Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Madrasah Di MI Yaa Bunayya Blitar

The Leadership's Style of Madrasa Principals in Madrasa Culture Development at Islamic Elementary School Yaa Bunayya Blitar

Imam Tholabi¹, Yasin Nur Falah²

¹ Institut Agama Islam Negeri Kediri, ² Institut Agama Islam Tribakti

¹ fauzanfathatullah@gmail.com; ² yesnurfalah@gmail.com

Abstract

This research specifically looks at the leadership style of the principal at Islamic Elementary Education Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar in developing the culture of the madrasa. The research method, this study uses a descriptive qualitative approach. The location of this research is Islamic Elementary Education Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar. The data analysis used single case analysis, while checking the validity of the data by triangulation, peer discussion and attendance extension. The end of this study found 1) The leadership style of the head of the madrasa in the development of madrasa culture at Islamic Elementary Education Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar tends to be democratic by looking at the leadership style of the headmaster which is related to the behavior of the entire madrasa family and the community, building effective communication with subordinates and understanding their subordinates. by accepting the differences in the activities carried out. 2) Obstacles or obstacles to the leadership style of the head of Islamic Elementary Education Yaa Bunayya Dandong Srengat in developing madrasah culture in the form of obstacles caused by the lack of awareness of all madrasa members to implement madrasah regulations voluntarily.

Key Word: *Leadership Style, Madrasa Principal, Madrasa Culture*

Abstrak

Penelitian ini secara khusus melihat gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya madrasah di MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar. Metode penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif. Lokasi penelitian ini di MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar. Akhir penelitian ini menemukan 1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan budaya madrasah di MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar cenderung demokratis dengan melihat gaya kepemimpinan kepala madrasah yang berhubungan dengan perilaku seluruh keluarga besar madrasah dan masyarakat, membangun komunikasi yang efektif dengan bawahan serta memahami anak buahnya dengan menerima perbedaan-perbedaannya pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. 2) Kendala atau hambatan gaya kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya

Dandong Srengat dalam pengembangan budaya madrasah berupa kendala yang disebabkan belum adanya kesadaran dari seluruh warga madrasah untuk menjalankan peraturan madrasah secara sukarela.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Budaya Madrasah*

Pendahuluan

Salah satu tantangan kepemimpinan adalah mampu menciptakan budaya sekolah atau madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Meskipun, selama ini, kepala sekolah selalu dipahami mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri yang menjadi kekhasan. Segenap guru dan karyawan selalu diorientasikan untuk mengikuti gaya kepemimpinan tersebut. Situasi inilah yang terjadi di MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar.¹

Hasil pengamatan, selama ini sumbangsih kepala madrasah dalam menciptakan budaya madrasah terlihat lebih baik dari periode-periode sebelumnya. Terbukti, beberapa pernyataan guru yang merasa pemimpinnya tidak seperti pemimpin formal, akan tetapi sebagai pemimpin kultural. Artinya, pemimpin yang setiap saat mampu diajak berdiskusi dan mendengar segala keluhan dari guru dan karyawan.²

Sejatinya, dalam Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen yaitu merencanakan dan mengorganisasi, tetapi peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³ Hal ini merupakan bukti bahwa pemimpin boleh jadi manajer yang lemah apabila perencanaannya jelek yang menyebabkan kelompok berjalan ke arah yang salah.

Akibatnya walaupun dapat menggerakkan tim kerja, namun mereka tidak berjalan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Guna menyikapi tantangan globalisasi yang ditandai dengan adanya kompetisi global yang sangat ketat dan tajam.

Menurut Neprializa Budaya sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan kualitas sekolah. Menurutnya juga kondisi ini mengingat bahwa budaya sekolah berkaitan erat dengan perilaku dan kebiasaan-kebiasaan warga sekolah untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang persoalan dan memecahkannya di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu proses pendidikan yang efektif dan efisien.⁴

Sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Untuk membantu para kepala sekolah di dalam mengorganisasikan sekolah secara tepat, diperlukan adanya satu esensi pemikiran yang teoretis, seperti kepala sekolah harus bisa memahami teori organisasi formal yang bermanfaat untuk menggambarkan kerja sama antara struktur dan hasil sekolah. Oleh sebab itu dikatakan bahwa "keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil.

Keberhasilan pendidikan di sekolah juga sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam

¹Wawancara dengan Kepala Madrasah, 2 Januari 2021

² Observasi di Madrasah, 2 Januari 2021

³ Jamal Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam. Terjemahan oleh Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan* (Bandung: PT. Syaamil Cipta Media, 2004).

⁴ Neprializa, 'Manajemen Budaya Sekolah', *Jurnal Manajer Pendidikan* 9 No.3 (2015): 419-29.

mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Metode

Pada artikel ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penggunaan metode ini adalah wawancara secara mendalam sesuai fokus penelitian. Sesuai tema penelitian, data banyak diambil dari kepala sekolah dan guru, karena sebagai pemangku kebijakan dan penerima dampak kebijakan. Hasil wawancara ditriangulasi menggunakan studi dokumen dan observasi. Dengan begitu, penelitian ini bisa diselesaikan selama dua bulan⁵.

Temuan dan Pembahasan

Temuan penelitian

Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat yang baik

kita harapkan lahirnya tenaga-tenaga yang berkualitas, tenaga yang siap latih dan siap pakai memenuhi kebutuhan masyarakat bisnis dan industri serta masyarakat lainnya.

Melalui kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat yang baik dapat diharapkan lahir sebuah budaya madrasah dalam aktivitas sehari-hari yang baik.

Nilai dan keyakinan dalam kepemimpinan menjadi landasan filosofi semangat madrasah (*spirit of madrasah*), sehingga madrasah dapat bergerak sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan.⁶ Nilai dan keyakinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat tentang madrasah yang dipimpinnya merupakan dimensi terdalam dari nilai-nilai universal yang diemban, sekaligus merupakan refleksi dari nilai dan keyakinan masyarakat madrasah.

Dalam kepemimpinannya, kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat menekankan pada budaya madrasah yang berhubungan dengan perilaku seluruh keluarga besar madrasah dan masyarakat.⁷ Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat mempunyai prinsip bahwa pendidikan akan berhasil baik, manakala komponen pelaku pendidikan (kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan dan siswa), telah tertanam sikap disiplin pada diri mereka masing-masing dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain itu, kepala sekolah juga menerapkan nilai religious. Nilai-nilai religius yang dikembangkan dalam budaya tercermin dalam budaya 5 S (senyum, sapa, salam, santun dan salawat), tertib berdoa, tertib murojaah, tertib mengaji, tertib belajar dan sholat

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).

el Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education
Volume 3, Nomor 1, Maret 2021

⁶ Alan G. Cowling and Philip James, *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations* (New Jersey: Prentice Hall, 1994).

⁷Wawancara dengan Kepala Madrasah, 2 Januari 2021

berjamaah. Kegiatan-kegiatan religius yang di kembangkan MI Yaa Bunayya Dandong Srengat adalah budaya 5 S (senyum, sapa, salam, santun dan salawat), berdoa sebelum dan sesudah belajar, setiap pagi muraja'ah dan membaca Al-Qur'an, sholat Dhuha dan Sholat Dzuhur berjamaah, pondok Romadlon yang harus mabit (bermalam) di sekolah dan peringatan hari-hari besar agama islam seperti; maulid Nabi, Isro' Mi'roj, tahun baru hijriyah. ujuan dikembangkan nilai religius selain untuk menanamkan nilai-nilai keagamaan terutama ketauhidan pada warga madrasah disamping itu untuk mengikuti lomba-lomba yang diadakan oleh sekolah dan hal ini juga didukung oleh wali murid dengan berperan aktif diantaranya memberikan bantuan dan berpartisipasi untuk mengikuti kegiatan hari besar Islam yang diadakan madrasah.⁸

Dalam kepemimpinannya, kepala madrasah juga bersikap demokratis dalam menyelesaikan masalah. Kepala MI Yaa Bunayya selalu bersikap demokratis dalam memecahkan masalah dan selalu menekankan budaya musyawarah. Untuk itu memanfaatkan rapat tersebut sebagai forum untuk mengevaluasi berbagai kegiatan dalam lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya adalah kegiatan belajar mengajar. Metode untuk menyelesaikan masalah secara demokratis dengan cara melakukan rapat secara berkala. Dengan demikian, rapat madrasah menjadi bagian penting untuk memecahkan berbagai masalah, baik berkaitan dengan peserta didik, tenaga kependidikan, maupun pengembangan madrasah ke arah yang lebih baik.⁹ Contoh penyelesaian masalah ketika proses

pembelian tanah untuk lembaga ataupun tentang program madrasah Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat selalu melibatkan wali murid untuk bermusyawarah.

Lebih jauh, Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat juga menyarankan kepada seluruh guru untuk mengembangkan sikap demokratis kepada seluruh siswa yang diimplementasikan dalam pengelolaan proses pembelajaran seperti berikut:

- a. Pendekatan yang digunakan berfokus pada peserta didik dengan merancang rasa ingin tahu dan memotivasi interinsik serta partisipasi peserta didik, sehingga ide pembelajaran dapat datang dari peserta didik.
- b. Peserta didik membangun pengetahuannya sendiri, bukan dibentuk oleh orang lain.
- c. Guru berperan sebagai fasilitator, sehingga tercipta interaksi guru dan peserta didik, peserta didik dengan peserta didik, peserta didik dengan guru terjadi komunikasi multi arah, sikap guru terhadap peserta didik harus menimbulkan rasa nyaman.
- d. Menekankan pada pemahaman peserta didik bukan hafalan dan sekedar mengejar target pembelajaran maupun bahan ujian, tetapi berorientasi pada aktivitas dan proses
- e. Memanfaatkan berbagai sumber belajar (lingkungan, nara sumber, dan penunjang belajar lainnya) tidak hanya dari guru.

Inovasi lain, sebagai pengembangan budaya madrasah dari kepala madrasah adalah Pemberdayaan KKG MI (Kelompok Kerja Guru MI) KKG MI merupakan salah satu sarana komunikasi antara guru-guru. KKG MI ini mempunyai tujuan untuk melatih dan mengembangkan kreatifitas guru, mencari solusi berbagai masalah di lapangan yang

⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah, 2 Januari 2021

⁹Wawancara dengan Kepala Madrasah, 10 Juni 2016

dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar.

Kegiatan semacam ini akan sangat efektif dan efisien apabila difungsikan secara baik, dengan berbagai agenda yang jelas berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab guru, misalnya penyusunan/pembuatan perangkat pembelajaran seperti; Silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Analisis Evaluasi, Pembuatan Soal UAS dan lain-lain.

Di samping itu, KKG MI berfungsi untuk *refreshing* setelah mereka bertemu secara langsung dengan kawan-kawan guru yang lain, juga berguna untuk mengevaluasi kemampuan diri sendiri masing-masing, sehingga dengan belajar bersama-sama melalui kegiatan KKG tersebut, dapat meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga profesional pendidikan terkait dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

Pembahasan

Dalam bagian ini, penulis akan membahas: 1. Gaya Kepemimpinan Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar dalam Pengembangan Budaya Madrasah, 2. Kendala atau Hambatan Kepemimpinan Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar dalam Pengembangan Budaya Madrasah.

A. Gaya Kepemimpinan Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Dalam Pengembangan Budaya Madrasah

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang kepala madrasah dalam memimpin bawahan, mengatur dan merumuskan, menerapkan suatu pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu dicapai.

Gaya kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat dalam memimpin bawahan dengan dirumuskannya aturan-aturan yang dibuat bersama seluruh guru lalu dilaksanakan bersama untuk dipatuhi. Hal ini dijadikan tata tertib madrasah untuk guru dan siswa. Dari tata tertib tersebut maka ada konsekwensi bagi seluruh warga madrasah yaitu hukuman bagi yang melanggar dan reward bagi yang selalu mentaatinya. Tata tertib tersebut yaitu kedatangan guru dan siswa maksimal sepuluh menit sebelum bel masuk dibunyikan yaitu pukul 06.50 WIB, kecuali guru piket yang harus datang maksimal pukul 06.00 WIB.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain diantaranya; guru sebagai pendidik, tenaga kependidikan dan siswa. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar dengan melalui keteladanan dan tanpa banyak bicara mampu mempengaruhi seluruh warga madrasah untuk mengikuti. Dengan hadir pagi pukul 06.00 WIB, guru piket akan malu ketika kepala madrasah membuka semua pintu kelas dan menyapu ruang kantor. Demikian juga dalam menjaga kebersihan, kepala ma-

drasah tidak malu untuk mengambil sampah yang dibuang sembarangan ataupun selalu mengajak anak-anak untuk mempersiapkan diri dengan berwudlu ketika waktu sholat hampir tiba.

Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, serta mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar dalam mempengaruhi para pengikutnya. Penjelasan yang lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan dikemukakan, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang dimaksud dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.

Ada dua hal yang dilakukan kepala madrasah MI Yaa Bunayya Dandong Srengat terhadap bawahan, yakni:

1. Perilaku mengarahkan

Sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, seperti: menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan yaitu memberi tugas guru sesuai kemampuan yang dimilikinya. Disini

kepala madrasah MI Yaa Bunayya Dandong menentukan siapa yang menjadi waka kurikulum dan tugasnya apa saja dan waka-waka yang lain.

2. Perilaku mendukung

Sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Kepala madrasah MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar dalam semua kegiatan madrasah dibentuk penanggung jawab masing-masing kegiatan. Dari semua Penanggung Jawab diminta membuat proposal kegiatan dan mempresentasikan kegiatan mereka, lalu dimusyawarahkan dan yang terakhir diputuskan untuk disetujui atau tidak. Bila memang itu memberi dampak positif bagi kemajuan lembaga maka akan disetujui.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah MI Yaa Bunayya Dandong Srengat dalam dalam pengembangan budaya madrasah yang berhubungan dengan perilaku seluruh keluarga besar madrasah dan masyarakat meliputi menanamkan sikap disiplin, nilai religius dan memberdayakan guru secara optimal, bersikap demokratis dalam menyelesaikan masalah, memberdayakan MGMP dan menjalin kerja sama dengan masyarakat.

Dalam memberdayakan guru secara optimal kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat meminta komitmen dari guru-guru itu sendiri dalam melaksanakan tugas mendidik dan membimbing anak sehingga akan selalu kondusif kondisi di kelas maupun di luar kelas. Sebab guru merupakan praktisi pendidikan yang berinteraksi secara langsung dengan anak didik. Perlu diketahui, bahwa ujung tombak keberhasilan proses kegiatan belajar mengajar adalah terletak pada guru,

oleh karena itu, dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya guru harus sungguh-sungguh dan profesional, agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal.

Dan guru mempunyai tugas yang sangat penting, tidak hanya mengajar atau mentransfer ilmu saja, namun juga harus mendidik. Dengan demikian, akhirnya mampu menghasilkan lulusan (*output*) yang mempunyai bekal pengetahuan dan ketrampilan serta berakhlakul karimah, sehingga lulusan tersebut dapat berguna di tengah-tengah kehidupan masyarakat dalam menjalani kehidupan mereka.

Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat selalu memantau melalui laporan masing-masing guru tentang apa yang dilakukan guru dalam menjalankan tugas utama di luar sekolah dengan menjadi teladan, selalu berbuat baik, menjaga sholat malam dengan mendoakan anak didiknya serta istiqomah dalam membaca Al Qur'an dengan dibuat program satu hari satu juz wajib untuk semua guru.

Konsep gaya kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Yulk sebagaimana yang dikutip Marno dkk, menjelaskan bahwa gaya pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk gaya, yakni 1) ada yang lebih menekankan pada tugas; 2) ada yang lebih mementingkan pada hubungan; 3) ada yang mementingkan kedua-duanya; dan 4) ada yang mengabaikan kedua-duanya.¹⁰

Menurut analisis peneliti, kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat yang menanamkan sikap disiplin, nilai religius dan memberdayakan guru se-

cara optimal, bersikap demokratis dalam menyelesaikan masalah, memberdayakan guru secara optimal, memberdayakan MGMP dan menjalin kerja sama dengan masyarakat merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan atasan bawahan. Jadi lebih menekankan pada hubungan daripada menekankan pada tugas yang diberikan.

Dalam hal ini, maka hasil penelitian yang dikemukakan oleh peneliti ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hersey, bahwa tipe kepemimpinan yang memperhatikan hubungan daripada tugas teraplikasikan dalam bentuk: 1) *Perkumpulan*: Perhatian mendalam terhadap kebutuhan orang-orang untuk memuaskan hubungan mengarah pada suasana organisasi yang bersahabat dan tempo kerja yang menyenangkan. 2) *Jalan Tengah*: Prestasi organisasi yang cukup dimungkinkan melalui penyeimbangan keharusan penyelesaian pekerjaan dan pada saat yang sama mempertahankan moral orang-orang pada level memuaskan. 3) *Tim*: Penyelesaian kerja berasal dari orang-orang yang merasa terikat terhadap tujuan organisasi mengarah pada hubungan yang berdasarkan saling percaya dan hormat.¹¹

Gaya Kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat dalam pengembangan budaya madrasah yang berkaitan dengan perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahan adalah menjadi problem solver bagi guru atau tenaga kependidikan yang mengalami masalah dan mendengarkan curhat guru dan tenaga kependidikan.

Dalam menggerakkan orang lain guna mencapai tujuan, pemimpin bia-

¹⁰ Triyo Supriyatno Marno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 39.

el Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education
Volume 3, Nomor 1, Maret 2021

¹¹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Terjemahan Oleh Agus Dharma* (Jakarta: Erlangga, 2001), 106.

sanya menampilkan gaya kepemimpinannya dengan bermacam-macam. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Usman, para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berpijak dari perilaku kepemimpinan ini, yaitu 1) yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan 2) yang berorientasi pada bawahan atau karyawan (*employee oriented*)¹²

Gaya yang berorientasi pada tugas lebih memperhatikan pada penyelesaian tugas dengan pengawasan yang sangat ketat agar tugas selesai sesuai dengan keinginannya. Hubungan baik dengan bawahannya diabaikan yang penting bawahan harus bekerja keras, produktif dan tepat waktu.

Sebaliknya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan cenderung lebih mementingkan hubungan baik dengan bawahannya dan lebih memotivasi karyawannya daripada mengawasi dengan ketat. Gaya ini sangat sensitif dengan perasaan bawahannya. Jadi pada prinsipnya yang dipakai pada gaya kepemimpinan yang ini bukan otak tapi rasa yang ada dalam hati. Pemimpin berusaha keras tidak menyakiti bawahannya. Penjabaran gaya kepemimpinan pemimpin terhadap bawahan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. *High-high* berarti pemimpin tersebut memiliki hubungan tinggi dan orientasi tugas yang tinggi juga.
2. *High task-low relation*, pemimpin tersebut memiliki orientasi tugas yang tinggi, tetapi rendah hubungan terhadap bawahan.
3. *Low task-high relation*, pemimpin tersebut lebih mementingkan hubungan dengan bawahan, dengan

sedikit mengabaikan tugas. Teori ini disebut dengan *Konsiderasi* yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti: membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan

4. *Low task-low relation*, orientasi tugas lemah, hubungan dengan bawahan juga lemah.¹³

Dari keempat macam gaya kepemimpinan, kepemimpinan yang paling fatal akibatnya adalah yang keempat. Seorang pemimpin apabila memimpin dengan gaya yang keempat ini, lebih baik turun saja dari kepemimpinannya sebelum hancur organisasi yang dipimpinnya tersebut

Gaya kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat yang diteliti disini sebenarnya merupakan aplikasi dari yang dikemukakan Hersey, bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas antara lain: 1) *Tandus*: Upaya minimum untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan sudah cukup untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. 2) *Tugas*: Efisiensi operasi dihasilkan dari pengaturan kondisi kerja sedemikian rupa sehingga unsur-unsur manusia hanya tercakup dalam kadar minimum.¹⁴

Gaya kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat dalam pengembangan budaya madrasah yang berkaitan dengan menerima perbedaan

¹² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 293-94.

¹³ Triyo Supriyatno Marno, *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 39-40.

¹⁴ Kenneth H. Blanchard Paul Hersey, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Penerjemah Agus Dharma* (Jakarta: Erlangga, 2001), h. 106.

-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan di meliputi: Kepala Madrasah membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan tugas masing-masing, Kepala Madrasah melihat karakteristik guru di bidang pengajaran, Kepala Madrasah jeli melihat tingkat efektivitas penguasaan guru dalam mengajar, Kepala Madrasah memberikan *support*/dorongan kepada guru untuk melanjutkan study, Kepala madrasah memberikan penyegaran, Kepala madrasah menganjurkan untuk meningkatkan wawasan (banyak membaca),

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya.¹⁵ Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Hasil kajian terhadap beberapa referensi menemukan 6 karakteristik kepemimpinan yang baik. Keenam karakter tersebut antara lain:

1. Pemahaman otentitas sejarah keberadaan organisasi.
2. Memahami otentitas sumber-sumber organisasi.
3. Memahami otentitas struktur organisasi.
4. Memahami otentitas kekuatan organisasi
5. Memahami otentitas misi organisasi
6. Memahami otentitas makna organisasi.

Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Danim, ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka.¹⁶ Berikut ini adalah perincian pendapat Hodge tentang sepuluh karakteristik pemimpin yang efektif.

1. Memiliki misi.
2. Pemimpin yang efektif memiliki fokus untuk mencapai tujuan-tujuan yang akan membuat misi menjadi kenyataan.
3. Pemimpin yang efektif memenangi dukungan untuk visinya dengan memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.
4. Pemimpin yang efektif secara alami lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya.
5. Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana mereka bekerja paling efisien dan efektif.
6. Pemimpin yang efektif secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan.
7. Pemimpin yang efektif tidak mencoba menjadi orang lain.
8. Pemimpin yang efektif secara alami mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektifitas alam.
9. Pemimpin yang efektif menarik orang lain.
10. Pemimpin yang efektif terus mengembangkan kekuatan dalam

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 293.

¹⁶ Sudarman Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional Dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010), 10–16.

rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan yang baru.¹⁷

Dalam upaya menuju kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif, setidaknya para pemimpin harus dilatih sesuai dengan corak pendekatan perilaku. Latihan-latihan itu dapat diwujudkan melalui:¹⁸

1. Meneladani Seorang Tokoh (*Al-Qudwah*)

Yaitu melalui magang dengan seorang pemimpin yang berpengaruh, melihat sikap dan perilakunya. Tetapi dengan metode seperti itu akan timbul dua catatan, *pertama*, bahwa kesalahan dapat berpindah secara terselubung yang kadang dapat membunuh atau menghancurkan, karena ketidakmampuan sosok yang dilatih ini merupakan tanggung jawab sang tokoh. *Kedua*, merealisasikan apa yang dinamakan *personifikasi*, yang merupakan penjelmaan potret pemimpinnya. Oleh karena itu, kita tidak dikatakan telah mendidik seorang pemimpin baru, tetapi itu seperti seseorang yang berhenti berjalan untuk beberapa saat dan tidak dapat melangkah walau satu langkah serta tidak tahu penyebabnya. Karena kita hanya menjiplak seorang pemimpin teladan secara bulat dengan seluruh aspek positif dan negatifnya.

2. Latihan Bersikap

Yaitu melalui pemberian tanggung jawab pada seseorang yang dilatih untuk memimpin sebuah diskusi, mengurus kepanitiaan, mengelola pekerjaan atau melaksanakan sebuah tugas penting. Ia dipantau oleh panitia khusus yang akan mengevaluasi, memperbaiki atau mempersiapkan kader pemimpin

tersebut untuk mengikuti kursus kepemimpinan. Sehingga dari upaya itu setidaknya ia akan dijamin dapat merealisasikan dua hal:

- a. Memiliki kemahiran memimpin.
- b. Mampu mentransfer informasi.

Dari Ath-Thabrani, seseorang berkata: Rasulullah SAW menugaskan seorang sahabat untuk memimpin sebuah pasukan kavaleri. Setelah selesai ia kembali dan Rasulullah SAW bertanya kepadanya: "*Bagaimana engkau mendapatkan kepemimpinan itu?*" Ia berkata: "*Aku seperti bagian kaum. Jika aku menaiki kendaraanku, mereka ikut naik, dan jika aku turun mereka ikut turun*". Maka Nabi SAW bersabda: "*Sesungguhnya kekuasaan itu berada diambang kesulitan, kecuali orang yang dipelihara Allah*". Dan lelaki itu berkata: "*Demi Allah, aku tidak akan mau lagi bekerja (sebagai pemimpin) untukmu atau orang lain*". Lalu tersenyumlah Rasulullah SAW hingga terlihat gerahamnya. Dalam riwayat lain lelaki itu adalah Miqdad bin Al-Aswad r.a. Hadits ini menunjukkan bahwa Rasulullah SAW selalu memotivasi para sahabatnya untuk memimpin melalui sikap dan beliau terus mengontrol perkembangannya. Kepemimpinan harus dilakukan dengan penuh kesabaran dan dimulai dari diri sendiri, mulai dari hal yang terkecil dan mulai saat ini. Pemimpin hendaknya jangan menunda suatu pekerjaan karena hal itu akan mengakibatkan terbengkalainya suatu pekerjaan

3. Latihan Memilih

Dalam konsepsi kepemimpinan, seorang pemimpin terpilih melalui beberapa cara:

¹⁷ Danim, 21-23.

¹⁸ Madhi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam. Terjemahan oleh Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan*, 14.

- a. Pemimpin yang memenangkan dengan jumlah suara terbanyak.
- b. Pemimpin yang terpilih secara langsung.
- c. Pemimpin yang diangkat, dan
- d. Pemimpin tanpa menggunakan cara-cara di atas dikarenakan tidak ada pemimpin yang definitif.

Oleh karena itu, pelatihan adalah cara yang terbaik dalam pengembangan sosok pemimpin. Sosok yang terbaik adalah sosok yang dipilih, karena bawahan akan menerima sang pemimpin jika mereka memilihnya sebagai orang yang layak di posisi tersebut karena kemampuannya. Ia terpilih secara spontanitas tanpa harus berambisi besar dan berkompetisi dengan yang lain untuk meraih tampuk kepemimpinan. Karenanya seluruh sarana pengaruh efektif lebih bermanfaat baginya.

B. Kendala atau Hambatan Gaya Kepemimpinan Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Dalam Pengembangan Budaya Madrasah

Kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat melakukan pengembangan budaya madrasah yang kondusif mendorong setiap warga untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi peserta didik yang tinggi. Dan budaya madrasah yang kondusif juga akan membangkitkan semangat belajar, dan akan membangkitkan potensi-potensi peserta didik sehingga dapat berkembang secara optimal.

Dalam pengembangan budaya madrasah, kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat sangat memperhatikan lingkungan fisik, lingkungan

sosial, nilai-nilai yang berkembang di madrasah dan keteladanan. Karena untuk membangun budaya madrasah sangat dipengaruhi pengembangan budaya fisik sekolah yang rapi, bersih, dan sejuk, serta lingkungan sosial yang damai, saling toleran tetapi disiplin dalam menegakkan aturan dan didukung dengan keteladanan kepala madrasah dan guru.

Uraian diatas menunjukkan bahwa untuk dapat mengembangkan budaya madrasah, gaya kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat sangat diperlukan untuk memperkuat budaya madrasah. Dengan demikian kepala madrasah melakukan perbaikan yang signifikan ke arah yang lebih baik, Setiap perubahan ke arah perbaikan yang akan dilakukan oleh kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat sebagai pemimpin organisasi madrasah pasti ada faktor penghambatnya. Faktor penghambat biasanya bersumber dari internal madrasah.

Temuan dalam penelitian tentang kendala yang dihadapi oleh madrasah meliputi: komitmen yang susah dibangun karena banyaknya warga madrasah baik itu peserta didik, guru dan staf, seperti masih ada peserta didik yang melanggar tata tertib sekolah, baik dari disiplin berpakaian maupun disiplin waktu atau dengan membuang sampah sembarangan, ataupun masih ada guru atau staf yang datang tidak tepat waktu. Kepala madrasah MI Yaa Bunayya Dandong Srengat sudah menetapkan aturan-aturan dalam bentuk tata tertib, namun masih ada saja satu dua siswa yang melanggar walaupun sudah mendapat teguran. Hal ini

disebabkan kurangnya motivasi belajar yang diberikan kepada peserta didik, karena motivasi memegang peranan penting dalam proses belajar.

Motivasi berfungsi menimbulkan, mendasari dan mengarahkan perbuatan belajar. Seseorang yang motivasinya lemah tampak acuh tak acuh terhadap pelajaran, mudah putus asa, perhatiannya tidak tertuju pada pelajaran dan sering meninggalkan pelajaran yang mengakibatkan kesulitan dalam belajar maupun kurangnya kesadaran pada hal-hal yang lain.

Kesimpulan

Kesimpulan harus jelas, singkat, dan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan. Kesimpulan juga hendaknya menyimpulkan implikasi teori dan atau kontribusi dari temuan penelitian terhadap teori tertentu.

Gaya kepemimpinan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat dalam pengembangan budaya madrasah yang berhubungan dengan perilaku seluruh keluarga besar madrasah dan masyarakat, melalui cara membangun komunikasi yang efektif dengan bawahan, dengan memahami anak buahnya dan menerima perbedaan-perbedaannya. Dari semua kegiatan yang dilaksanakan kepala MI Yaa Bunayya Dandong Srengat Blitar tersebut, menunjukkan gaya kepemimpinannya adalah demokratis.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Cowling, Alan G., and Philip James. *The Essence of Personnel Management and Industrial*

Relations. New Jersey: Prentice Hall, 1994.

- Danim, Sudarman. *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasi Dan Mitos*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Terjemahan Oleh Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Madhi, Jamal. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam. Terjemahan oleh Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan*. Bandung: PT. Syaamil Cipta Media, 2004.
- Marno, Triyo Supriyatno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Neprializa. 'Manajemen Budaya Sekolah'. *Jurnal Manajer Pendidikan* 9 No.3 (2015): 419–29.
<https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/download/1139/947>
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Penerjemah Agus Dharma*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.