

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perilaku Kepemimpinan

1. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Dalam kamus bahasa Indonesia Perilaku adalah tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungan.¹ Menurut Abdul Azis Wahab bahwa Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan.²

¹ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.*, 1161.

² Abdul Azis Wahab. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan...*, 89.

2. Konsep Prilaku Kepemimpinan

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.³

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam

³ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: KALIMEDIA, 2015), 158-159.

memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.⁴

Perilaku kepemimpinan tersebut, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut:

- a. Perilaku instruktif; terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
- b. Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
- c. Perilaku persuasif; control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin

⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 40.

mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.

- d. Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.⁵

Menurut Stogdill yang di kutip oleh Muwahid Shulhan, mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu di perhatikan, yaitu:

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidak pastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.

⁵ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 45-46.

- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.
- 5) Struktur inisiasi (*inisiation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain.
- 8) Konsiderasi (*consideration*), pemimpin memperlihatkan ketengan, kerjasama, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat produktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan kedepan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.

- 11) Integrasi (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.⁶

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu pertama, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; kedua, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya.⁷

⁶ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 124-125.

⁷ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformastional Leadership*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 30.

Ketiga pola dasar perilaku kepemimpinan dalam praktik tidak berlangsung secara ekstrim terpisah-pisah. pemisahan sebagaimana tersebut diatas dimaksudkan sebagai uraian teoritis, yang akan mengantarkan pada katagori kepemimpinan. Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut, terbentuknya perilaku kepemimpinan yang berwujud pada ketagori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan antara lain adalah;

- a) Tipe kepemimpinan otoriter, tipe ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.
- b) Tipe kepemimpinan kendali bebas. Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.
- c) Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat

mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.⁸

Seorang pemimpin. Dalam melakukan tugas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan tertentu mempunyai karakteristik tersendiri. Seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kebiasaan sendiri yang khas sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri membedakan dirinya dengan orang lain. Tipe kepemimpinannya tersebut pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Berbicara tentang kepemimpinan (kepala madrasah), perlu kita mengetahui terlebih dahulu tentang kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek, yang dipiumpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spritual terhadap keberhasilan

⁸ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: GAVA MEDIA, 2011), 44.

aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.⁹

Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang kepala madrasah harus dapat mempengaruhi seluruh warga madrasah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.¹⁰ Kepemimpinan pada dasarnya kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut mau melakukan tindakan apa pun demi suatu tujuan tertentu.¹¹

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu.¹² Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto yang di kutip oleh Muwahid Shulhan, kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar

⁹ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, 18.

¹⁰ *Ibid.*, 145.

¹¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Efektif Marketing Sekolah*, (Yogyakarta : DIVA Press, 2015), 219.

¹² Seokarto Indrafachrudi dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usana Offset Printing, 1983), 23.

mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.¹³

Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Jadi maksudnya masing-masing definisi kepemimpinan berbeda menurut sudut pandang penulisnya. Namun, demikian ada kesamaan dalam mendefinisikan kepemimpinan yaitu mengandung makna mempengaruhi orang lain untuk berbuat seperti pemimpin yang dikehendaki.

Dengan demikian, dapat di kemukakan bahwa hakikat kepemimpinan di antaranya, 1) proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; 2) seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama; 3) kemampuan untuk memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; 4) melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu; 5) kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.¹⁴

¹³ Muwahid Shulhan, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 119.

¹⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 39.

2. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama.¹⁵ Untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, diperlukan seorang pemimpin diangkat Karena memiliki kemampuan lebih dalam mengatur dan mengarahkan orang lain dan mampu menjadi representatif dari kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya.¹⁶ Kepemimpinan Efektif kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor, antara lain kemampuan memotivasi, mengendalikan situasi, bertanggung jawab, adil, dan percaya diri. Oleh karena itu, tidak semua kepala madrasah yang memimpin mampu melaksanakan kepemimpinan dengan efektif dan tidak semua orang yang berpendidikan tinggi mampu memimpin dengan baik.

Efektif di madrasah dapat dikaitkan dengan kepemimpinan kepala madrasah di madrasah efektif. Atas dasar pandangan ini, maka kepemimpinan efektif di madrasah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kepada pencapaian prestasi akademik dan non akademik madrasah. Dengan demikian, pemimpin pendidikan efektif

¹⁵ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 135.

¹⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 37.

selalu berkonsentrasi untuk menggerakkan factor-faktor potensial bagi ketercapaian tujuan madrasah.¹⁷

Hasil kajian terhadap beberapa refrensi menemukan enam karakter kepemimpinan yang baik. Keenam karakter tersebut antara lain:

- a. Pemahaman otentitas sejarah keberadaan organisasi.
- b. Memahami otentitas sumber-sumber organisasi.
- c. Memahami otentitas struktur organisasi.
- d. Memahami otentitas kekuatan organisasi
- e. Memahami otentitas misi organisasi.
- f. Memahami otentitas makna organisasi.¹⁸

Hodge mengatakan, sebagaimana yang dikutip Nur Efendi, ciri atau karakteristik seorang pemimpin yang efektif dikelompokkan menjadi dua sifat penting, yaitu mempunyai visi dan bekerja dari sudut efektifitas mereka. 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.

¹⁷ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, 99.

¹⁸ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 30-31.

- 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 rangka memenuhi kebutuhan baru dan mencapai tujuan yang baru.¹⁹

Secara umum, ciri dan perilaku kepala madrasah efektif dapat dilihat dari tiga hal pokok, yaitu: a) kemampuannya berpegang kepada citra atau visi lembaga dalam menjalankan tugas; b) menjadikan visi madrasah sebagai pedoman dalam mengelola dan

¹⁹ *Ibid.*, 31-32.

memimpin madrasah; c) memfokuskan aktifitasnya kepada pembelajaran dan kinerja guru di kelas.²⁰

Adapun ciri-ciri kepemimpinan kepala madrasah yang efektif menurut Daryanto antara lain sebagai berikut:

- a) Kepala madrasah efektif memiliki visi yang jauh ke masa depan madrasah, dan ia mendorong semua staf untuk mewujudkan visi tersebut,
- b) Kepala madrasah efektif memiliki harapan tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf,
- c) Kepala madrasah tekun mengamati para guru di kelas dan memberikan balik yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran,
- d) Kepala madrasah efektif mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dan merancang langkah-langkah untuk meminimalisasi keacauan
- e) Kepala madrasah mampu memanfaatkan sumber-sumber material dan personil secara kreatif,
- f) Kepala madrasah efektif memantau prestasi siswa secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk mengarahkan perencanaan instruksional.²¹

²⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, 101.

²¹ *Ibid...*,

C. Kepala Madrasah

Kata kepala madrasah berasal dari dua kata yakni kepala dan madrasah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi, sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi penjelasan.²² Kepala madrasah merupakan satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kemajuan dan kualitas pendidikan. Seperti diungkapkan oleh Supriadi bahwa: “Erat hubungannya antara mutu. Kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti disiplin madrasah, iklim budaya madrasah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”.²³

Menurut Mujamil Qomar, Istilah kepala madrasah di sini memiliki makna umum. Pengertian kepala madrasah ini dimaksud berlaku bagi seluruh pengelola lembaga pendidikan yang bisa meliputi kepala sekolah, kepala madrasah, direktur akademi, ketua sekolah tinggi, rektor institut atau universitas, kiai pesantren, dan sebagainya.²⁴ Kepala madrasah merupakan pemimpin

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 82.

²³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 24.

²⁴ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 285-286.

pendidikan yang direkrut madrasah untuk mengelola segala kegiatan di madrasah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Secara teoritis istilah “*kepala*” mempunyai pengertian yang tidak sama dengan istilah “*pemimpin*”, namun dalam prakteknya keduanya dipahami dalam makna yang identik.²⁵

Sedangkan menurut Nur Efendi kepala madrasah merupakan *leader* sekaligus manager madrasah tersebut. Maka dari itu, kemajuan dan kemunduran madrasah yang baik harus mampu melakukan kepemimpinan yang sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu madrasahnyanya.²⁶ Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah yang didalamnya menyelenggarakan proses belajar mengajar.

Mereka adalah pemimpin pendidikan, atau lebih konkretnya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, apapun jenis atau coraknya. Sebab, mereka membawahi atau mengendalikan orang banyak sebagai bawahan yang secara struktural maupun tradisional mengikuti langkah-langkah pemimpinnya dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan, mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi.²⁷

Jadi penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kepala madrasah merupakan seorang yang bertugas oleh pihak ketiga, untuk memimpin suatu

²⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), 62.

²⁶ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 161.

²⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 286.

lembaga pendidikan (madrasah). Di dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan karakteristik madrasah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, tugas dan fungsi kepala madrasah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala madrasah dapat dipandang sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin, pendidik dan yang tidak kalah penting seorang kepala madrasah juga berperan sebagai staf.²⁸

Dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah.

Menurut Zazin, yang dikutip oleh Andang, mengemukakan tentang indikator madrasah efektif dapat dilihat dari *input*, proses, dan *output* di

²⁸ *Ibid.*, 82.

samping perkembangan prestasi akademik siswa. Sementara indikator tersebut, antara lain sebagai berikut.

1. *Input, output* pendidikan meliputi; (a) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; (b). Sumber daya tersedia dan siap; (c) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi; (d) memiliki harapan prestasi yang tinggi; (e) fokus pada tujuan; (f) input manajemen.²⁹
2. Proses. Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses sebagai berikut: (a) proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi; (a) kepemimpinan yang kuat; (c) lingkungan madrasah yang aman dan tertib; (d) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; (e) madrasah memiliki budaya mutu; (f) madrasah memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis. (g) madrasah memiliki kewenangan atau kemandirian; (h) partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat; (i) madrasah memiliki keterbukaan manajemen; (j) madrasah memiliki kemauan untuk berubah; (k) madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; (l) madrasah responsif dan antipatif terhadap kebutuhan; (m) komunikasi yang baik; (n) madrasah memiliki akuntabilitas.³⁰
3. *Output*. *Output* madrasah yang diharapkan, yaitu prestasi madrasah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. *Output* berupa prestasi akademik, seperti SKHU yang tinggi, lomba karya ilmiah,

²⁹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 158.

³⁰ *Ibid...*,

lomba bidang studi,amupun lainnya. Pada tingkat prestasi non akademik, misalnya kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, kepramukaan,dan juga akhlakul karimah.³¹

Indikator-indikator madrasah efektif yang dipaparkan tersebut memberikan gambaran bahwa untuk menciptakan madrasah efektif harus memerhatikan aspek input, proses, dan *output* secara utuh. Madrasah memiliki input yang memadai tidak dapat menciptakan *output* yang berkualitas jika proses-prosesnya tidak diperhatikan. Dengan demikian, antara *input*, proses, dan *output*nya yang dihasilkan harus terpadu antara satu sama lainnya.³²

Indikator lain untuk dapat mengukur madrasah efektif dalam perkembangannya tidak hanya dilihat dari *input*, proses, dan *output*, tetapi menekankan pada *outcome* pendidikan. Kualitas keluaran madrasah yang dikatakan efektif akan terlihat pada sejauhmana tingkat keberhasilan *output* pendidikan mampu menempatkan dirinya di masyarakat, di dunia kerja, maupun dalam konteks yang lebih luas dengan memiliki pengetahuan, ketrampilan, kecakapan, mandiri, kreatif, dan berinovatif.

Berdasarkan langkah-langkah reformatif dan analisis obyektif, maka dapat dikemukakan indikator-indikator kinerja kepala madrasah efektif yaitu sebagai berikut:

³¹ *Ibid.*, 159.

³² *Ibid.*...

- a. Mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, yang mencakup sktivitas-aktifitas:
 - 1) Menciptakan situasi kelas yang kondusif,
 - 2) Menumbuhkan siswa (sikap) aktif, kreatif, kritis, dan memahami materi ajar,
 - 3) Menumbuhkan rasa percaya diri dan saling menghargai sesama,
 - 4) Memotivasi kemampuan siswa untuk menggunakan media pembelajaran,
 - 5) Siswa memiliki sumber belajar.³³
- b. Menerapkan sistem evaluasi yang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan, dengan menyiapkan dan melaksanakan:
 - 1) Adanya jadwal evaluasi terprogram
 - 2) Alat evaluasi yang standard
 - 3) Analisa hasil evaluasi/belajar
 - 4) Pelaksanaan program perbaikan, pengayaan, dan penghargaan yang erkelanjutan.
 - 5) Penerapan tutor sebaya/*Team Teaching*
 - 6) Penulisan kisi-kisi, soal yang profesional.³⁴
- c. Melakukan refleksi diri ke arah pembentukan karakter kepemimpinan madrasah yang kuat, yang ditunjukkan dengan:

³³ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, 104.

³⁴ *Ibid...*,

- 1) Dapat memberi keteladanan
 - 2) Komitmen terhadap tugas
 - 3) Kebersamaan/kelompok dalam melaksanakan tugas
 - 4) Implementasi imtaq/amaliah.
- d. Melaksanakan pengemangan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, melalui:
- 1) Pemberian penghargaan dan sanksi yang tepat
 - 2) Pemberian tugas yang adil dan merata sesuai dengan kemampuan
 - 3) Memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas.³⁵
- e. Menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, dengan:
- 1) Senantiasa mengikuti perkembangan IPTEK dalam PBM (sarana dan metode)
 - 2) Membiasakan warga madrasah berkomunikasi dalam bahasa inggris (bahasa asing)
 - 3) Membudayakan sikap selalu ingin maju
 - 4) Memperluas kerja sama dengan pihak luar dalam rangka otonomi madrasah

³⁵ *Ibid.*, 105

- 5) Mengadopsi masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu di segala bidang.³⁶
- f. Menciptakan lingkungan madrasah yang aman dan tertib (*Safe and Orderly*), dengan:
- 1) Memantapkan tata tertib yang tegas dan konsekuen
 - 2) Kerjasama yang baik antara madrasah, masyarakat sekitar dan aparat keamanan
 - 3) Menjadikan madrasah yang bebas dari rokok dan narkoba
 - 4) Menciptakan rasa kekeluargaan yang tinggi di antara warga madrasah (5S= Salam, Sapa, Sopan, Senyum , Silaturahmi)
 - 5) Menciptakan nuansa madrasah yang aman, tenteram dan damai (Taman, Penghijauan, Musik, yang halus).³⁷
- g. Menumbuhkan budaya mutu di lingkungan madrasah, dengan cara:
- 1) Memberikan *reward* kepada guru, siswa yang berprestasi
 - 2) Memberdayakan MGMP tingkat madrasah/Hari MGMP/Sabtu
 - 3) Mewajibkan warga madrasah untuk memberdayakan perpustakaan/ sumber belajar lainnya
 - 4) Peningkatan kualitas kehidupan beragama
 - 5) Memiliki target mutu yang tinggi dan slogan/motto
 - 6) Menanamkan rasa memiliki pada warga madrasah.

³⁶ *Ibid...*,

³⁷ *Ibid...*,

- h. Menumbuhkan harapan prestasi tinggi, dengan:
- 1) Mengadakan lomba cepat dalam kegiatan *class meeting*
 - 2) Membuat jadwal rutin Olah Raga prestasi
 - 3) Mendorong siswa untuk mengikuti perlombaan-perlombaan
 - 4) Memiliki komitmen dan motivasi yang kuat
 - 5) Guru harus memiliki komitmen dan harapan tinggi terhadap siswa
 - 6) Semua harus memiliki motivasi tinggi untuk berprestasi.³⁸
- i. Menumbuhkan kemauan untuk berubah, dengan:
- 1) Mengikutsertakan guru untuk menambah wawasan
 - 2) Pemberian motivasi kerja yang tepat
 - 3) Memberikan kesempatan untuk pengembangan/peningkatan jenjang karir
 - 4) Melakukan pembinaan.³⁹
- j. Melaksanakan keterbukaan/transparan Manajemen madrasah, dengan cara:
- 1) Membuat Program kerja, yang melibatkan semua warga madrasah
 - 2) Sosialisasi Program kerja
 - 3) Melaksanakan Program
 - 4) Mengadakan Pembinaan secara continue
 - 5) Membuat Laporan hasil pelaksanaan secara periodic

³⁸ *Ibid.*, 106.

³⁹ *Ibid.*...

6) Mengadakan rapat Evaluasi secara periodic.⁴⁰

k. Menetapkan secara jelas mewujudkan visi dan misi, dengan:

1) Memberdayakan seluruh komponen madrasah dalam menyusun visi madrasah

2) Melibatkan semua komponen madrasah dalam menjabarkan visi kedalam indikator yang jelas

3) Menyusun misi realistis yang terdiri dari jangka pendek, menengah dan panjang untuk mencapai visi, dengan melibatkan semua komponen madrasah

l. Melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif, dengan:

1) Memberdayakan disiplin guru dan karyawan

2) Membudayakan pelayanan prima

3) Meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan melalui pelatihan-pelatihan atau lainnya

4) Meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan

5) Menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif yang sehat dengan memberikan penghargaan dan sanksi.⁴¹

m. Melaksanakan pengelolaan sumber belajar secara efektif, dengan:

1) Menginventarisir semua sumber-sumber belajar, di dalam dan luar madrasah

⁴⁰ *Idid.*, 107.

⁴¹ *Ibid.*...

- 2) Menentukan sumber belajar yang efektif sesuai kemampuan madrasah
 - 3) Pengadaan sumber-sumber belajar sesuai kemampuan
 - 4) Sosialisasi pemanfaatan semua sumber belajar
 - 5) Merencanakan pemanfaatan sumber belajar.⁴²
- n. Melaksanakan pengelolaan kegiatan kesiswaan/ekstrakurikuler secara efektif, dengan:
- 1) Menginventarisir sarana prasarana ekstrakurikuler
 - 2) Menginventarisir minat dan bakat siswa
 - 3) Mencari peluang kerjasama dengan pihak lain
 - 4) Mencari peluang pengadaan dana dari donator
 - 5) Menentukan jenis-jenis ekstrakurikuler.
- o. Mengembangkan kepemimpinan instruksional, dengan cara:
- 1) Mendorong murid untuk bekerja keras mencapai standar prestasi nasional.
 - 2) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program instruksional untuk memastikan bahwa kurikulum dan pembelajaran efektif telah diterapkan, didukung dengan penggunaan strategi penilaian secara tepat.

⁴² *Ibid.*, 107.

- 3) Mengajak semua pihak terkait di madrasah melaksanakan pengambilan keputusan yang didasarkan pada visi, misi, dan prioritas program.
- 4) Memantapkan dan mempertahankan harapan berprestasi yang tinggi kepada murid secara rutin dengan melakukan *best practices* dalam kepemimpinan, pembelajaran, dan perbaikan instruksional.
- 5) Bekerjasama dengan para guru dan staf dalam mengidentifikasi sumber-sumber dan materi sesuai dengan kemampuan anggaran.
- 6) Bekerjasama dengan guru dan staf dalam memperbaiki dan menetapkan kalender akademik.⁴³

D. Mutu Madrasah

1. Pengertian Mutu Madrasah

Pemaknaan terhadap konsep mutu mengantarkan kita pada pemahaman bahwa mutu dalam arti yang sesungguhnya merupakan profil lulusan instuksi Pendidikan yang sesuai dengan kualifikasinya tujuan yang berbentuk standar kemampuan dasar atau kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh siswa.⁴⁴

Peningkatan mutu madrasah pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan

⁴³ *Ibid.*, 108.

⁴⁴ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 71-72.

dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepala madrasah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personal madrasah maupun anggota masyarakat.⁴⁵ Mutu dalam konteks pendidikan, berkaitan dengan upaya memberikan pelayanan yang paripurna, dan memuaskan bagi para pemakai jasa pendidikan. Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan, aspek mutu (*quality*) juga akan selalu berkaitan dengan bagaimana *input* peserta didik, proses penyelenggaraan pendidikan dengan fokus layanan peserta didik, sampai bagaimana *output* lulusan yang dihasilkan.⁴⁶

Mutu pendidikan akan tercapai, apabila didukung oleh seluruh komponen dalam pendidikan yang terorganisir dengan baik. Komponen tersebut adalah *input*, *procces*, *output*, guru, sarana, prasarana, biaya, kesemuanya perlu mendapatkan dukungan sepenuhnya dari pihak yang mempunyai peran penting dalam lembaga pendidikan, dalam hal ini adalah kepala madrasah. Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Sebagai penentu kebijakan di madrasah kepala sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin madrasah dengan bijak dan terarah, serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang

⁴⁵ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2013), 124.

⁴⁶Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum Mengorek Kegelisahan Guru*, (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 116.

maksimal pula, demi meningkatkan mutu pendidikan.⁴⁷ Oleh karena itu, karakteristik berikut memuat secara *inklusif* elemen-elemen madrasah, yang dikategorikan menjadi *input*, *procces*, dan *output*.

- a. *Input* adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. *Input* meliputi; kebijakan mutu dan harapan, sumber daya (kesediaan masyarakat), berorientasi siswa, manajemen (pembagian tugas, kendali mutu, dan efesiensi).
- b. *Procces* adalah merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses tersebut *input* sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*.
- c. *Output* dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian tinggi dalam:
 - 1) Prestasi Akademik: nilai UAS BN, STTB, lomba MaPel, lomba karya ilmiah, dan lomba keagamaan.
 - 2) Prestasi non akademik: olahraga, kepramukaan, kebersihan, toleransi, disiplin, kesenian, kerajinan, solidaritas dan lain-lain.⁴⁸

Mengkaji mutu suatu madrasah yang memiliki *input*, proses, dan *output* Pendidikan berkualitas seperti di atas juga belum sepenuhnya

⁴⁷Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 6.

⁴⁸ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2006), 252.

dapat dijadikan sebagai patokan untuk menentukan madrasah itu maju. Pada madrasah/sekolah yang dikatakan unggul yang ada dikota-kota besar dengan fasilitas yang lengkap, proses Pendidikan tertunjangi, dan lulusan pendidikan dapat diserap hanyalah merupakan kebetulan. Jika madrasah/sekolah yang ada dipedalaman ditunjangi *inputnya* seperti sarana dan prasarana yang memadai, guru yang berkualitas, dan manajemen pengelolaan madrasah dilakukan oleh kepala madrasah yang profesional, tentu akan mempengaruhi kualitas proses dan *outputnya* Pendidikan sehingga boleh jadi madrasah itu menjadi sama majunya.

Penelitian Edmonds yang dikutip oleh Sagala menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh “kepala madrasah/sekolah yang mutunya rendah.” Madrasah/sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala madrasah/sekolah yang baik pula.⁴⁹ Penelitian Edmonds ini memberi gambaran bahwa kepala madrasah memberi kontribusi yang signifikan terhadap mutu pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepala madrasah bukanlah sekedar tugas tambahan bagi guru, melainkan merupakan faktor dominan dan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah khususnya pada lulusan peserta didik.

⁴⁹Saiful Sagala, *Manajemen Strategi dalam peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 90.

Sehubungan dengan pernyataan tersebut, Mujamil mengatakan, bahwa peranan strategis bagi kepala madrasah ini menimbulkan dua kemungkinan bagi madrasah (lembaga pendidikan). Apabila kepala madrasah benar-benar profesional, maka dapat menghasilkan berbagai keuntungan bagi lembaga pendidikan, seperti stabilitas kemajuan, pengembangan, citra baik, respon positif dari masyarakat, penghargaan dari negara, peningkatan prestasi dan sebagainya. Sebaliknya apabila kepala madrasah tidak profesional, maka justru menjadi musibah bagi lembaga pendidikan yang akan mendatangkan berbagai kerugian. Misalnya, penurunan prestasi, citra buruk, respon negatif dari masyarakat, kondisi labil, konflik yang tidak sehat, dan berbagai fenomena yang kontra produktif.⁵⁰

Kepala madrasah sebagai *top leader* mempunyai wewenang dan kekuasaan, serta kompetensi untuk mengatur dan mengembangkan bawahannya secara profesional. Dengan demikian kepala madrasah harus memiliki kompetensi profesional yaitu: (1) kepala madrasah sebagai pemimpin, (2) kepala madrasah sebagai manajer, (3) kepala madrasah sebagai pendidik, (4) kepala madrasah sebagai administrator, (5) kepala madrasah sebagai wirausahawan, (6) kepala madrasah sebagai

⁵⁰Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam.*, 287.

pencipta iklim kerja, dan (7) kepala madrasah sebagai penyelia.⁵¹ Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang paling besar terhadap lembaganya, karena ia merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga (organisasi).⁵²

Mutu madrasah akan meningkat, apabila kepala madrasah sebagai manajer mampu memanejemen madrasah secara administratif untuk meningkatkan mutu madrasah, dan sebagai *leader* kepala madrasah mampu memberikan contoh atau tauladan yang baik dalam meningkatkan mutu madrasah di lembaganya.

2. Perbedaan Madrasah dan Sekolah

Madrasah merupakan terjemahan dari istilah sekolah dalam bahasa Arab. Namun, konotasi madrasah dalam hal ini pada pengertian etimologi tersebut, melainkan pada kualifikasinya.⁵³ Sedangkan menurut Wahjosumidjo, madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi penjelasan.⁵⁴ Sedangkan sekolah adalah lembaga pendidikan yang secara formal dan potensial memiliki peranan penting dan strategis bagi pembinaan generasi muda.⁵⁵ Sedangkan Menurut Andang,

⁵¹ *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SMP, SMA, dan SLB*, (Yogyakarta: Pustaka Yustisia, 2007), 102-103.

⁵² *Sukanto, Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3S, 1999), 19.

⁵³ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 79.

⁵⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 82.

⁵⁵ Martinis Yamin dan Bansu I Ansari, *Taktik Mengembangkan Kemampuan Individual Siswa*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), 113.

Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran.⁵⁶

Selama ini madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan islam yang mutunya lebih rendah dari pada mutu lembaga pendidikan lainnya, terutama sekolah umum, walaupun beberapa madrasah justru lebih maju dari pada sekolah umum. Namun keberhasilan beberapa madrasah dalam jumlah yang terbatas itu belum mampu menghapus kesan negative yang sudah terlanjur melekat.⁵⁷

Ditinjau dari segi penguasaan agama, mutu siswa madrasah lebih rendah, daripada mutu santri pesantren. Sementara itu, ditinjau dari hal penguasaan materi umum, mutu siswa madrasah lebih rendah dari pada sekolah umum. Jadi, penguasaan baik pelajaran agama maupun materi umum serba mentah (tidak matang). Itulah yang menyebabkan Mastuhu menilai, “madrasah menjadi semacam sekolah kepalang tanggung”.⁵⁸

Dari segi manajemen, madrasah lebih teratur dari pada pesantren tradisional (salafiyah), tetapi dari segi penguasaan pengetahuan agama, santri lebih mumpuni. Keadaan ini wajar terjadi karena santri tersebut hanya mempelajari pengetahuan agama, sementara beban siswa madrasah berganda. Demikian juga, menjadi wajar ketika dalam penguasaan

⁵⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 121.

⁵⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 77-80.

⁵⁸ *Ibid.*, 80.

pengetahuan umum, siswa sekolah umum lebih menguasai daripada siswa madrasah karena beban siswa sekolah umum tidak sebanyak siswa madrasah.⁵⁹

Perbandingan ini sesungguhnya tidak adil sehingga kesimpulan yang diperoleh juga tidak valid. Sama-sama perbandingan yang tidak adil, madrasah justru berpeluang lebih unggul dari pesantren dan sekolah jika objek perbandingannya dibalik. Dalam penguasaan pengetahuan umum, siswa madrasah lebih pandai daripada santri pesantren, sedangkan dalam penguasaan pengetahuan agama, siswa madrasah lebih bermutu daripada siswa sekolah umum.

2. Visi dan Misi Madrasah

Visi dan misi merupakan instrument utama yang di butuhkan madrasah dalam mengaktualkan gambaran masa depannya. Cita-cita yang di harapkan madrasah menjadi seperti apa kedepannya bergantung pada visi dan misi. Visi adalah tujuan madrasah di masa depan, sedangkan misi adalah upaya-upaya untuk mewujudkan atau menegaskan tujuan madrasah di masa depan. Madrasah yang memiliki arah dan haluan yang jelas dalam pengembangannya. Dalam menentukan visi dan misi madrasah, tujuan utama yang ingin diwujudkan adalah menciptakan peserta didik menjadi

⁵⁹ *Ibid...*,

manusia unggul, cerdas, mandiri, produktif, kreatif, inovatif, berkompeten, berdaya saing, beriman dan bertakwa serta berkarakter.⁶⁰

Sedangkan menurut Baharudin bahwa; Visi Madrasah menunjukkan gambaran madrasah di masa yang akan datang (jangka panjang) yang diinginkan. Rumusan visi menggunakan kalimat keadaan dan perlu dijabarkan kedalam indikator-indikatornya sehingga jelas apa yang dicita-citakan. Rumusan visi yang baik setidaknya memberikan isyarat sebagai berikut.

- a. Berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama.
- b. Menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
- c. Mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai
- d. Mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat, dan komitmen warga
- e. Mampu menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan madrasah kearah yang lebih baik
- f. Menjadi dasar perumusan misi dan tujuan madrasah.⁶¹

Misi merupakan tindakan/upaya untuk mewujudkan visi madrasah yang telah ditetapkan tersebut. Misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang

⁶⁰ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 196.

⁶¹ Baharuddin, *Pendidikan dan Psikologi Perkembangan*, (Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2010), 246.

dijadikan arahan untuk mewujudkan visi dengan berbagai indikatornya. Rumusnya selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan”, bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.⁶²

Visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat di tangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan, serta realistic. Visi yang demikian itu harus mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Visi yang mampu merangsang kreativitas kepala madrasah, guru, staf, tata usaha, dan anggota komite madrasah.
- 2) Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi kepala madrasah untuk tumbuh secara professional.
- 3) Visi mampu mereduksi sikap egoistic individual atau egoistic uni ke format berfikir kolegialitas, kompehenshif, dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain.
- 4) Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan dalam diri kepala madrasah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite madrasah, sekaligus menghargai perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.

⁶² *Ibid...*,

- 5) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota dari hanya bekerja secara performa ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu.⁶³

Suatu visi agar menjadi realistik, dapat di percaya, menyakinkan, serta mengandung daya Tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholder. Selain keterlibatan dalam pihak, visi perlu secara intensif dikonsultasikan kepada semua anggota sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Visi sebaliknya di buat dalam kalimat yang singkat, padat akurat dan mudah diingat.

E. Kepala Madrasah Menggerakkan Bawahan dalam Meningkatkan Mutu Madrasah

Seorang pemimpin dalam kepemimpinan harus mampu menjadi pijakan dalam mengarahkan, membimbing, menggerakkan dan mengadakan koordinasi terhadap berbagai potensi yang ada dalam organisasi serta harus mampu membangkitkan semangat para bawahan untuk mencapai tujuan.⁶⁴ Sementara KI Hajar Dewantoro, merumuskan tiga tingkah laku kepemimpinan yaitu: 1) *Ing ngarso sung tulodo*, yang berarti walau pemimpin itu berada di depan, ia memberikan teladan, 2) *Ing madyo mangun karso*, yang berarti

⁶³ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 223-224.

⁶⁴ Muhammad Abdul Jawwad, *Menjadi Manajer Sukses*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2004), 429.

bilamana pemimpin berada di tengah, ia membangkitkan tekad dan semangat, dan 3) *Tut wuri handayani*, yang berarti bilamana pemimpin itu berada di belakang, ia berperan kekuatan pendorong dan penggerak.⁶⁵

Dengan memberikan contoh yang nyata, kepala madrasah telah menunjukkan bahwa dirinya juga turut terlibat aktif dalam menggerakkan perubahan tersebut. Ini juga menjadikan para guru dan siswa lebih mampu dan lebih tergerak ketika diminta untuk melakukan hal-hal yang baru. Berikut ini bisa dicoba oleh kepala madrasah yang inovatif untuk memotivasi para guru.

1. Turut serta dalam penyusunan RPP dan silabus pembelajaran. Dukung para guru dengan ungkapkan-ungkapkan bernada positif, seperti “bapak dan ibu pasti bisa!”
2. Memberikan penghargaan kepada guru yang telah susah payah menyusun materi pembelajaran nan inovatif, misalnya dengan memberikan pujian, Ibu/Bapak sungguh luar biasa!.
3. Menghargai prestasi guru dengan memberikan pujian dan *reward* yang pantas. Berikan saran yang membangun tapi hindari kritik yang tajam dan keras.
4. Memberikan petunjuk tentang bagaimana menggunakan metode yang relevan.

⁶⁵ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 204.

5. Menunjukkan kesalahan dengan menggunakan bahasa yang santun, misalnya
“Apa yang Ibu/Bapak lakukan sudah baik, tapi masih perlu kita sesuaikan.
6. Memberikan kesempatan bagi guru untuk menyampaikan permasalahannya
(*shering*) serta membahasnya masalah yang terjadi (baik secara individu maupun kolektif).
7. Memanggil guru yang mungkin melanggar aturan ke kantor untuk berbicara empat mata secara langsung (*face to face*) dalam suasana yang penuh rasa kekeluargaan.
8. Menyiapkan semua fasilitas yang dibutuhkan guru.⁶⁶

Kepala madrasah juga sebagai pemimpin di madrasahnyanya harus mempunyai manajemen. Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat diartikan sebagai persiapan yang teratur dari setiap usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam setiap usaha atau pekerjaan, lebih-lebih yang melibatkan orang banyak, perencanaan merupakan tahapan permulaan yang sangat penting.

⁶⁶ Maya H, *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan...*, 88.

Banyak tujuan yang tidak tercapai karena tidak adanya perencanaan yang baik, sehingga perencanaan tidak hanya dilakukan pada awal melakukan pekerjaan melainkan terus menerus dilakukan selama proses kerja berlangsung.

Selain dari pada itu perencanaan yang baik hendaknya mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) *Planning* (perencanaan) yang dirumuskan secara jelas dan dijabarkan secara operasional.
- 2) *Policy* yaitu cara atau kebijaksanaan untuk mencapai tujuan dalam garis besarnya.
- 3) *Prosedur* pembagian tugas serta hubungannya antara anggota kelompok masing-masing.
- 4) *Progress* (kemajuan) yaitu penetapan standard kemajuan yang hendak dicapai.
- 5) *Program* yaitu langkah-langkah kegiatan untuk mencapai tujuan.⁶⁷

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah perencanaan dilakukan maka perlu ditetapkan pembagian tugas diantara orang yang terlibat agar masing-masing tahu apa yang harus dikerjakan, inilah yang disebut dengan pengorganisasian. Istilah organisasi mempunyai dua pengertian utama.

⁶⁷ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1984), 12.

Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah madrasah, sebuah perkumpulan dan badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif.⁶⁸ Jadi pengorganisasian maksudnya adalah proses pembagian tugas-tugas dan tanggung jawab serta wewenang sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Di dalam pengorganisasian ada dua asas pokok yang harus diperhatikan yaitu:

1) Asas Koordinasi

Asas koordinasi adalah pengaturan dan pemeliharaan tata hubungan agar tercipta tindakan yang sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Agar koordinasi ini dapat berjalan dengan baik maka diperlukan tiga syarat pokok, antara lain:

- a) Adanya wewenang yang tertinggi, yang berfungsi sebagai pemberi arah.
- b) Adanya kesediaan bekerja sama antar anggota karena merasa adanya tujuan bersama yang ingin dicapai.

⁶⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 71.

c) Adanya filsafat serta keyakinan yang sama yang dihayati semua anggota.

2) Asas Hirarki

Asas hirarki adalah suatu proses pewujudan koordinasi dalam organisasi. Di dalam usaha itu akan terjadi suatu tingkatan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Di dalam hirarki ini diperlukan adanya kepemimpinan, pendelegasian wewenang dan pembatasan tugas.⁶⁹

c. Penggerakan (*Actuating*)

Menurut George R. Terry *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.⁷⁰

Penggerakan ini berkaitan erat dengan usaha memberi motivasi kepada anggota organisasi, jadi agar pemimpin atau kepala madrasah mampu melaksanakan fungsi ini dengan baik maka dituntut untuk mampu berkomunikasi, memiliki daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat stafnya.

⁶⁹ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah Dan Tanggung Jawabnya...*, 13.

⁷⁰ *Ibid.*, 14.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Kegiatan pengawasan dapat berbentuk pemeriksaan, pengecekan, serta usaha pencegahan terhadap kesalahan yang mungkin terjadi, sehingga bila terjadi penyimpangan dapat ditempuh usaha-usaha perbaikan. Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) mengukur pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standar dan rencana.⁷¹

Beberapa prinsip pengawasan yang juga harus diperhatikan adalah:

1) Pengawasan harus bersifat menyeluruh.

Pengawasan harus meliputi seluruh aspek program: personel, pelaksanaan program, material, hambatan-hambatan dan lain lain.

2) Pengawasan dilakukan oleh semua orang yang terlibat dalam program.⁷²

⁷¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan...*, 101.

⁷² *Ibid.*, 15.

Pengawasan bukan hanya dilakukan oleh pemimpin atau petugas-petugas yang ditunjuk, tetapi semua petugas pelaksanaan program mempunyai tanggung jawab melakukan pengawasan.

3) Pengawasan harus bersifat diagnostic

Pengawasan tidak bertujuan untuk mencari kesalahan-kesalahan personel, tetapi untuk menemukan kelemahan-kelemahan atau penyimpangan-penyimpangan program yang dapat menghambat tercapainya tujuan. Dari penemuan ini kemudian dilakukan perbaikan dan penyempurnaan.

Adapun program atau tujuan yang berkaitan dengan kinerja atau tugas kepala madrasah sebagai manajer pendidikan adalah sebagai berikut :

- a) Memberdayakan tenaga kependidikan ataupun karyawan melalui kerjasama/kooperatif. Hal ini dimaksudkan bahwa dalam peningkatan proses tenaga kependidikan di madrasah. Kepala madrasah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- b) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan, untuk meningkatkan profesinya.

- c) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan madrasah.⁷³

Peningkatan profesional kepala madrasah merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi madrasah, berjalan dengan nyata, jangka panjang membudaya baik bagi personel maupun bagi peserta didik. Setiap tenaga kependidikan, baik kepala madrasah, guru, staf administrasi, maupun peserta didik dituntut untuk memiliki kepedulian yang muncul secara internal, bahwa apa yang dilakukan adalah dalam rangka peningkatan profesional kepala madrasah serta pencapaian mutu madrasah.

F. Kepala Madrasah Mempengaruhi Bawahan dalam Meningkatkan Mutu Madrasah

Seorang kepala madrasah harus dapat mempengaruhi seluruh warga madrasah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasah.⁷⁴ Suatu organisasi perlu mengetahui tipe kepemimpinan apa yang ada dan sedang berlangsung serta bagaimana sikap bawahan terhadap tipe kepemimpinan tersebut. Tipe-tipe kepemimpinan itu merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang

⁷³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional...*, 103.

⁷⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, 145.

tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.⁷⁵ Oleh sebab itu kepemimpinan seseorang akan dapat mempengaruhi orang lain. Demikian pula untuk disiplin pegawai (bawahan) akan dapat dipengaruhi pula oleh sikap dan tindakan atasan atau pimpinannya. Seperti diungkapkan oleh Fidler yang dikutip oleh Nur Efendi, bahwa hubungan antara pimpinan dan anggota sebagian ditentukan oleh kepemimpinan dan tingkah laku pimpinan itu sendiri.⁷⁶

Tipe kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya/bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk tipe kepemimpinan, namun tipe mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.⁷⁷

Menurut para ahli, tipe kepemimpinan adalah otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Dari tiga tipe dasar kepemimpinan itu timbul tipe kepemimpinan lain, misalnya tipe instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.⁷⁸ Pemimpin otokrasi adalah pemimpin yang membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan pada diri seseorang. Dalam kepemimpinan ini keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran untuk dihukum. Pimpinan dapat saja hanya memberikan perintah, pujian, ataupun menuntut

⁷⁵ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Organisasi Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Rajawali, 1986), 52.

⁷⁶ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 98.

⁷⁷ *Ibid.*, 98.

⁷⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 275.

loyalitas bawahan. Sistem ini kadang-kadang membuat bawahan merasa tertekan, takut, dan terpaksa mengakui seolah-olah ikut dalam pembuatan keputusan. Padahal, mereka hanya mengerjakan apa yang dikehendaki oleh atasan.

Pemimpin demokrasi adalah pemimpin yang dalam pengambilan keputusan berkonsultasi dengan kelompoknya mengenai masalah yang menarik dan penting. Dengan demikian, terdapat dua keputusan dan akan mendorong adanya komitmen anggota pada keputusan akhir.

Pemimpin *laissez-faire* adalah pemimpin yang membagi kekuasaan kepada bawahan agar mereka dapat mengembangkan saran mereka dan memecahkan masalah mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan ini memang cocok untuk kalangan profesional yang telah memiliki motivasi tinggi.

Menurut Isjoni, dalam bukunya Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan, tipe-tipe kepemimpinan antara lain :

1. Partisipatif

Kepemimpinan yang partisipatif adalah suatu cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan, bila ternyata proses tadi mempengaruhi kelompok, atau bila memang kelompok (bawahan) ini mampu turut berperan dalam pengambilan keputusan dalam hal ini atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif akan tetapi akan membantu

mereka menyelesaikan tugas mereka sendiri, misal dengan memberikan fasilitas. Pemimpin di sini bermaksud untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bawahan dalam mencapai tujuan kelompok, organisasi atau lembaga, dengan menggunakan cara memberi pujian, atau juga memberikan kritik yang membangun walau pada akhirnya tanggung jawab untuk membuat keputusan itu ada tangan pemimpin namun dalam prosesnya, pengambilan keputusan itu dikerjakan bersama-sama dalam anggota kelompok.

2. *Laisses faire* (bebas)

Dengan cara ini seorang pemimpin akan meletakkan tanggung jawab pengambilan keputusan sepenuhnya kepada para bawahan. Disini pemimpin hanya sedikit saja atau hampir sama sekali tidak memberikan pengarahan. Sudah barang tentu dengan cara ini maksud pemimpin adalah menganggap bawahannya sudah dewasa, dan tau apa kewajibannya. Dalam cara ini komunikasi antar bawahan, maupun antara bawahan dengan pemimpinnya kurang sekali.⁷⁹

Dan setiap pemimpin memiliki tipe-tipe kepemimpinan yang berbeda-beda antar satu pemimpin dengan pemimpin yang lain. Konsep seorang pemimpin pendidikan tentang kepemimpinan dan kekuasaan yang memproyeksikan diri dalam bentuk sikap kepemimpinan, sifat dan kegiatan

⁷⁹ Isjoni, *Manajemen Kepemimpinan dalam Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2007), 57-58.

yang dikembangkan dalam lembaga pendidikan yang akan dipimpinnya sehingga akan mempengaruhi kualitas hasil kerja yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut.

Sedangkan dalam bukunya Muwahid Shulhan, manajemen pendidikan islam, bahwa tipe-tipe kepemimpinan yang pokok dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: otokratis, *Laissez faire*, Demokratis;

a. Kepemimpinan Otokratis

Tipe kepemimpinan ini otokratis merupakan tipe kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia, oleh karna itu tipe ini juga merupakan yang paling banyak dikenal. Dalam kepemimpinan yang otokratis pemimpin bertindak sebagai dictator terhadap anggota-anggotanya. Baginya, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.⁸⁰

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat diantara para anggotanya disrtikan sebagai kepicikan, pengembangan atau pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang ditetapkan.

⁸⁰ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam...*, 134.

Kepemimpinan otoriter tersebut mempunyai dampak negative dalam kehidupan organisasi, antara lain: 1) anggota akan menjadi pengekor yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan mematikan kreatifitas, 2) kesediaan anggota dalam melaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan, 3) organisasi menjadi statis, karena pemimpin tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggota.⁸¹

b. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Dalam kepemimpinan *Laissez Faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pemimpin. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan di antara anggota kelompok, dengan demikian mudah terjadi kekacauan. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan *laissez faire* ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.⁸²

⁸¹ *Ibid.*, 135.

⁸² *Ibid.*, 135-136.

Dalam tipe kepemimpinan *laissez faire* ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan yang dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawas dari pemimpin.

c. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

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

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menaruh perhatian dan kepercayaan pada anggota bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Pemimpin yang demokratis selalu memupuk rasa kekeluargaan dan

persatuan, selalu membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.⁸³

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

Perilaku kepemimpinan madrasah cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinannya situasi penting bagi setiap pemimpin untuk memanfaatkan situasi yang tepat terutama dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang baik menurut teori ini, adalah pemimpin yang mampu mengubah perilakunya sesuai dengan situasi, dan memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.

G. Kepala Madrasah Mengajak Bawahan dalam Meningkatkan Mutu Madrasah

Dalam mengajak bawahannya kepala madrasah harus bisa mengajak bawahannya agar mencapai suatu tujuan bersama, kepala madrasah harus

⁸³ *Ibid.*, 136.

mengajak bawahannya untuk merubah lebih baik, maka dari itu di butuhkan sosok kepemimpinan kepala madrasah yang tranformasional.

Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat di artikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap bawahan.⁸⁴

Menurut Nur Efendi dalam bukunya *Islamic Educational Leadership*, bahwa kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang di rancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang di anggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.⁸⁵

1. Faktor-faktor kepemimpinan tranformasional,

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan tranformasional, yang dikenal sebutan 4-1, yaitu : *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*.⁸⁶

a. *Idealized influence* : Kepala madrasah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya,

⁸⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran ...*, 145.

⁸⁵ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 194.

⁸⁶ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, 145-146.

dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan madrasah.

- b. *Inspirational motivation* : Kepala madrasah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di madrasah
- c. *Intellectual stimulation* : Kepala madrasah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan madrasah kearah yang lebih baik.
- d. *Individual consideration* : Kepala madrasah dapat berindak sebagai pelatih dan penasehat bagi guru dan stafnya.

Berdasarkan pengerian di atas maka dapat saya simpulkan bahwa seorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukan sebagai seorang pemimpin yang efektif kerjanya yang lebih baik dalam mengajak bawahannya. Oleh karna itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika kepala madrasah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional.

2. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dan kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana dibawah ini.⁸⁷

- a. *Simplifikasi*, keberhasilan dan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta ketrampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
- b. *Motivasi*, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energy kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan

⁸⁷ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 205-207.

- usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
- c. *Fasilitasi*, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d. *Inovasi*, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggungjawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus siap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
- e. *Mobilitas*, yaitu penyerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

- f. Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Ada empat hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu antara lain:

- 1) Mengidealisasikan pengaruh dengan standar eika dan moral cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pemimpin dan pengikutnya sebagai landasannya.
- 2) Inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan.
- 3) Stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai sesuatu tujuan bersama yang besar.
- 4) Pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan

aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi.⁸⁸

Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya. Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu kita pikirkan dan kita antisipasi

Pendekatan kepemimpinan tersebut karna keberhasilan seorang pemimpin kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya sangat ditentukan oleh jenis pendekatan yang dipakai pemimpin itu. Pendekatan merupakan sudut pandang yang dipakai oleh pemimpin kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya yang berpusat pada proses atau cara-cara dalam berhubungan dengan orang lain. Menurut Wahjosumidjo yang dikutip oleh Andang dalam bukunya, hampir dalam suatu penelitian yang dilakukan, pendekatan kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat macam, diantaranya: 1) pendekatan pengaruh kewibawaan, 2) pendekatan sifat, 3) pendekatan perilaku, dan 4) pendekatan situasional.⁸⁹

⁸⁸ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership...*, 204.

⁸⁹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, 46.

a) Pendekatan menurut pengaruh kewibawaan

Keberhasilan para pemimpin dalam pendekatan ini lebih ditentukan oleh kewibawaan yang dimiliki oleh pemimpin yang dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling memengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dengan bawahan.⁹⁰ Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan, atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin yang terbentuk dari pribadi yang canggih dan kompleks sebelumnya, dengan kesederhanaan yang ditampilkan secara refleks atau tidak disadari. Seorang tidak berwibawa jika berbicara kepada bawahannya dengan berteriak atau makan dengan mengunyah sambil terbuka mulutnya. Kewibawaan yang dimiliki oleh pemimpin dapat ditampilkan melalui sikap dan perilaku dan diharapkan mampu meningkatkan rutinitas dan motivasi kerja bawahan. Dengan demikian, kewibawaan pemimpin dapat memengaruhi, mendorong, dan

⁹⁰ *Ibid.*, 46.

menggerakkan bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

b) Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil, penganut pendekatan ini berusaha mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil dan tidak berhasil.

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan dibuat atau dilatih. Dalam pandangan pendekatan ini, gen sebagai faktor bawaan menentukan perilaku seseorang. Apabila unsur gennya baik berdasarkan faktor keturunan atau pembawaan lahir, maka memengaruhi ketrampilan (*skill*) pribadinya. Dengan demikian, pendekatan ini ditentukan karena sifat yang telah dibawanya sejak lahir.⁹¹

c) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang ditentukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal;

⁹¹ *Ibid.*, 47-48.

bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan.⁹²

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku serta konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam tingkatan abstraksi.

Pendekatan Kontingensi

Pendekatan ini menentukan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dalam memanfaatkan kondisi dan waktu yang sesuai. Pendekatan ini didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Dalam pendekatan ini, keberhasilan pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam memanfaatkan situasi dan kondisi yang ada.

d) Pendekatan kontingensi (situasional)

Pendekatan kontingensi (situasional) merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang

⁹² *Ibid.*, 48.

mengatakan adanya asas-asas organisasi dalam manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa setiap organisasi adalah unit dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan tertentu.⁹³

Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinannya situasi penting bagi setiap pemimpin untuk memanfaatkan situasi yang tepat terutama dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang baik menurut teori ini, adalah pemimpin yang mampu mengubah perilakunya sesuai dengan situasi, dan memperlakukan bawahan sesuai dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.

H. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil penelitian
1.		Tesis, 2009.	Kualitatif	Hasail penelitiannya bahwa kepemimpinan

⁹³ *Ibid.*, 50.

	St. Asiyah ⁹⁴	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatkan Profesionalism e Guru (Studi Kasus di MTsN Tungngri Kalidawir Tulungagung)	kepala madrasah Tsanawiyah Negri Tunggari Kalidawir dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru menggunakan gaya demokratis. Kepala madrasah MTsN Tunggangri kalidawir memposisikan kepemimpinannya bukan sebagai seorang diktator, selalu mengedepankan kerjasama, memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, ketika bertindak selalu bertolah pada kepentingan dan kebutuhan para guru dan bawahannya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuannya, MTsN Kalidawir dalam upaya peningkatkan profesionalisme gurunya, kepala madrasah
--	--------------------------	---	--

⁹⁴ St. Asiyah, “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatkan Profesionalisme Guru”, *Tesis*, (Tulungagung: IAIA Tulungagung, 2009).

				<p>beranggapan semuanya kembali kepada faktor SDM (guru dan bawahan, serta kepala madrasah). Adapun upaya kepala madrasah MTsN Tunggari dalam peningkatan profesionalisme guru disana, yaitu: 1) Kepala madrasah memberikan dorongan kepada guru untuk melanjutkan studi, 2) dalam pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru, kepala madrasah melihat karakteristik guru di bidang pengajaran, 3) kepala madrasah juga harus jeli melihat tingkat efektifitas penguasaan guru dalam mengajar, 4) kepala madrasah juga berupaya memberikan dorongan kepada guru untuk melanjutkan studi, 5) kepala madrasah memberikan kegiatan</p>
--	--	--	--	--

				<p>penyegaran. Penyegaran ini dalam prakteknya berupa pelaksanaan kegiatan untuk menghilangkan penat setelah pembelajaran, 6) upaya kepala madrasah yang juga paling penting dalam pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru adalah mengikut sertakan guru ke pelatihan, seminar, dan Diklat dan kegiatan sertifikasi, 7) menganjurkan untuk menambah wawasan dengan banyak membaca.</p>
2.	Suryadi dan M.Y. Tiyas Tinov ⁹⁵	Jurnal, 2013 Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa	Kuantitatif	<p>Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Benai adalah cukup baik dan prestasi belajar siswa yang dimiliki sudah</p>

⁹⁵ Suryadi dan M.Y. Tiyas Tinov, *Jurnal Kebijakan Publik, Volume 4, Nomor 1, Maret 2013*.

				cukup baik juga. Sedangkan pengaruh yang diberikan oleh variabel X (kepemimpinan kepala sekolah) terhadap variabel Y (prestasi belajar siswa) adalah cukup kuat.
3.	Burhanuddin ⁹⁶	Tesis, 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Komunikasi Non Verbal Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung	Kuantitatif	Hasil penelitiannya adalah : 1) gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung berdasarkan data deskripsi menunjukkan bahwa 39 atau 65% responden memiliki gaya kepemimpinan dengan kriteria sangat baik, 72% atau 45% responden memperoleh tingkatan komunikasi interpersonal dengan sangat baik, 63% atau 39% responden memperoleh tingkatan komunikasi non verbal

⁹⁶ Burhanuddin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, dan Komunikasi Non Verbal Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung", Tesis, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2014).

				<p>dengan sangat baik dan 71% atau 44 responden memperoleh tingkatan kinerja guru dengan sangat baik, 2) adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung, dibuktikan berdasarkan nilai T hitung $> T$ tabel ($17.646 > 2.002$). Nilai signifikansi t untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0000 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas 0.05 ($0, 000 < 0,05$). Sehingga dalam pengujian ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikansi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di MAN Sekabupaten Tulungagung.</p>
--	--	--	--	--

				<p>3) adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru di MAN Sekabupaten Tulungagung dibuktikan berdasarkan nilai T hitung $> T$ tabel ($4.357 > 2.002$). Nilai signifikansi T untuk variabel komunikasi internal adalah 0.000 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas 0,05 ($0,003 < 0,05$). Sehingga dalam pengujian ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi internal terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung. 4) adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi Non Verbal terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah</p>
--	--	--	--	--

				<p>Negeri Sekabupaten Tulungagung $T_{hitung} > T_{tabel}$ ($5.459 > 2.002$). Nilai signifikansi T untuk variabel kinerja tenaga kependidikan adalah 0.000 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas $0,05$ ($0,000 < 0,05$). Sehingga dalam pengujian ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi non verbal terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung, 5) adanya pengaruh secara bersama-sama antara Gaya kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal, Komunikasi Non Verbal, Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung, dibuktikan</p>
--	--	--	--	---

				<p>melalui F hitung (1159.777) > F tabel (2.764) dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji serempak (uji F) diperoleh nilai 0,000, dengan demikian nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil daripada probabilitas α yang ditetapkan ($0,000 < 0,05$). Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapatlah ditarik kesimpulan adanya pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal, komunikasi non verbal, kepala sekolah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Sekabupaten Tulungagung.</p>
4.		Tesis, 2008.	Kualitatif	<p>Hasil penelitiannya adalah; bahwa kepemimpinan kepala Madrasah</p>

	Abdul Gapur ⁹⁷	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di MTsN Tunggari Kalidawir Tulungagung)		Tsanawiyah Negri Tunggari Kalidawir dalam upaya peningkatan mutu pendidikan menggunakan gaya demokratis. kepala Madrasah Tsanawiyah Negri Tunggari (MTsN) Tunggari Kalidawir memposisikan kepemimpinannya bukan sebagai seorang diktator, selalu mengedepankan kerjasama, memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, ketika bertindak selalu bertolak pada kepentingan dan kebutuhan para guru dan bawahannya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuannya.
5,	Yusnidar ⁹⁸	Jurnal, 2014. Kepemimpinan Kepala	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan kepala madrasah dalam

⁹⁷ Abdul Gapur, “*Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*”, Tesis, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2008).

⁹⁸ Yusnidar, “*Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. XIV, No. 2, Februari 2014*”. Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

		<p>Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Man Model Banda Aceh</p>	<p>meningkatkan komitmen kerja melalui pemberdayaan guru binaan sesuai bidangnya, evaluasi supervisi kelas dan pembinaan rutin internal madrasah, dan memberikan reward kepada guru berprestasi;</p> <p>(2) Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan motivasi kerja melalui pembinaan profesional kerja, mengevaluasi program belajar guru, kesepakatan kerja melalui kedisiplinan waktu, serta kerjasama internal dengan kepala madrasah dan guru binaan; (3) Kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan disiplin guru melalui penerapan disiplin diri kepala madrasah sendiri</p>
--	--	---	---

				<p>sehingga dengan menerapkan disiplin diharapkan para guru akan mengikuti sebagaimana disiplin yang diterapkan kepala madrasah dengan penuh kesadaran diri dan tanpa adanya paksaan; (4) Hambatan yang dialami kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adanya keterbatasan waktu dalam melaksanakan supervisi kelas, pembinaan profesional guru dan evaluasi PBM guru, serta alokasi dana yang terbatas pada MAN Model Banda Aceh.</p>
--	--	--	--	---

Pada beberapa penelitian diatas, peneliti mencermati dari berbagai ulasan hasil penelitian tersebut, masing-masing memiliki sisi perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti kaji. Oleh karena itu, penelitian ini akan menarik bagi peneliti karena dengan mengungkap perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan

MTsN Bandung Tulungagung, yang dapat diketahui kondisi mengenai perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam menggerakkan bawahannya dan mengelola lembaganya yang selama ini dijalankan dilembaga tersebut.

Sehingga temuan informasi yang diperoleh nantinya akan dapat memotivasi para guru/bawahannya untuk berusaha dalam meningkatkan kualitas dalam kegiatan belajar mengajar dan sekaligus dapat dijadikan sumbangan informasi yang sangat berarti terhadap kepala madrasah MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung, dalam menggerakkan, mempengaruhi, dan mengajak bawahannya dalam meningkatkan prestasi madrasah.

E. Paradigma Penelitian

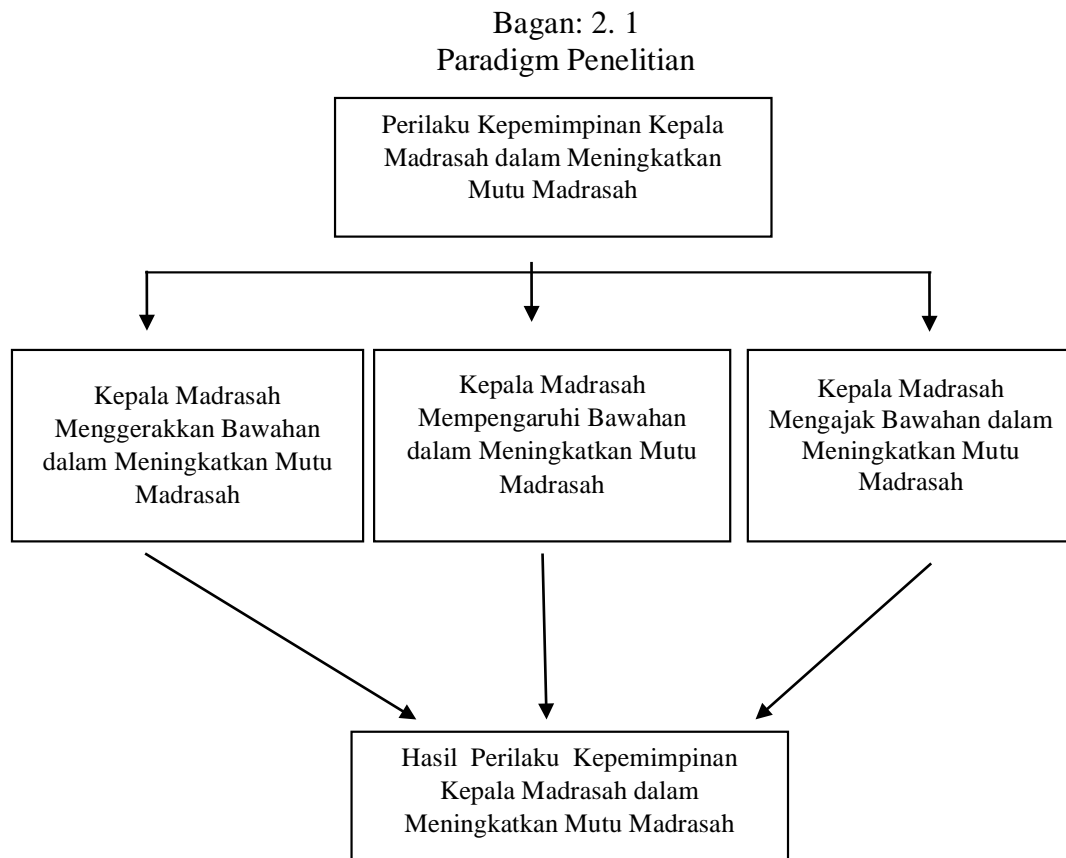
Paradigma penelitian adalah pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.⁹⁹ Penelitian pada hakekatnya merupakan suatu proses penyelidikan untuk menemukan kebenaran melalui pengumpulan, pengelolaan, analisis dan penyimpanan data berdasarkan pendekatan, metode, dan teknik tertentu untuk menjawab suatu permasalahan. Untuk lebih mengarahkan dan mempermudah

⁹⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 43.

dalam proses berfikir, maka di buatlah paradig berfikir dalam karya ilmiah.

Paradigma berfikir dalam penelitian ini.

Paradigma penelitian dalam tesis ini peneliti dapat digambarkan sebagai berikut:



Penelitian ini intinya akan mendeskripsikan perilaku kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN Bandung Tulungagung.