk mewujudkan hal tersebut, madrasah akan menghadapi berbagai permasalahan bukan hanya terdapat pada alat-alat pendukung madrasah, finansial dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut kepemimpinan seorang kepala madrasah serta tenaga pendidik yang mengelola madrasah.

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

Kepemimpinan sebagai kemampuan melakukan persuasi orang-orang lain untuk bekerja sama di bawah arahnya sebagai suatu tim untuk menyelesaikan tujuan-tujuan tertentu yang dirancang. Oleh karena itu dibutuhkan kualitas dan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan efektif merupakan jawaban dari problem-problem yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam mengelola lembaga agar rencana yang dibuat dengan tujuan yang dicapai sesuai dan berhasil, dan dapat terwujudnya madrasah yang efektif/unggul.

Hadari Nawawi dan Martini, dalam bukunya kepemimpinan yang efektif menyatakan bahwa anggota kelompok mau menerima pengaruh dan pengarahan seorang pemimpin, hanya jika mereka memandangnya sebagai

seorang yang dapat menyediakan sarana guna pemenuhan kebutuhan mereka.<sup>72</sup>

Kepala madrasah sebagai *leader* dalam dunia pendidikan hendaknya menjauhkan diri dari sikap otoriter. Kepala madrasah hendaknya tidak perlu merasa statusnya lebih tinggi dan menempatkan dirinya di luar dan di atas kelompok (*working on a group*) sehingga melulu menuntut untuk dihormati, melainkan ia merasa bahwa ia tempatnya berada di tengah-tengah para staf (*working with a group*).

Hal lain yang juga tidak kalah pentingnya sebagai indikasi profesionalitas kepala madrasah adalah adanya transparansi. Transparansi akan menjadikan semua pihak mengetahui tentang pengelolaan pendidikan di madrasah sehingga dapat mendorong tumbuhnya rasa senasib dan sepenanggungan serta secara emosional akan nampak keinginan para warga madrasah untuk ikut memajukan madrasah.

Kepemimpinan efektif dijelaskan dalam bagan berikut ini :



**Gambar 2.1**  
**Bagan Kepemimpinan Efektif**

<sup>72</sup> Hadari Nawawi dan Martin, *Op.Cit*, hal. 5